



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

JADELSON RODRIGUES CHAGAS

**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

**JOÃO PESSOA
2017**

JADELSON RODRIGUES CHAGAS

**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, pertencente à linha de pesquisa Aprendizagem em organizações, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni

**JOÃO PESSOA
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECÁRIA
LUCIENNE DA COSTA FERREIRA CRB-15/516

C433p	Chagas, <u>Jadelson</u> Rodrigues. Processos de aprendizagem no contexto organizacional da Universidade Federal de Campina Grande / <u>Jadelson</u> Rodrigues Chagas. – João Pessoa, 2017. 138 f. : il. color. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações <u>Aprendentes</u>) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Educação, 2017. "Orientação: Prof. Dr. Miguel Maurício <u>Isoni</u>". Referências. 1. Aprendizagem Organizacional. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Conhecimento Organizacional. 4. Instituições Federais de Ensino Superior - UFCG. I. <u>Isoni</u>, Miguel Maurício. II. Título. CDU 37.018:005.7(043)
-------	--

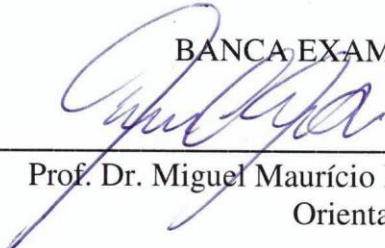
JADELSON RODRIGUES CHAGAS

**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

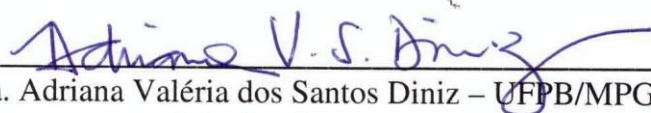
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, pertencente à linha de pesquisa Aprendizagem em organizações, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Aprovado em: 22/08/2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni – UFPB/MPGOA
Orientador



Profa. Dra. Adriana Valéria dos Santos Diniz – UFPB/MPGOA
Membro Interno



Profa. Dra. Alzira Karla Araújo da Silva – UFPB/PPGCI
Membro Externo

*Dedico da forma mais que especial à pessoa
que me fez ser o que hoje sou, que continua e
sempre continuará torcendo por mim lá do
céu: MÃE, essa é pra senhora.*

AGRADECIMENTOS

O agradecimento é uma forma do reconhecimento às pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para o alcance dessa etapa acadêmica.

Ao meu Deus, Senhor e Salvador, por ter me proporcionado sabedoria e confiança, pois sem Ele nada disso haveria acontecido e não teria chegado ao término da jornada.

No decorrer do mestrado, passei pela maior tristeza da vida, e a força de continuar veio justamente da pessoa que merece e sempre merecerá todos os agradecimentos do mundo, minha mãe Maria Rodrigues. Lá de cima ela está feliz.

À minha esposa Lucienne pelo gigantesco empenho e ajuda nos momentos mais complicados e difíceis, simplesmente ela fez muito mais do que qualquer pessoa faria.

Ao meu irmão Jarbas pelo apoio, à professora Lucilene pela ajuda, ao meu coordenador Sales pela compreensão.

À minha sogra Maria Lucia, à Riso e Pereira (tios da minha esposa) e à Mel (nossa grande amiga), pela acolhida em suas casas nos dias de aula do mestrado.

Ao meu orientador Miguel Isoni pela disponibilidade, aos membros da banca de qualificação e defesa, Jorge Hermida, Brivaldo André, Alzira Karla e Adriana Valéria.

Aos companheiros do MPGOA turma 6, aos que começaram como colegas de turma, mas hoje são mais que amigos, que fazem parte dos “desnoiados”, Michelly, Anderson, Débora, Kamila e Eric, pela ajuda mútua desde o início do primeiro semestre do curso.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse grau acadêmico fosse alcançado, o meu mais sincero e profundo obrigado.

*Segura teu filho no colo/ Sorria e abraça os
teus pais enquanto estão aqui/ Que a vida é
trem bala, parceiro/ E a gente é só passageiro
prestes a partir.*

(Trem Bala - Ana Vilela)

RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior vêm passando por um processo de expansão de seus *campi*, com a necessidade, dentre outros, do aumento do número de servidores nos quadros das instituições, e este efetivo funcionamento está condicionado aos inúmeros investimentos da sua infraestrutura e da capacitação de seus servidores como forma de melhorar o desempenho profissional e administrativo da esfera pública. Nessa perspectiva, a pesquisa analisa a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, classificando-se como aplicada, descritiva e qualitativa. O campo empírico corresponde a Universidade Federal de Campina Grande/*Campus* de Campina Grande. Os sujeitos da pesquisa, por sua vez, vislumbram os 34 servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria, localizada em seu *campus* central. O instrumento de coleta de dados utilizado é o questionário, que contempla questões abertas e fechadas acerca da influência exercida pelo conhecimento na execução das tarefas desempenhadas no ambiente organizacional da Reitoria. O método de análise de dados tem como base a representação dos dados por meio de gráficos e tabelas para as questões abertas e fechadas, e para as questões abertas a análise de conteúdo, com a técnica de categorização. Ao analisar, constata-se que a maioria dos servidores possui formação acadêmica na área de Administração e Ciências Contábeis, sendo especialistas em Gestão Pública, em Auditoria e Ciências Contábeis. O tempo de trabalho desses servidores na UFCG é de 6 a 10 anos, com a maioria exercendo os cargos de Administrador e Contador. As atribuições desempenhadas pelos servidores são diversas, tais como: análise e avaliação de processos, gestão financeira, coordenador de setor e emissão de documentos. Sobre o processo de aprendizagem organizacional, verifica-se que a maioria dos servidores já realizou curso de capacitação, principalmente, na área de comunicação, revelando a existência de algum tipo de relação do curso com o cargo/atribuição que exercem na UFCG. A percepção dos servidores com relação aos cursos de capacitação profissional presencial e a distância é avaliada de forma positiva, sendo o conhecimento utilizado, principalmente, nas aplicações no ambiente de trabalho. Todavia, a maioria dos servidores revela que não há mudança na execução das atividades, mesmo realizando os cursos de capacitação. Dos fatores motivantes elencados pelos servidores está a progressão funcional como a principal motivação para a participação em cursos de capacitação profissional e quanto aos fatores desmotivantes, o principal é a inexistência de cursos na área de formação do servidor técnico-administrativo. Além disso, os servidores relatam suas opiniões acerca da sua contribuição, mediante a utilização da aprendizagem individual adquirida, por meio dos cursos de capacitação, com a manifestação de relatos referentes às contribuições, como também em desacordo ao processo de aprendizagem organizacional. Conclui-se com a identificação de lacunas existentes em relação à capacitação profissional na Universidade Federal de Campina Grande e, consequentemente, ao processo de aprendizagem organizacional, com as possíveis soluções a serem tomadas para direcionar a utilização do conhecimento a partir dos cursos de capacitação oferecidos na instituição.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional - UFCG. Gestão do Conhecimento. Conhecimento Organizacional. Instituições Federais de Ensino Superior.

ABSTRACT

The Federal Institutions of Higher Education have been going through a process of expansion of their campuses, with the need, among others, for the increase of the number of employees in the institutions, and this effective operation is conditioned to the numerous investments of its infrastructure and the training of its employees as a way to improve the professional and administrative performance of the public sphere. In this perspective, the research analyzes the use of the knowledge obtained by the technical-administrative servers, through the training process offered by the UFCG, being classified as applied, descriptive and qualitative. The empirical field corresponds to Federal University of Campina Grande / Campina Grande Campus. The research subjects, in turn, glimpsed the 34 technical-administrative servers crowded at the Rectorate, located in its central campus. The data collection instrument used was the questionnaire, which included open and closed questions about the influence exerted by the knowledge in the execution of the tasks performed in the organizational environment of the Rectorate. The method of data analysis was based on the representation of the data by means of graphs and tables for the open and closed questions and for the open questions the content analysis, with the technique of categorization. When analyzing, it is verified that the majority of the servers have an academic formation in the area of Administration and Accounting Sciences, being specialists in Public Management, in Audit and Accounting Sciences. The working time of these servers in the UFCG is from 6 to 10 years, with the majority exercising the positions of Administrator and Accountant. The assignments performed by the servers are diverse, such as: process analysis and evaluation, financial management, sector coordinator and document issuance. Regarding the organizational learning process, it is verified that the majority of the employees have already undergone training courses, mainly in the area of communication, revealing the existence of some type of relation of the course with the position / assignment that they carry out in the UFCG. The perception of the servers in relation to the professional and distance training courses was evaluated in a positive way, being the knowledge used, mainly, in the applications in the work environment. However, most of the servers reveal that there is no change in the execution of the activities, even carrying out the training courses. Of the motivating factors listed by the servers is the functional progression as the main motivation for participation in professional training courses and for the demotivating factors, the main one is the lack of courses in the training area of the technical-administrative server. In addition, the servers reported their opinions about their contribution, through the use of individual learning acquired, through the training courses, with the manifestation of reports regarding the contributions, as well as in disagreement with the organizational learning process. It concludes with the identification of existing gaps in relation to professional training at the Federal University of Campina Grande and, consequently, to the organizational learning process, with the possible solutions to be taken to direct the use of knowledge from the offered training courses in the institution.

Keywords: Organizational Learning - UFCG. Knowledge Management. Organizational Knowledge. Federal Institutions of Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.....	32
Figura 2 - A espiral do conhecimento.....	34
Figura 3 - Habilidades para o processo de aprendizagem organizacional.....	53
Figura 4 - Teia da aprendizagem.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	83
Gráfico 2 - Curso de acordo com a escolaridade dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	84
Gráfico 3 - Cargos ocupados pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	86
Gráfico 4 - Relação do cargo e área do conhecimento com a realização de curso de capacitação.....	89
Gráfico 5 - Percepção do curso a distância e presencial pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	92
Gráfico 6 - Forma de utilização do conhecimento pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	95
Gráfico 7 - Mudanças ocorridas nas atividades diárias no setor em que os servidores técnico-administrativos estão lotados.....	98
Gráfico 8 - Fatores motivantes para a participação dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG em cursos de capacitação.....	100
Gráfico 9 - Fatores desmotivantes para a participação dos servidores técnico-administrativos em cursos de capacitação.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das espirais do conhecimento.....	36
Quadro 2 - Abordagem da aprendizagem organizacional por autor.....	50
Quadro 3 - Quantitativo de servidores técnico-administrativos da UFCG.....	66
Quadro 4 - Comparativo entre as atribuições dos cargos de acordo com o nível da classe funcional.....	67
Quadro 5 - Quantitativo de servidores técnico-administrativos lotados no prédio da Reitoria – <i>campus</i> Campina Grande.....	68
Quadro 6 - Quantitativo anual de cursos oferecidos pela CGDP.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formação acadêmica dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	82
Tabela 2 - Tempo de trabalho dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	85
Tabela 3 - Atribuições exercidas pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
ASCOM	Assessoria de Comunicação
CCF	Coordenação de Contabilidade e Finanças
CCL	Coordenação de Cadastro e Lotação
CCS	Coordenação de Cargos e Salários
CGA	Coordenação Geral de Administração
CGDP	Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
EAD	Educação a Distância
GC	Gestão do Conhecimento
IDEME	Instituto de Desenvolvimento Estadual e Municipal
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
MCIs	Metas Crucialmente Importantes
MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
OA	Organizações de Aprendizagem
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PCDT	Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional
SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Orçamento
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFCE	Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS PROCESSOS: desenvolvimento e mudança para a organização.....	22
2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: uso do conhecimento e preceitos do conhecimento tácito e explícito.....	29
3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: conceitos e abordagens.....	40
3.1 TEORIAS DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.....	46
3.2 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM E O PAPEL DAS IFES NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	57
4 METODOLOGIA.....	64
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	65
4.2 CAMPO EMPÍRICO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	66
4.2.1 UFCG: perspectivas histórico-administrativas.....	70
4.2.1.1 <i>Capacitação profissional desenvolvida pela Universidade Federal de Campina Grande.....</i>	<i>73</i>
4.3 INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS.....	79
4.4 TÉCNICAS DE ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
5 ANÁLISE DOS DADOS: o alcance dos resultados sobre o processo de aprendizagem organizacional da Universidade Federal de Campina Grande.....	82
5.1 PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: informações gerais dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande.....	82
5.1.1 Formação acadêmica, escolaridade, curso, tempo de trabalho, cargo e atribuições.....	83

5.2 PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: cursos de capacitação ofertados aos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande.....	88
5.2.1 Realização de cursos de capacitação profissional: área de conhecimento e relação com o cargo/atribuição desempenhado na UFCG.....	89
5.2.2 Percepção dos cursos de capacitação profissional presencial e a distância.....	92
5.2.3 Forma de utilização do conhecimento.....	95
5.2.4 Mudanças ocorridas na execução das atividades diárias.....	98
5.2.5 Fatores motivantes para a participação em cursos de capacitação profissional.....	100
5.2.6 Fatores desmotivantes para a participação em cursos de capacitação profissional.....	102
5.2.7 Relato sobre as formas de contribuição dos servidores técnico-administrativos para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional na UFCG.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA A COLETA DOS DADOS.....	121
APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA UFCG.....	124
ANEXO A – PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS DOS SERVIDORES INTEGRANTES DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.....	128
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	137
ANEXO C – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	139

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual as organizações dependem de inovação e criatividade para se manterem competitivas. Nesse ambiente, a principal contribuição vem dos indivíduos que as integram. Para tanto, é necessário instigá-los à aprendizagem, ou seja, ao desenvolvimento de suas habilidades, competências e, principalmente, a geração e captura de novos conhecimentos para a organização. É, na verdade, uma contribuição mútua em que indivíduos adquirem conhecimento, e esse mesmo conhecimento adquirido agrega valor às atividades desempenhadas pela organização. A partir dessa nova realidade, as organizações que precisam agregar valor às suas atividades, devem ser criadoras de conhecimento e permanecerem em constante inovação.

As mudanças nos modelos de gestão vêm desde a sociedade agrária (integração homem e natureza), passando pela sociedade industrial (produção em massa, relação empregado/empregador, capitalista) até chegar à sociedade do conhecimento ou sociedade aprendente (criação e aplicação do conhecimento, intangível). Com isso, o homem passou a dispor do principal meio para o desenvolvimento da organização: o conhecimento. É esse conhecimento que, de forma partilhada, possibilita a organização que o detém obter vantagem competitiva e/ou melhoria nos serviços ofertados.

Mediante o cenário de incertezas, o principal mecanismo de competitividade permanente é o conhecimento. O desenvolvimento dos mercados desencadeia o crescente uso das tecnologias e, conseqüentemente, de competidores que desejam atuar nessa esfera, resultando na rápida obsolescência de produtos e serviços. O sucesso da organização depende, por sua vez, da criação de novos conhecimentos, e que estes sejam disseminados por todo o ambiente organizacional e incorporados em novas tecnologias, produtos e serviços (NONAKA, 2008).

A construção do conhecimento no âmbito das organizações permite potencializar o desenvolvimento das habilidades e competências dos seus integrantes, tornando necessário o processo de aprendizado contínuo para se manterem consolidadas diante de um mercado competitivo e carente de ideias inovadoras. O conhecimento se revela nas organizações cotidianamente, no decorrer das relações e vivências construídas entre os indivíduos, nas suas atribuições, responsabilidades e no desempenho de tarefas. A criação de conhecimento pelos integrantes das organizações relaciona-se com a experiência adquirida dia a dia e com a captação progressiva de conhecimento, sendo a aprendizagem frequente a facilitadora dessa progressão.

Partindo do princípio de que o conhecimento está na mente dos indivíduos e que precisa ser compartilhado de maneira grupal para gerar o desenvolvimento organizacional, pode-se dizer que, o conhecimento pessoal do indivíduo passa por um processo de conversão de conhecimento tácito para explícito, promovendo a disseminação por todo o ambiente organizacional. O constante aprendizado permite, portanto, um compartilhamento de conhecimentos entre o indivíduo e a organização, esta por sua vez, permitindo a disposição de um ambiente propício à construção dessa relação mútua.

Todo o processo de criação e conversão do conhecimento organizacional destaca a amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos na organização, solidificando-o de forma coletiva entre os demais membros, seja por meio de diálogos, discussões, ou por experiências práticas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Diante desse processo, quando o indivíduo aprende e adquire novos conhecimentos, consequentemente, passa a atribuir maior importância ao seu papel enquanto integrante da organização. Sentindo-se estimulado e em constante aprendizado, o indivíduo passa a perceber as ações e mudanças necessárias para a melhoria na realização de seu trabalho, podendo contribuir para o desenvolvimento da instituição a qual está vinculado.

Na medida em que o conhecimento apreendido é utilizado em benefício da organização para o alcance de determinados objetivos, o processo de gestão do conhecimento também se faz necessário. De acordo com Duarte, Lira e Lira (2014), o processo de gestão vai além do simples ato de administrar, ou seja, permite o entendimento sobre as formas de compartilhamento de atividades entre os indivíduos, suas obrigações e competências, integrando-os às organizações as quais pertencem, mediante ausência de imposição sobre algum tipo de ordem relacionada ao conhecimento. Sendo a organização formada por indivíduos possuidores de conhecimento, o seu diferencial estará pautado nas formas de perceber, organizar, valorizar, disseminar e gerenciar esse conhecimento.

Na conjuntura da informação e do conhecimento, cujo capital intelectual é focalizado como principal diferencial no mundo da competitividade, as organizações necessitam cada vez mais de pessoas capazes, principalmente as possuidoras de um perfil profissional exigido no mercado atual. Essa exigência requer indivíduos proativos, comunicativos, que trabalhem em equipe, dominem as tecnologias, sejam críticos e criativos, a fim de se adequarem aos padrões de qualidade e de formação profissional.

Com isso, uma organização que tem como ponto fundamental a proposta de aprendizado (organização que aprende) está focada na criação, obtenção e transmissão de conhecimento e em mudar seu comportamento e atitudes na percepção de novos

conhecimentos. O conhecimento alimenta toda a organização, aprimora ideias, facilita tarefas, permite abertura às mudanças necessárias através da melhoria de produtos e serviços ofertados e tomadas de decisões úteis aos problemas surgidos diariamente nos setores de trabalho.

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem dispor de ambiente propício às práticas de aquisição de conhecimento que, de uma forma ou de outra, desencadeiam inovação, atitude de aprendizagem, liderança, trabalho em equipe, comunicação participativa e incentivo na realização das tarefas. Contudo, as organizações só aprendem quando captam e utilizam a aprendizagem dos indivíduos, logo, antes de ocorrer o aprendizado organizacional, deverá ocorrer primeiramente a aprendizagem individual. É, portanto, no oferecimento de condições por meio da capacitação do funcionário/servidor que as organizações são capazes de captar do indivíduo esse conhecimento e utilizá-lo de forma produtiva no alcance das metas propostas.

As organizações que não despertarem para essas mudanças e os indivíduos que não dominarem o conhecimento relacionado ao seu trabalho, dificilmente, terão sucesso no alcance de seus objetivos; e, no caso, dos indivíduos que integram a organização não atenderão às suas expectativas pessoais e/ou profissionais. Assim, investir no processo de aprendizagem organizacional é promover conhecimentos e habilidades.

Inseridas nessa realidade, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) passam nessa última década por um processo de expansão de seus *campi*, com a necessidade, dentre outros, do aumento do número de servidores nos quadros das instituições. O efetivo funcionamento das IFES está condicionado aos inúmeros investimentos da sua infraestrutura e da capacitação de seus servidores como forma de melhorar o desempenho profissional e administrativo da esfera pública.

Dentre outros fatores de ordem organizacional, as instituições precisam adaptar-se às mudanças advindas das inovações tecnológicas e de comunicação. É preciso que direcionem os seus esforços e incentivos para aqueles que exercem um papel de suma importância na execução de suas atividades – os servidores.

Como parte das IFES, a UFCG também passa por esse avanço tecnológico e organizacional. O aumento do número de servidores por meio de concurso público e as mudanças administrativas implementadas no âmbito institucional mostra a necessidade de partilha do conhecimento, de capacitação do servidor técnico-administrativo afim de que haja uma melhoria contínua nas atividades administrativas. Essa melhoria perpassa o interesse da instituição em proporcionar meios para tal capacitação, seja através de módulos presenciais

e/ou a distancia, como também do próprio servidor disposto a se qualificar e usufruir dos cursos oferecidos pela UFCG.

Nesse contexto, a presente pesquisa visa tratar a temática da aprendizagem organizacional, tendo como foco a análise do processo de aprendizagem organizacional, nesse caso especificamente, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Dessa maneira, a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFCG tem grande relevância na busca da aprendizagem organizacional, visto que o público-alvo é o sustentáculo às atividades desenvolvidas no âmbito administrativo.

Com base na vivência diária no âmbito da reitoria e percebendo que em alguns setores há servidores técnico-administrativos que não detém o conhecimento necessário para a execução de tarefas, mostrando o despreparo na realização de determinados serviços atribuídos. É através da capacitação profissional que o servidor pode desenvolver o seu conhecimento individual e, conseqüentemente, obter como resultado a aprendizagem organizacional.

Mediante a importância da aprendizagem para aquisição de conhecimento nas organizações e a necessidade de estudos nessa área, a pesquisa apresenta a seguinte problemática: **Como os servidores técnico-administrativos, lotados na Reitoria, utilizam o conhecimento obtido por meio da capacitação profissional ofertada pela UFCG?** A partir dessa questão, espera-se compreender como está sendo utilizado atualmente o conhecimento no processo de aprendizagem pelos servidores da referida instituição. Nesse sentido, o estudo pode contribuir na melhoria do processo de capacitação e aprendizagem organizacional voltados aos servidores técnico-administrativos, junto à instituição analisada, como também aos setores participantes da pesquisa. A participação dos servidores técnico-administrativos da UFCG na pesquisa apresenta-se relevante ao estudo da aprendizagem, do conhecimento e da capacitação de maneira continuada.

Com a finalidade de solucionar a problemática da utilização do conhecimento por meio da capacitação profissional, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções.

Objetivos específicos:

- a) Apresentar as modalidades de capacitação profissional desenvolvidas pela UFCG;

- b) Comprovar se o conhecimento adquirido por meio do processo de capacitação profissional proporciona mudanças na execução das atividades diárias nos setores pertencentes à Reitoria;
- c) Identificar os fatores motivantes e desmotivantes do processo de capacitação profissional no que diz respeito ao uso do conhecimento apreendido.

A temática permite analisar a sociedade aprendente, em que toda a sociedade deve estar sempre em constante aprendizado, buscando aumentar sua capacidade individual e coletivamente (ASSMANN, 2007), assim como os indicadores de aprendizagem em seus processos contínuos a partir do processo de aquisição do conhecimento e das possíveis mudanças nas práticas cotidianas da UFCG. Dessa forma, a justificativa pelo tema pauta-se no contexto **pessoal** relacionado ao fato de ser servidor da UFCG. Sendo assim, o anseio em analisar a aprendizagem organizacional é o propósito que impulsiona a pesquisa, pelo fato de perceber a influência e importância do conhecimento nesse processo; na **linha de pesquisa Aprendizagem em organizações** do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), em que se pode constatar um estudo voltado às práticas de uma organização que aprende baseado em um processo contínuo de aprendizagem no contexto das instituições federais; no contexto **social**, sendo necessário demonstrar a importância da temática, visto que os serviços ofertados pela UFCG são direcionados à sociedade de uma forma geral: docentes, discentes, técnicos administrativos da instituição e sociedade como um todo que usufruem dos serviços oferecidos.

Com o propósito de alcançar os objetivos descritos, o estudo está organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo é demonstrada a introdução, com a descrição do tema, do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa. No segundo e terceiro capítulo é demonstrado o aprofundamento teórico, que fundamenta e orienta a pesquisa, abordando o tema exposto, subdivididos em dois capítulos: o segundo capítulo contextualiza a gestão do conhecimento, seus processos, barreiras, teorias e abordagens, como também, o conhecimento organizacional tácito e explícito; o terceiro capítulo explana a questão da aprendizagem organizacional, seus conceitos e teorias, críticas e o papel das IFES nesse processo, como também aborda as organizações de aprendizagem.

O quarto capítulo é destinado ao percurso metodológico, indicando a caracterização, campo empírico e sujeitos da pesquisa, com uma breve apresentação da instituição analisada, os instrumentos para a coleta de dados e as técnicas de análise dos dados. No quinto capítulo é

apresentada a análise e discussão dos resultados encontrados. O sexto capítulo dispõe sobre as considerações finais acerca do estudo, que foram obtidas com base na análise dos dados coletados e com o alcance dos objetivos propostos. Ao final, são apresentadas as referências teóricas que nortearam a dissertação, os apêndices e os anexos.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E SEUS PROCESSOS: desenvolvimento e mudança para a organização

O surgimento do termo gestão do conhecimento (GC) resultou da visão de alguns teóricos, dentre estes, Otlet e Bush¹, que demonstraram que o conhecimento juntamente com a informação poderiam ser tratados como forma de possibilitar o seu gerenciamento nas organizações. Em suas primeiras teorias administrativas, o conhecimento já abordava caráter de cunho científico e/ou pessoal. Nesse aspecto, Silva (2004) exemplifica esse processo com a aprendizagem prática da produção artesanal e transmissão de conhecimentos entre mestres e aprendizes, pois mesmo sendo realizado de forma repetitiva e baseada na observação, o aprendiz está adquirindo conhecimento necessário para que o mesmo possa produzir sua própria obra.

Segundo Nonaka (2008) o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Esse tipo de conhecimento é um dos pontos principais das organizações, pois é fundamental para facilitar o acesso à totalidade e em todos os níveis de organização.

O conhecimento é aceito como um recurso de essencial importância nas atividades de todo e qualquer setor administrativo-financeiro, pois auxilia as organizações a se tornarem mais competitivas no mercado; as organizações públicas em busca do desenvolvimento da nação; e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, em busca da eficiência naquilo que realizam (JANNUZZI; FALSABELLA; SUGAHARA, 2016).

Para que seja entendido o conhecimento em uma organização, é preciso compreender o seu processo de construção como algo pertinente ao ser humano, como também a informação como fato gerador do conhecimento. Sobre a criação do conhecimento a partir dos integrantes da organização, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 25), revelam que:

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos [...] uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades

¹ Segundo Freire e Freire (2009), Otlet destacava a necessidade de ordenar toda a documentação proveniente da produção de conhecimento em nível mundial, sendo o problema de toda e qualquer sociedade a dificuldade em registrar o conhecimento e torná-lo disponível para a posteridade. Em outra perspectiva, Bush (1945) abordou o problema do armazenamento e recuperação do conhecimento humano durante a guerra, em que os cientistas cooperaram, compartilharam e desenvolveram um corpo grandioso de conhecimento. O progresso científico trouxe para o homem a facilidade para comunicar e armazenar ideias. O autor defende que seria importante armazenar este conhecimento para o avanço da raça humana como um todo. A questão seria encontrar uma forma de se fazer uso apropriado deste volume de informações sendo gerada. Informação que seria relevante para muitos é esquecida em meio à abundância absurda de conhecimento que é gerado, e as tentativas anteriores de se automatizar processamento, armazenamento e recuperação de conhecimento falharam por motivos tecnológicos e industriais que eram específicos à época.

criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas.

Os problemas são recorrentes dentro do contexto organizacional, sendo assim, as organizações devem buscar soluções para essas adversidades e procurar a que mais se adeque às especificidades de cada situação. As organizações criam e desenvolvem os problemas, para então utilizar o conhecimento na solução destes, e a partir dessa ação, novos conhecimentos são gerados na organização. A partir desse processo, Nonaka e Toyama (2008) retratam o crescimento da organização e dos seus indivíduos, visto que a organização não é representada apenas como um instrumento de processamento de informações, mas como fonte de conhecimento e interação. Salim (2002) corrobora relatando que a gestão do conhecimento é um campo em rápida evolução, no entanto, iniciativas das organizações esbarram em três principais defeitos: baixa sintonia entre ações, pouca ou nenhuma vinculação com os objetivos estratégicos e ausência de controle de relatos, ou seja, um modelo elaborado de forma geral.

Nessa perspectiva de entidade como princípio do conhecimento, em que esse conhecimento está inserido na mente dos indivíduos, é indispensável à transformação do conhecimento pessoal em organizacional na chamada ação organizacional. Essa ação “[...] muda o ambiente e produz novas correntes de experiência, às quais a organização terá de se adaptar, gerando assim um novo ciclo” (CHOO, 2003, p. 30). Do ponto de vista de Duarte, Lira e Lira (2014) o conhecimento é visto como forma de continuidade das organizações e relevante para qualquer tipo de atividade humana.

A gestão consiste na união dos meios para se chegar a determinado fim, e o conhecimento é tudo o que é construído (apreendido) pelo indivíduo, a gestão do conhecimento se torna um processo onde o que é internalizado pelo indivíduo na sua vivência, passe a ser externalizado e contribua, assim, com o desenvolvimento da organização.

[...] a gestão do conhecimento tem como objetivo maximizar o valor do conhecimento de uma organização, pública ou privada, facilitando aos colaboradores externalizar os seus conhecimentos e a serem inovadores e flexíveis perante as constantes mudanças de cenários (DORFEY; FROZZA, 2015, p. 122).

O conhecimento não é construído de forma individual e isolado, mas por meio da cooperação de todos os envolvidos, de grupos ou colaboração com outras organizações. Conforme constata Duarte, Lira e Lira (2014, p. 275):

Quando se fala em transferência de conhecimento de uma pessoa para outra, o conhecedor original não está retirando de si e cedendo a outrem, mas compartilhando-o, pois, quando o conhecimento é utilizado constantemente,

a ele é acrescentado valor e somados outros conhecimentos, por meio da interação e da produção de mais conhecimento. Essa é a base de construção do que seja a gestão do conhecimento.

Para que o conhecimento se torne contribuição permanente, caberá a organização ter o controle e administração de todo o contexto nele envolvido. Para cada situação, o conhecimento terá de “[...] ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado” (BARBOSA, 2008, p. 11). Para ser gerido no ambiente em que a organização atua, o conhecimento percorrerá caminhos com transformações/adaptações sucessivas ao longo do tempo, gerando novas aprendizagens e atualização permanente. Nesse sentido de geração de novas aprendizagens e atualização permanente, a gestão do conhecimento compreendida no momento atual deverá perceber o conhecimento que não está atualizado em um determinado espaço de tempo, ou seja, o conhecimento utilizado no presente poderá não ser eficaz futuramente no processo de gestão de determinada organização.

Para que o conhecimento seja utilizado de maneira estratégica no intuito de competitividade e desenvolvimento organizacional, é essencial que haja meios (processos) para que tais resultados sejam alcançados. Estes processos de gestão do conhecimento devem ser promovidos de forma gradual para que a mudança seja refletida em toda a organização.

A GC tem característica de ser uma disciplina de caráter multidisciplinar, abrangendo aspectos de ordem técnica e social. As organizações desenvolvem fatores relacionados ao “[...] comportamento organizacional, do ponto de vista cultural, dos recursos humanos e de suas formas de relacionamento, da estrutura e do modo como o conhecimento é desenvolvido e absorvido” (GONZALEZ; MARTINS, 2015, p. 835). Tais fatores são relacionados com o processo de gestão do conhecimento: aquisição (tácito e explícito), armazenamento (memória organizacional), distribuição (compartilhar novas informações) e utilização do conhecimento (habilidade para empregar o conhecimento). Caso não sejam desenvolvidos estes fatores, qualquer iniciativa voltada para a gestão acaba não obtendo o resultado desejado.

Os resultados da pesquisa realizada por Gonzalez e Martins (2015) apontam a presença de oito fatores contextuais que sustentam o processo de GC na esfera organizacional. Estes fatores contextuais relevantes para a GC são:

- Resolução de problemas e melhoria incremental – busca de novos conhecimentos com a finalidade de avanço nas bases de conhecimento através da participação dos envolvidos.

- Cultura de aprendizagem e trabalho em equipe – formação de identidade e valores compartilhados, promovendo a colaboração entre indivíduos na formação de novos conhecimentos.
- Postura proativa e estrutura organizacional enxuta – relaciona a forma de atuar dos funcionários em consonância com o modelo organizacional seguido pela organização.
- Conhecimento primário e identidade compartilhados – importância do alicerce e formação de identidade com a perspectiva de tomada de decisões semelhantes e divisão do conhecimento.
- Capacidade de absorção de conhecimento – experiência na aquisição de um conhecimento que não seja do seu domínio (absorção de conhecimento externo).
- Mapeamento e avaliação de competências – estruturar as competências centrais da organização, através de avaliações periódicas de seus conhecimentos no intuito do processo de capacitação dos membros da instituição.
- Estratégia inovativa – caracteriza o procedimento de aquisição e utilização do conhecimento para obtenção de vantagem competitiva e desenvolvimento organizacional.
- Sistema de informação – ligados aos processos de acúmulo e repartição do conhecimento explícito através dos setores da organização.

Na visão de Tatto e Bordin (2016), o conhecimento está atrelado à filosofia e a gestão, em um tripé que sustenta a GC: linhas teóricas da filosofia, o conhecimento e a própria gestão. Segundo estudos realizados pelos autores, a concepção do conhecimento contido na gestão do conhecimento nasceu da filosofia e nas organizações, através da compreensão das experiências particulares e práticas rotineiras dentro das instituições.

Em relação ao processo de gestão do conhecimento, Gonzalez e Martins (2015) detectaram quatro etapas que colaboram com esse processo e suas temáticas: aquisição (aprendizagem organizacional, absorção do conhecimento, processo criativo e transformação do conhecimento), armazenamento (indivíduo, organização e tecnologia da informação), distribuição (contato social, comunidade de prática e compartilhamento via TI) e utilização do conhecimento (forma de utilização, capacidade dinâmica e recuperação e transformação do conhecimento). Na mesma vertente, Silva, Antunes e Carvalho (2015) destacam que a GC engloba todo o processo de criação e compartilhamento, traduzindo-se em técnicas no sentido de planejar, criar, gerenciar e transferir o conhecimento dentro da instituição.

Os autores dividem em dois grupos que relacionam a GC, o seu conceito e suas perspectivas: a primeira relaciona a GC a tecnologia da informação (TI) visualizando o

conhecimento explícito e o predomínio da tecnologia da informação como forma de suporte de armazenamento e distribuição do conhecimento (os autores denominam de “*hard*”). O segundo grupo propõe que a GC seja direcionada aos recursos humanos, por meio da cultura com enfoque na geração de grupos de trabalho, com o intuito no desenvolvimento de competências e práticas direcionadas à capacitação dos indivíduos pertencentes à organização (os autores denominam de “*soft*”).

Nessa perspectiva, o aprendizado constante contribui para a geração de conhecimentos nas organizações, e o conhecimento por sua vez, deriva do uso adequado da informação, que também é produzida e gerenciada no ambiente organizacional. Como afirma Choo (2003, p. 28):

Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais. A construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho.

A obtenção do conhecimento favorece a visualização da estrutura organizacional em determinado momento, possibilitando o aprimoramento e renovação dos serviços existentes, além de habilitar os gestores e demais integrantes para a resolução de possíveis problemas que podem surgir nos setores das instituições.

Outro ponto detectado com relação à GC é o papel da liderança no contexto organizacional para uma gestão que proporcione à organização um melhor desenvolvimento e competitividade. Segundo Besen, Tecchio e Fialho (2017) existem poucos estudos que relacionam liderança com a gestão do conhecimento, e os existentes relatam a importância do líder autêntico que é aquele responsável por criar um clima em que as pessoas confiem no seu trabalho, como também na sua capacidade. Tanto o papel dos líderes no processo de GC quanto de seus colaboradores são de fundamental importância no tocante a criação, compartilhamento, e uso/aplicação do conhecimento, de uma forma em que o líder é visto como a pessoa mais capacitada e que contribua para o sucesso e desenvolvimento da organização. O gestor responsável tem influência direta no processo de exteriorizar o conhecimento tácito, gerenciando-o e transformando-o em explícito.

Chris McChesney et al. (2013) destacam as quatro disciplinas de execução (4DX) que constituem uma fórmula simples, repetitiva e comprovada para que os líderes possam gerar resultados nas organizações. São práticas comprovadas, testadas e aprimoradas que simplificam as complexidades da execução cotidiana. As disciplinas são: foque no

crucialmente importante, atue nas medidas de direção, mantenha um placar envolvente e crie uma cadência de responsabilidade.

O foco no crucialmente importante retrata que o líder deve selecionar poucas metas crucialmente importantes, e não em todas de uma vez, e tentar melhorar de forma significativa tais metas estabelecidas. O sentido disso é a melhoria daquela meta, para posteriormente adentrar nas metas secundárias, pois a não resolução da(s) principal(s) tornará as secundárias irrelevantes. A falta de foco acarretará um crescimento do redemoinho (nomenclatura dada pelos autores para a energia necessária para manter o trabalho diário).

A disciplina atuação nas medidas de direção é voltada à identificação e utilização de ações para alcance das metas. A estratégia, com isso, é baseada em duas métricas: históricas, que são relacionados a resultados que já aconteceram e que não poderão mais ser modificados; e de direção, que são relacionadas a novos comportamentos que estimulam um melhoramento nos resultados das medidas históricas. As medidas de direção é que viabilizarão o atingimento de metas relacionadas às medidas históricas.

Manter um placar envolvente refere-se ao engajamento, em que pessoas realmente envolvidas representam o nível mais alto de desempenho, ou seja, “[...] o nível mais alto de engajamento decorre do conhecimento do placar, isto é, se as pessoas sabem quando estão ganhando ou perdendo” (MCCHESENEY et al., 2013, p. 12).

Com relação a criar uma cadência de responsabilidade, é quando se efetiva realmente a execução, são reuniões frequentes da equipe para discussões das metas crucialmente importantes (MCIs). Tal forma de execução refere-se à responsabilização e a cadência dos envolvidos, criando, assim, seus próprios compromissos.

As quatro disciplinas estão baseadas em princípios, e não somente em metas, por isso o seu funcionamento, garantindo que o objetivo seja alcançado. Dessa forma, “as práticas são situacionais, subjetivas e estão sempre se transformando ao longo do tempo. Os princípios são atemporais e auto evidentes, e se aplicam sempre” (MCCHESENEY et al., 2013, p. 15). São interligadas entre si e cada uma tem o seu papel importante para a consecução do resultado da organização.

Quando uma instituição se propõe a incluir um processo para a GC, mas sem que haja uma preparação que anteceda tal inclusão, a tendência é que os resultados não sejam os esperados. É aí que surgem as barreiras que atrapalham e/ou dificultam que esse planejamento e execução da gestão fluam de maneira constante e intermitente.

Em meio à busca por ampliação do conhecimento organizacional para obtenção de vantagem competitiva, a GC tem se deparado com resistências, até porque para se trabalhar a

cultura e os processos nas organizações, haverá a necessidade primordialmente, pelo o interesse em gerir o conhecimento, pois dependendo do tipo de cultura dominante, a organização pode estar aberta, ou não, ao processo de conhecimento.

O processo de gestão do conhecimento é tido ainda como algo difícil de concretizar, por ser o conhecimento intangível, subjetivo e interiorizado na mente dos indivíduos. Esse é o maior desafio das instituições que desejam obter, através do conhecimento, o tão almejado sucesso organizacional. Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016, p. 99) tecem crítica sobre a efetividade da gestão do conhecimento:

Há inclusive aqueles que questionam sobre a viabilidade de realmente se atingir uma gestão do conhecimento, uma vez que este resulta das experiências dos indivíduos, da assimilação das informações recebidas pelos indivíduos nas relações interpessoais, na busca de informações para obtenção de respostas para perguntas específicas [...].

Com relação às barreiras à criação do conhecimento, Ichijo (2008) divide-as em duas: barreiras individuais e organizacionais. As barreiras individuais são relacionadas à imagem do indivíduo perante os outros e também à acomodação. Um exemplo mencionado pelo autor é a situação em que surge uma nova tarefa mais complexa a que o trabalhador, apesar de ter experiência ao longo da sua vida profissional, é exposto às novas exigências sem ter o devido treinamento, criando uma barreira mental aos novos conhecimentos e fazendo com que o indivíduo se sinta incapacitado para a resolução do problema.

As barreiras organizacionais, segundo Ichijo (2008), dividem-se em quatro obstáculos:

- Necessidade de uma linguagem legítima – expressões que permitam o melhor entendimento a todos, visto que algumas palavras podem ser desconhecidas entre os componentes da organização;
- Histórias organizacionais – notícias relacionadas a fracassos, insucessos e falhas podem prejudicar o interesse em aplicar qualquer ideia inovadora ou exprimir opiniões contrárias. Com base nessas experiências anteriores fracassadas, tal negativa proporciona ao indivíduo timidez ou medo por possíveis mudanças organizacionais;
- Procedimentos – certas metodologias podem representar sucesso em tarefas mais complexas e também no controle de soluções, porém, o combate a um procedimento dito ineficaz não traz tanta motivação, visto que quanto mais dedicados forem, menos chances terão de testar os resultados negativos de oposição ao processo;
- Paradigmas da empresa – alguns modelos destacados pelos executivos e consultores podem tanto gerar quanto conter a criação do conhecimento, é o caso de: flexibilização da visão da empresa, estratégias de negócios e cultura corporativa.

As organizações, consideradas empresas desenvolvedoras de conhecimento, deverão também proporcionar uma cultura favorável na geração de melhor nível de aprendizado e gestão do conhecimento, pois “[...] uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem pode facilitar o processo de GC na empresa” (INAZAWA, 2009, p. 217).

Dessa forma, a GC está direcionada à gestão de recursos humanos, pois envolve competências e talentos individuais. Com isso, a sua implantação demanda o desenvolvimento de uma cultura baseada no compartilhamento do conhecimento e adaptação às constantes mudanças no ambiente.

Compete à GC, portanto, potencializar as capacidades da organização em nível de criação de conhecimento entre os seus membros. Com isso, para que a gestão do conhecimento produza o desenvolvimento nas organizações, deverá apoderar-se ao conhecimento organizacional, ou seja, a organização necessita exteriorizar o conhecimento internalizado do indivíduo e transformá-lo em coletivo.

2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: uso do conhecimento e preceitos do conhecimento tácito e explícito

Diante do avanço da tecnologia e da globalização, o conhecimento, enquanto insumo de diversas áreas científicas tornou-se também alvo de estudo no campo da administração, em especial como elemento de influência na gestão das organizações. Enquanto produto resultante do processo de aprendizagem organizacional, o conhecimento gera mudanças de pensamento e orienta ações a serem desempenhadas em situações adversas.

Assim como enfatiza Rocha et al. (2009), o conhecimento faz emergir o surgimento de novos paradigmas, amparando o desenvolvimento do aprendizado como uma (re)construção compartilhada de ideias, sem a padronização de estruturas, visto que se trata de uma ação de caráter subjetivo, inerente dessa forma, ao caráter individual de cada integrante da organização.

A organização que aprende é aquela que detém a informação e o conhecimento, e que, de posse destes, se torna cada vez mais preparada no tocante à percepção e discernimento das mudanças ocorridas no contexto organizacional. Esse conhecimento organizacional adquirido permite obter vantagem competitiva, com a prerrogativa da organização em agir com inteligência e criatividade na busca de desenvolvimento. De acordo com Trierveiler (2015), sua criação e aperfeiçoamento é um processo contínuo e indeterminado, com isso, a organização deve oferecer o compartilhamento do conhecimento muito além dos seus espaços

físicos e estruturais, tendo como foco principal a criação e desenvolvimento de cada vez mais conhecimento.

Por meio de estudos organizacionais publicados nas décadas anteriores, demonstram-se discussões sobre conhecimento organizacional e temas conjuntos, como organizações voltadas ao conhecimento, organizações criadoras do conhecimento e trabalho de forma intensa em conhecimento (TRIERVEILER; SELL; PACHECO, 2015). A formulação de teorias relacionadas ao uso do conhecimento de forma organizacional é vista como um aporte ao desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Teóricos como Nonaka e Takeuchi (1997), através de suas obras *Criação de conhecimento na empresa* e *Gestão do conhecimento (The knowledge-creating company, 1995; Hitotsubashi on knowledge management, 2004)*, atentam para o fato de que a administração, até esse momento, havia ignorado a importância do conhecimento, como também, que era preciso enfrentar esse problema a partir de uma nova abordagem. A partir disso, procuraram demonstrar que havia distinções entre as tradições ocidental e oriental. Enquanto a ocidental enfatizava a separação entre sujeito e objeto, a oriental destacava o conhecimento constituído de forma pessoal, vindo das experiências diretas, e que não poderiam ser facilmente explicitadas, uma vez que os códigos de linguagens não expressariam de forma apropriada as crenças, intuições e valores subjetivos (TATTO; BORDIN, 2016).

Seguindo essa mesma linha, Trierveiler, Sell e Pacheco (2015) destacam a importância do uso do conhecimento no âmbito organizacional para o processo de inovação, relacionando-o ao modelo de negócios. Os autores propõem que as organizações podem se beneficiar se considerarem em seus modelos organizacionais o conhecimento como *input* importante no processo de inovação. Na visão dos autores, tanto o modelo de negócios quanto o conhecimento organizacional são fatores relevantes para a continuidade da vantagem competitiva. Diante dos estudos, os autores descrevem seis fatores que são considerados pelas organizações que optam por inovar em seus modelos de negócios:

1. Conhecimento detalhado do modelo de negócio em vigor – organizações que querem melhorar o modelo de negócios existente devem conhecer de forma perfeita tal modelo, para assim, propor maneiras de ajudar os integrantes e suas necessidades.
2. Incorporação do conhecimento adquirido por tentativa e erro à base do conhecimento organizacional – simulação e testes no intuito da aquisição do conhecimento e utilização para obtenção de vantagens competitivas.

3. Conhecimento adquirido pelas experiências passadas – envolver pessoas com experiências e com conhecimento em diversas áreas e/ou que já fizeram parte de outras equipes.
4. Conhecimento das oportunidades de negócio – as organizações deverão ter a capacidade de distinguir mudanças no ambiente para traçar planos de ação relacionados aos modelos de negócios.
5. Flexibilidade do modelo de negócio pela incorporação de conhecimento de fontes internas e externas – aplicabilidade do conhecimento obtido não só através de ambientes internos, mas principalmente do conhecimento externo, pois as organizações que são mais flexíveis têm maior probabilidade de melhorar o desempenho.
6. Investimento – aplicação no capital intelectual, como também na parte estruturante da organização no intuito de obter melhores resultados (TRIERVEILER; SELL; PACHECO, 2015).

Dos seis fatores listados, cinco fazem relação de forma direta ao conhecimento. O primeiro salienta a importância que a equipe esteja envolvida na percepção do novo modelo de negócio, como também ter conhecimento sobre o modelo que está em vigência, para que possam dar opiniões entre as possibilidades e a aplicabilidade. O segundo resgata o caráter provável do modelo de negócio e a necessidade de legitimá-lo em um processo de tentativa e erro. A partir desse processo, surgem conhecimentos importantes que devem ser inseridos à base de conhecimentos da organização.

Os fatores três e quatro são mais específicos e repetem a importância de considerar tanto o conhecimento das experiências passadas quanto o das oportunidades futuras de negócio durante a idealização do novo modelo de negócio. O quinto recomenda que a inserção de conhecimento de fontes internas e externas certifica a flexibilidade do modelo de negócio essencial à sua adaptação a diversos contextos e importante diferencial competitivo. O sexto fator relaciona-se diretamente aos membros das instituições (*know-how*) e na infraestrutura (melhores condições de trabalho).

O conhecimento organizacional surge do uso eficaz e estratégico da informação, visto que a informação é um recurso essencial para a geração do conhecimento, logo, não há conhecimento sem a informação. Diante disso, destacam-se três formas de uso da informação: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões (CHOO, 2003). Essas três formas se interligam para construção de uma rede de processos que tem por finalidade a geração de significado, aprendizado e ações.

A criação de significado consiste na construção consensual da definição da organização e o que ela se propõe, seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Com isso, ela garante a adaptação e a continuidade, visto que num ambiente dinâmico, a adequação às mudanças deve ocorrer de maneira constante e evolutiva. A construção do conhecimento está no sentido da geração, organização e processamento da informação como forma de gerar novos conhecimentos e conceitos. A criação de significado está relacionada a mudanças que provocam ruptura no fluxo de experiências entre as pessoas e as atividades desenvolvidas na organização. Nesse sentido, é preciso dar significado, ou seja, formar significados e analisar o ambiente através de interpretação (transformação de dados brutos em esclarecedores), seleção (escolha de significados que poderão ser atribuídos aos dados) e retenção (arquivo da criação de significados exitosos, e que poderão ser utilizados no futuro), no sentido de sanar essa descontinuidade.

A criação do conhecimento pode ser direcionada por crenças (conjunto de princípios claros e unidos com a finalidade de conectar mais informações, formando níveis maiores de significados) ou por ações (a partir das ações, elaboram suas estruturas e modificam de acordo com o ato). Dessa forma, a partir do uso de novos conhecimentos, a organização passa a desenvolver capacidades, criar e aperfeiçoar os que já existem a fim de melhorar o desempenho e os processos organizacionais.

Em relação à tomada de decisões, a busca pela informação se torna marca importante como método de avaliação para que a decisão seja exercida da forma mais racional possível. Tais informações deverão ser repassadas de forma direta e completa para que os resultados expressem os objetivos principais e os resultados desejados. A tomada de decisões tem sua aplicabilidade em situações em que é preciso fazer determinada escolha, vendo todas as possibilidades e alternativas, como também as consequências inerentes a cada tipo de apontamento. Choo (2003) destaca quatro modos de decisão que a organização pode seguir: racional (com objetivos e técnicas definidas, a escolha é feita através do desempenho), processual (com objetivos claros, mas técnicas são incertas, a decisão é feita através de interrupções e repetições), político (com objetivos marcados pelo interesse e técnicas definidas, as ações se revertem em negociações) e anárquica (com objetivos e técnicas incertas, a decisão se torna de maneira mais liberal e independente).

Cada uma das três formas de utilização do conhecimento assume dimensões diferentes em cada grupo dentro da organização, com maneiras diferentes de utilização da informação. Na sequência, a Figura 1 explana, de forma simplificada, a comparação entre os três ciclos do conhecimento.

Figura 1 - Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões

Modelo	Processo	Modos	Interações/Recursos
Criação de significado	Mudança no ambiente → interpretação, seleção, retenção → Interpretações representadas Olhar para trás: criação de significado, retrospectiva.	* Processos orientados por crenças * Processos orientados por ações	
Construção do conhecimento	Lacuna do conhecimento → Conhecimento tácito, explícito, cultural → Conversão, construção, conexão do conhecimento → Novo conhecimento Observar em muitos níveis: aprender com indivíduos, grupos e organizações de vários níveis.	* Conversão do conhecimento * Construção do conhecimento * Conexão do conhecimento	
Tomada de decisões	Situação da escolha → Alternativas, resultados, preferências Regras, rotinas → Decisões Olhar para frente: visão orientada para o futuro, para os objetivos	* Racional * Processual * Político * Anárquico	

Fonte: Adaptado de Choo (2003).

Mediante esses três modelos integrados, o resultado consiste na elevação do conhecimento organizacional, cujos processos constituem significado, aprendizado e ações. Através da administração dos recursos informacionais, a organização do conhecimento torna-se capaz de:

- adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;

- focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003, p.31).

Para a compreensão de como se desenvolve o uso do conhecimento nas organizações, seja adquirido nas rotinas e experiências nos setores de trabalho ou ainda no processo formal de aprendizagem, é preciso definir e aprofundar-se teoricamente nos dois tipos de conhecimento existentes no âmbito organizacional: o conhecimento tácito e o explícito.

Os conhecimentos tácito e explícito estão diretamente relacionados ao processo de construção do conhecimento organizacional, estando a organização empenhada em transformar o tácito em explícito, um resultado que pode contribuir para a geração de novos conhecimentos.

[...] a preocupação de se distinguir o conhecimento em tácito (não sistematizado), cuja condição da informação é particular, e conhecimento explícito (já sistematizado), cuja condição da informação torna-se pública, dá-se pela crença de que, apesar de individual, o conhecimento tácito é passível de ser codificado, sistematizado, e com essa distinção torna-se possível determinar o conhecimento que já se encontra sob seu domínio e aquele que ainda se encontra no domínio dos indivíduos e que deve ser explorado, compartilhado, a fim de subsidiar e incrementar as atividades da empresa, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva, traduzida pela inovação e posicionamento no mercado (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016, p. 108).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a teoria da criação do conhecimento organizacional perpassa dimensões e modos de conversão do conhecimento, focando o conhecimento tácito e explícito como vertentes para a criação do conhecimento. Esses dois tipos de conhecimentos, responsáveis por todo contexto de inovação e interação entre os grupos nas organizações, são resultados do desenvolvimento do conhecimento humano e, por isso, complementam-se.

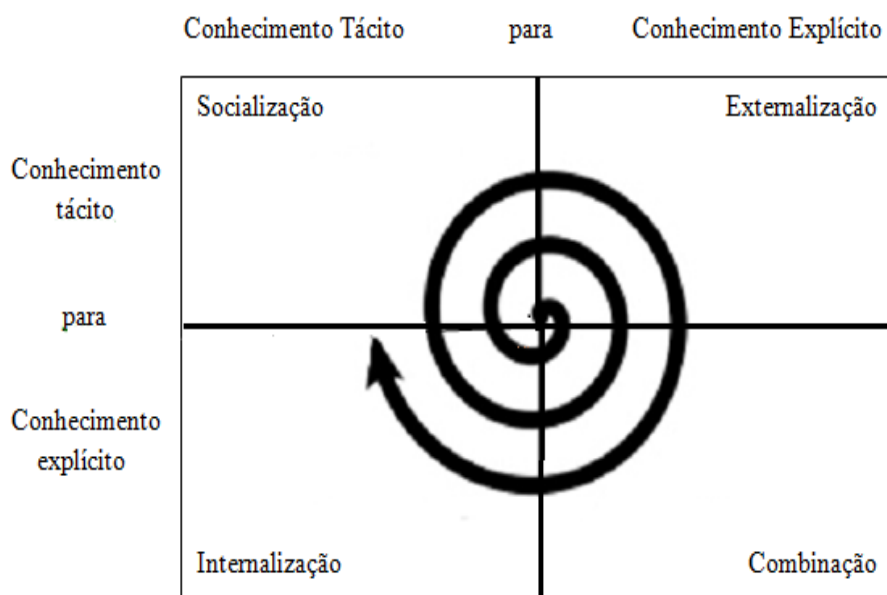
Sob a ótica dos autores acima citados, a criação do conhecimento organizacional está na associação e conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso de forma clara e sistemática aos outros integrantes do grupo através de palavras e/ou números, tendo como exemplo o compartilhamento na estrutura de manual. O conhecimento tácito é de mais difícil transmissão, visto que é baseado em experiências e ações do indivíduo, está internalizado dentro de si, é o seu conhecimento pessoal. O conhecimento explícito, como destacado pelos autores, pode ser articulado na linguagem formal e transmitido entre os indivíduos. Em contrapartida, o conhecimento tácito é considerado como algo difícil de ser articulado na linguagem formal, por se tratar de um conhecimento pessoal, envolvendo fatores cognitivos. Dessa forma, “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e [...] difícil de ser formulado e comunicado. Já o

conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Em relação ao processo de conhecimento, as instituições só podem originar o conhecimento a partir do indivíduo que a integra, por isso, esse sujeito é denominado “[...] como o ‘criador’ do conhecimento e a organização como a ‘amplificadora’ do mesmo, cabendo ao grupo ou equipe o papel de ‘síntetizador’ no processo de criação do novo conhecimento [...]” (Leite, 2014, p. 28). Tal processo somente terá resultados quando aplicado o modelo administrativo denominado por Leite (2014) de “*middle-up-down*” (do centro para cima e para baixo), em que a figura do administrador (gestor) esteja na parte intermediária, bem no meio entre os empregados e alta cúpula administrativa e tomadora de decisões. Tal gestor é responsável pela criação do conhecimento, tanto tácito quanto explícito e a alta gerência no papel de estimuladora e encarregada de apreender e usar esse conhecimento adquirido em favor da instituição.

Com base nisso, a criação do conhecimento organizacional perpassa de maneira contínua e ilimitada entre a dinâmica do conhecimento tácito e explícito. Essa interação é fundamentada através de diferentes modos de conversão do conhecimento, identificado por Nonaka e Takeuchi (1997), a partir da utilização do conceito em espiral do conhecimento, que ficou conhecido na literatura como Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), conforme a Figura 2.

Figura 2 – A espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Trierveiler (2015).

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Inicia-se através da interação entre indivíduos no processo de compartilhamento de experiências, ideias, habilidades e percepções em que esses indivíduos são estimulados a gerar novos modelos mentais. Pode ser adquirido através da observação, imitação e prática.

A externalização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É a forma de transformar o conhecimento que se encontra internalizado no indivíduo em transmissível, capaz de ser explicitado, categorizado e contextualizado dentro da organização. É transmitido através de metáforas, analogias, conceitos, linguagem falada e escrita. Assim, é através da externalização que a organização consegue mapear o conhecimento tácito e consequentemente aplicar em seus processos.

A combinação é a conversão do conhecimento explícito em explícito. Os conhecimentos explicitados são combinados para formar um novo conhecimento. A ideia é identificar, entre os conceitos separados pela organização, os que mais se relacionam para agrupá-los. Isso pode ocorrer quando há troca de conhecimento via e-mails, reuniões, documentos, conversas e redes virtuais.

A internalização é a incorporação do conhecimento explícito em um novo conhecimento tácito, tornando-o ferramenta de aprendizagem. Influencia diretamente o indivíduo receptor, transformando seu comportamento pessoal e/ou profissional. Quando um conhecimento novo é oferecido a todos os membros da instituição, muitos indivíduos podem ampliar o seu conhecimento tácito, ou seja, internalizam.

A espiral descrita segue a sequência: pela socialização, o conhecimento tácito é permutado, para em seguida, ser convertido em conhecimento explícito, através da externalização. Partindo do processo de combinação, este novo conhecimento adquirido é combinado com outros conhecimentos já existentes na organização gerando novos conhecimentos para a instituição. Por fim, este novo conhecimento será internalizado e convertido, fazendo com que todo o processo se reinicie novamente, através da socialização começando todo o ciclo mais uma vez. Holzmann, Silva e Pinto (2015, p. 27) exemplificam a espiral do conhecimento comparando-a a sessões de terapia:

Observa-se que cada sessão de terapia comunitária repete o ciclo de criação do conhecimento descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), percorrendo, na mesma sequência, os quatro modos de conversão do conhecimento. Após o acolhimento, inicia-se a **escolha do tema**, durante a qual cada pessoa relata o motivo da sua vinda, o que corresponderia à **socialização**. A segunda etapa é chamada de **contextualização**, momento no qual se procura, por meio da formulação de perguntas, a compreensão do problema dentro do seu contexto, o que corresponderia à **exteriorização**. A terceira etapa, da **problematização** ou **partilha da experiência**, estaria relacionada à

combinação. Finalmente, a construção da resposta à pergunta reflexiva (gerada pelo tema do grupo), dada por cada um dos participantes, juntamente com os rituais de conotação positiva, estaria relacionada à facilitação do processo de **internalização** de novos modelos mentais.

Na espiral, em que o conhecimento está sempre em forma de ciclos e de maneira ininterrupta, pois quando chegam ao ponto inicial, novamente começa todo o procedimento de transformação, ou seja, o conhecimento explícito ora “internalizado” irá ser “socializado” novamente. A conversão através desses quatro modos se inicia no nível individual e se estende aos limites grupais, departamentais e organizacionais.

Em seu livro *Espiraís do Conhecimento*, Sabbag (2007) elaborou uma estrutura conceitual que denominou de espirais do conhecimento, que parte do particular (indivíduo) para o geral. Em sua estrutura, o saber inicia-se com a criação, depois passa pela esquematização e validação para transformar-se em aprendizado, onde novos ciclos do conhecimento irão ser formados de forma ininterrupta e sucessiva. Essas quatro etapas do processo de conhecimento são descritos pelo autor: depois de ser criado, o conhecimento é estruturado para posteriormente ser legitimado e depois ser compreendido (apreendido). Sabbag (2007) adota a espiral para cada parte do processo, como também para indivíduos, grupos e organizações, conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Síntese das espirais do conhecimento

PROCESSO	ETAPAS			
	<i>Indivíduos</i>	<i>Grupos</i>	<i>Organização</i>	<i>Sociedade</i>
1-Criar	IDEALIZAR Motivação Descobrir e desvelar Inventar e aventurar Imaginar e criar Inspirar e intuir	CRIAR Grupo estimula, apoia, instiga Fusão: <i>Brainstorming</i> Confronto: tensão criativa Diversidade	INOVAR Romper paradigmas Libertar-se de prisões culturais	INOVAR Pesquisa Ciência e tecnologia Incubadoras
2-Codificar	ESQUEMATIZAR Nexo e sentido Memória Linguagem e codificação Esquematização e registro	EXPLICITAR Classificar ideias Conceituar Registrar Codificar	REGISTAR e MAPEAR Bases de conhecimento Memória organizacional Avaliações	MAPEAR Indústria cultural Acadêmica
3-Compartilhar	VALIDAR Externar ideias Narrar Demonstrar Aprendizagem mediana	COMPARTILHAR Vínculos Saber ouvir, dialogar Intersubjetividade Equipe Comunidade de praticantes	PROMOVER Difusão Inteligência do negócio Dinamismo	DIFUNDIR Diversidade Movimentos culturais Congraçamento
4-Apropriar	APREENDER Acreditar e apreciar Assimilar e acomodar Autenticidade	APROPRIAR Sinergia Competências coletivas	ACUMULAR Capital intelectual (estrutural) Políticas (reter talentos)	RETER Patentes Honrarias (Prêmio Nobel)

Fonte: Adaptado de Sabbag (2007).

Em relação à aplicação aos indivíduos, o sujeito é fonte criadora do conhecimento, como parte preponderante no tocante ao conhecimento tácito, criando-o de forma independente. Depois de criado, deverá ser estruturado através de esquemas ou mapas mentais individuais nas suas mais variadas formas. A legitimação refere-se à evidenciação de ideias para validação, visto que a aprendizagem, sendo, a princípio, individual, torna-se um processo social. O resultado de tudo é a aprendizagem propriamente dita, onde o indivíduo apreende e utiliza as competências individuais para fins organizacionais.

Já para os grupos, as competências tornam-se coletivas, cada um colaborando de acordo com seu conhecimento. Com isso, a criação coletiva retrata que a organização deverá dar condições para que o saber seja gerado através dos seus membros (seja por fusão ou confronto de ideias). A codificação grupal tem a mesma sistemática da individual, modificando, contudo, o raciocínio de forma coletiva, classificando e avaliando tais ideias propostas. A partir disso, o compartilhamento do conhecimento requer que o diálogo esteja de forma congruente e harmônico, no intuito de não criar obstáculos na formulação do conhecimento. A apropriação desse conhecimento coletivo resulta no desenvolvimento de competências coletivas, que são maiores que a soma das competências individuais.

Na etapa voltada para as organizações, a inovação está relacionada à capacidade de mudança e aplicabilidade do conhecimento como meio de transformação na instituição. Em relação ao mapeamento do conhecimento e competências, o autor citado denota a necessidade que esse conhecimento seja registrado através do plano organizacional. O compartilhamento, com isso, deverá ser feito tanto de maneira interna quanto externa através de trocas de conhecimento entre as partes, difundindo ideias e transformando o conhecimento em aprendizagem organizacional. Nesse sentido, a apropriação relaciona-se a acumulação do capital intelectual, capital esse que surge na forma individual e se desenvolve na forma grupal, resultando na aprendizagem em nível organizacional. É esse capital intelectual que as instituições, organizações e empresas estão em busca, seja por meio de formação interna ou através de contratação externa.

No que concerne ao ciclo de aprendizagem direcionado à sociedade, a inovação é encontrada através da pesquisa e desenvolvimento da ciência na busca de uma maior capacidade tecnológica. Em seguida, a codificação assinala o mapeamento com detalhes acerca da realidade social e apontamentos sobre um pequeno grupo e/ou comunidades maiores.

O compartilhamento desse ciclo surge como formas de estímulo e propagação principalmente relacionados aos movimentos sociais; e no último processo desse ciclo que é a

retenção do conhecimento na sociedade através de registros formais (patentes) e informais (sabedoria popular) de propriedade. No pensamento de Sabbag (2007, p. 67), “[...] a espiral não tem propriamente um início e um término. Em qualquer etapa o processo pode ser emulado. Desde que seja contínuo, isto é, desde que o ciclo não se rompa, haverá aprendizagem e, em seguida, criação”.

A partir do entendimento sobre os tipos de conhecimentos existentes na organização, é importante que os gestores e demais integrantes das instituições sejam incentivados a produzir e utilizar os conhecimentos nos setores dos quais fazem parte. A organização, com isso, deve proporcionar meios formais e eficazes de aprendizagem organizacional, em que o indivíduo possa converter o conhecimento apreendido em práticas direcionadas aos ambientes de trabalho.

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: conceitos e abordagens

A aprendizagem vem sendo, há muito tempo, pesquisada por diversos autores, e dentre as teorias analisadas na área, despontam dois focos distintos: o de aprendizagem organizacional (relações com o ambiente de trabalho) e o de organizações de aprendizagem (foco em resultados). Silva e Leite (2014) destacam que, a partir da década de 70, o modelo de gestão das organizações precisou ser revisto e modificado, em virtude de mudanças no âmbito social, econômico e político que começaram a interferir no mundo dos negócios. No entanto, só ganhou força a partir da década de 90, através da teoria de alguns autores, dentre os quais se destacam Senge, Argyris e Schön, em publicações de artigos no periódico *Organization Science*, em 1991. A partir disso, houve um aumento gradual no interesse dos acadêmicos em disciplinas que se relacionam com a aprendizagem.

Outro ponto de destaque para o aumento da popularidade dos estudos sobre aprendizagem organizacional (AO) foi a percepção da sua importância comercial, pois, o seu estudo poderia tornar-se rentável na ideia de lucros das empresas. Para Easterby-Smith e Araújo (2001), a ideia de aprendizagem organizacional passou a se tornar cada vez mais conhecida dentro do meio administrativo-empresarial. Segundo análise de Antonello e Godoy (2009) sobre o progresso dos estudos desenvolvidos acerca da AO no Brasil, foram encontrados em sua maioria artigos de predomínio norte-americanos, que introduzem a discussão conceitual entre aprendizagem organizacional e organizações que aprendem.

Com relação à literatura brasileira existente sobre o tema, os autores descrevem que os artigos limitam-se aos principais periódicos na área de administração, não havendo uma construção teórica que contribua de maneira categórica para que autores sejam realmente conhecidos no campo da aprendizagem. A literatura brasileira ainda está de forma embrionária, com teorias extraídas de outros países, notadamente a norte-americana, que iniciou e já se encontra bastante evoluída.

Com relação ao tema da AO, Bitencourt (2010) descreve a pluralidade de enfoques, sendo que alguns destacam a questão do processo de aprendizagem, enquanto outros o produto de aprendizagem; no entanto, a maioria enfoca as duas abordagens simultaneamente. O processo de aprendizagem se refere à aprendizagem organizacional propriamente dita. Já o produto de aprendizagem é a organização de aprendizagem, ou seja, é o resultado do processo de aprendizagem implementado nas organizações.

Nogueira e Odelius (2015) apontam cinco desafios enfrentados pelos pesquisadores com a relação à aprendizagem organizacional. O primeiro desafio é a formulação de uma

teoria que sirva de base para novas pesquisas, compostas por pressupostos, hipóteses e premissas. O segundo desafio é a inter-relação do conhecimento sobre aprendizagem organizacional nas mais variadas disciplinas e campos de estudos, pois exigem abordagens multidisciplinares e multiníveis. O terceiro desafio trata das diversas disciplinas que estudam o tema AO, com suas mais variadas abordagens sobre um mesmo contexto.

O quarto desafio é de caráter conceitual, devido principalmente à multiplicidade de conceitos teóricos existentes, para que não sejam estudados conceitos parecidos, mas com sentidos diferentes, ou variáveis que mensuram a mesma coisa. O quinto desafio diz respeito à questão metodológica, os seus níveis de análise e instrumentos utilizados para a pesquisa, a definição do método de acordo com os objetivos.

Diante disso, diversos são os conceitos e teorias relacionados à AO, como também, questionamentos e interpelações sobre como se procede ao desenvolvimento da aprendizagem no contexto organizacional.

O conceito de aprendizagem organizacional tem suas variações de acordo com o aprofundamento de leituras e abordagens de teorias. Segundo conceituam Duarte, Santos e Ferreira (2014), a aprendizagem torna-se um conjunto de práticas e comportamentos que possibilitam à organização a geração constante de conhecimentos, de maneira individual e organizacional. Finger e Brand (2001) destacam a aprendizagem organizacional como atividade e processo com a finalidade das organizações alcançarem o resultado ideal de uma organização de aprendizagem. Na visão dos autores a “[...] aprendizagem organizacional [...] é [...] um processo de transformação pelo qual as partes interessadas da organização, individual e coletivamente, contribuem por meio de sua aprendizagem” (FINGER; BRAND, 2001, p. 172). O resultado destacado pelos autores no meio organizacional, além do desenvolvimento é a geração do lucro, em que todos os membros da organização conseguem evoluir no processo de aprendizagem.

Com isso, a AO envolve a mudança de processos nos seus mais diversos níveis, seja na parte individual, através do conhecimento tácito e do conhecimento explícito incorporado; grupal, pela relação de coletividade, nas referências de trocas de informações que se tornem maneiras de beneficiar a organização (seja ela pública ou privada). É o que Takahashi e Fischer (2010) sequenciam no processo de aprendizagem organizacional: criação, utilização e institucionalização do conhecimento.

Steil e Pacheco (2008) relacionam a criação do conhecimento com o processo de aprendizagem organizacional (AO), pois, a mesma auxilia no processo de transformação do conhecimento em ações organizacionais estratégicas, no tocante a relação entre AO, inovação,

competitividade, sustentabilidade e economia. Nesse sentido, a aprendizagem (o processo) produz o conhecimento (o conteúdo) que, em consequência disso, repercute na geração da aprendizagem futura e no desempenho organizacional.

O aprendizado individual contribui de maneira significativa para o organizacional, como também para a apreensão do conhecimento, e por sua vez, com a inovação em um processo de forma continuada. Todo aprendizado organizacional começa em um primeiro instante com o aprendizado individual, pois é a partir dele que se dissemina para o grupo e posteriormente à organização (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009).

É o reconhecimento, a valorização e a criatividade do indivíduo que contribui para instigar o seu potencial em afirmar os processos de aprendizagem como benéficos para a compreensão e a gestão das organizações (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006). No entendimento desses autores, a valorização do indivíduo como ponto essencial perpassa a visão que a própria organização extrai do seu funcionário (ou servidor, no caso de serviço público) as opiniões e ideias para que sejam construídas, agregadas, trabalhadas e que tenha como resultado o desenvolvimento organizacional.

Para Villardi e Leitão (2000), a junção de duas diferentes abordagens, a aprendizagem adaptativa (organizações direcionadas por objetivos) e o desenvolvimento do conhecimento (conteúdo produzido pela aprendizagem) contribuíram de forma significativa para a compreensão da aprendizagem nas organizações. A abordagem adaptativa diz respeito ao reconhecimento dos objetivos da organização, e a partir disso, elaborar maneiras de aplicação da aprendizagem. O desenvolvimento do conhecimento é a transformação do conhecimento individual em grupal.

A aprendizagem organizacional refere-se então, às formas de apreender o conhecimento durante a realização de tarefas cotidianas e na capacitação dos indivíduos por meio do aprendizado formal e informal. Para a captação do conhecimento resultante da AO, a organização deve primeiramente adquirir informação, organizá-la, interpretá-la e posteriormente utilizá-la de forma correta, com o objetivo de transformar a informação em conhecimento organizacional. Com isso, para que o processo de aprendizagem ocorra nas organizações é fundamental que se compreenda, em primeiro lugar, como o conhecimento se estabelece no indivíduo, visto que as organizações são compostas pelos mesmos (capital intelectual).

Em seus estudos, Castañeda (2015) descreve as principais condições que promovem a aprendizagem nas organizações. Essas condições, segundo o autor, são: aprendizagem orientada (partilha de conhecimentos e resolução prática, tendo como indicadores:

participação ativa dos membros da organização, colaboração, confiança, apoio dos líderes); formação (o trabalhador adquire conhecimento e desenvolve habilidades, contribuindo para o próprio desempenho e chegar aos objetivos organizacionais); clareza estratégica (os trabalhadores devem ter conhecimento sobre missão, visão, objetivos e estratégias organizacionais); e suporte organizacional (são recursos estruturais, físicos e tecnológicos utilizados para compartilhar conhecimento). Para o autor, aprendizagem organizacional baseia-se na aprendizagem individual, em que, uma entidade (seja ela pública ou privada) adquire conhecimento com a finalidade de adaptar-se às mudanças no seu ambiente, proporcionando o aumento no nível de desenvolvimento da organização.

A importância da AO relaciona-se à necessidade pela busca de novos conhecimentos que possam agregar valor e melhorias aos produtos e serviços nos setores que compõem as instituições, no trabalho a ser realizado pelos indivíduos e em cada objetivo a ser alcançado. O processo de aprendizagem propõe fortificar a relação entre os indivíduos e as instituições dos quais fazem parte, incentivando-os a desenvolver suas habilidades e competências. Sobre a AO, Rocha et al. (2009, p. 4) afirma ser esse:

[...] um processo que permite o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimentos, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas, além da alteração do quadro comum de referência dos indivíduos pertencentes à organização, permitindo criar uma atmosfera na qual seus membros sentem orgulho do trabalho que desenvolvem e procuram constantemente melhorar o seu desempenho conjunto.

No que diz respeito à aprendizagem e o conhecimento, Steil e Pacheco (2008), analisam tal relação como dois construtos interligados através de um processo iterativo de reforço mútuo. O processo, nesse caso, seria a aprendizagem, a qual produz novos conhecimentos, e esses mesmos conhecimentos gerados influenciam nas próximas aprendizagens. Diz-se, portanto, que o conhecimento interfere na aprendizagem, e a aprendizagem no conhecimento, revelando-se como um processo cíclico.

Nos estudos de Ferreira e Godoy (2015), os autores identificaram um conjunto de oito categorias relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional:

- Aprender por etapas – acontece no início da carreira ou quando é colocado a realizar novas funções, de forma paulatina e crescente, a partir do envolvimento com as atividades na organização.
- Aprender de erros, acertos e *feedback* – a capacidade de lidar com erros, ao invés de esquivar-se, entender com acertos como também através de sugestões. Com isso, o ciclo de aprendizagem é desenvolvido.

- Aprender pela repetição, memória, experiência anterior e analogia – capacidade de organizar informações e pensar, executando tarefas, evoluindo e melhorando o desempenho na organização.
- Aprendizagem pela percepção e pelo uso dos sentidos – utilização de sensações e perspicácia no melhoramento das funções desenvolvidas.
- Aprender pela *expertise* e pela experiência de outro – observação do trabalho de outros profissionais com maior *know-how*, acompanhando-o e buscando retirar o que de mais proveitoso puder.
- Aprender com as medidas, o ritmo e a rotação – visão diferenciada através do contato do funcionário com distintas formas de produção, tendo uma concepção geral do trabalho.
- Aprender por meio de conflito, estresse e pressão no trabalho – aprendizado através de situações no ambiente de trabalho, seja de maneira coletiva (conflitos), como também de forma individual (estresse, pressão).
- Aprender a partir dos valores e da automotivação – aprendizagem de acordo com princípios adquiridos ao longo da vida e colocados dentro da rotina na organização. Valores pessoais (caráter, humildade, responsabilidade) e organizacionais (responsabilidade, respeito, compromisso).

A aprendizagem relaciona-se também com a inovação e seu processo de capacitação, conforme estudo comparativo feito por Fleury e Fleury (1997) entre o modelo de aprendizagem brasileiro e o modelo japonês (país desenvolvido) e também o sul coreano (em desenvolvimento). Ao final da sua pesquisa, os autores constataram que a aprendizagem tanto na Coreia do Sul quanto no Japão tem caráter contínuo de capacitação, com destaque para o governo, sendo este o maior incentivador no processo de aprendizagem. Já no Brasil, a abertura do mercado provocou exigências complexas para as empresas locais, e a consequência disso foi a dificuldade em determinar estratégias e organizar o processo de aprendizagem. Dificuldades essas que tornam as empresas brasileiras ainda em um patamar de competitividade inferior aos grandes centros empresariais.

Outro estudo relacionado à inovação organizacional foi tratado por Yu et al. (2013) com países emergentes do oriente (China, Índia e Coreia do Sul) relatando o baixo custo de mão de obra como fator de crescimento constante da inovação nesses países. A estratégia, juntamente com a inovação organizacional contínua se torna fundamental para a sobrevivência e o crescimento da organização. Os autores sugerem dois tipos de mecanismos

para o desenvolvimento da inovação: integração do conhecimento baseado na tecnologia (aplicação das tecnologias da informação) e a integração do conhecimento baseado na aprendizagem (troca de informações entre os membros da organização).

A estratégia orientada para a tecnologia foca na escolha de novas tecnologias, no intuito de renovação das capacidades individuais dos membros da organização, como também no desenvolvimento de novos produtos e/ou melhoria na qualidade dos serviços. Com isso, a estratégia baseada na aprendizagem busca no capital intelectual e social dos indivíduos para difundir as potencialidades de cada membro.

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) relacionam a associação entre inovação, aprendizagem organizacional e desempenho. De acordo com os autores, a aprendizagem exerce influência sobre toda a atividade de inovação da empresa. Essa absorção de novas ideias pode vir também de fora da organização, ou seja, a capacidade da empresa em entender, apreender e aplicar esse novo conhecimento externo, com a finalidade de desenvolvimento organizacional. Com isso, a inovação requer que os indivíduos adquiram conhecimento e compartilhem esse conhecimento adquirido dentro da organização.

A aprendizagem organizacional, nesse contexto, permite adaptar-se às mudanças ocorridas no contexto organizacional, essas decorrentes, principalmente, do uso das tecnologias. As mudanças não devem ser vistas como algo negativo, mas como desafios a serem superados constantemente. A capacitação contínua gera o compartilhamento de experiências, melhorias no desempenho, desenvolvimento de estratégias no alcance de resultados, e acima de tudo, estímulo aos integrantes em atuar de forma mais efetiva para o sucesso da organização.

Em nível de mudança organizacional, Takahashi (2007, p. 88) utiliza-se da seguinte argumentação:

[...] propõe-se que a aprendizagem organizacional refere-se ao processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado, ou conteúdo é o próprio conhecimento, fonte e resultado do seu background (história, hábitos e experiências), expresso no desenvolvimento das competências organizacionais (aquisição, alavancagem ou manutenção).

Em paralelo, Bitencourt (2010) considera a aprendizagem organizacional uma resposta alternativa às transformações enfrentadas pelas empresas, no sentido da capacidade de aprender para tornar-se mais competitiva. Para esses autores, é necessário que a instituição resolva a principal dificuldade: aprender a aprender, pois as “[...] as organizações [...]”

desenvolvem uma postura mais flexível, em que o erro é visto como uma experiência positiva [...] na construção de um novo conhecimento” (BITENCOURT, 2010, p. 21).

Américo e Takahashi (2014, p. 413) também direcionam o estudo da aprendizagem organizacional:

Aprendizagem organizacional deve ser estudada como processo; tem natureza coletiva; é processo reflexivo e não necessariamente positivo; envolve criação, utilização e institucionalização do conhecimento e de experiências; envolve agência humana e não humana; enfatiza a abordagem cultural e o contexto.

Nesse sentido, a partir das transformações, a organização opta se permanece no individualismo, ou se propõe a ser investidora da aprendizagem e capacitação dos seus colaboradores. Em consequência desse processo de mudanças, surgiram diversos autores com suas teorias e questionamentos com relação à aprendizagem organizacional. Dentre esses autores, alguns se destacam de forma mais evidente e, por isso, embasam modelos para o direcionamento de estudos e progresso da aprendizagem organizacional.

3.1 TEORIAS DA APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Takahashi (2007) mencionando Lyles e Easterby-Smith (2003), os primeiros autores a citarem a aprendizagem organizacional foram Cyert e March, em 1963, com a obra *Behavioral Theory of The Firm*, na qual as escolhas são relacionadas às regras, e estas por sua vez, influenciam no processo de aprendizagem organizacional. Em seguida vieram outros teóricos como March e Olsen, Argyris e Schön e Heldberg.

Um dos principais e, mais importantes pesquisadores na área de aprendizagem organizacional, foi Chris Argyris, com teorias relacionadas à pesquisa ação, circuito duplo e AO. Em colaboração com Schön, Argyris passou a pesquisar sobre comportamento e raciocínio humano relacionando-os à aprendizagem individual e organizacional. Com relação à teoria da ação, os autores sugerem dividi-las em duas, a teoria em uso relaciona à teoria real, o que realmente nós fazemos; já a teoria adotada ou defendida, é relativa ao que nós gostaríamos que as outras pessoas pensassem que fazemos.

Em relação a Argyris e Schön, Silva e Leite (2014, p. 200) relatam que a sua teoria:

[...] tem como base a criação de relatos dos padrões pessoais, interpessoais e organizacionais que inibem o inquérito, a investigação, assim como os valores e pressupostos subjacentes que permitem às pessoas obterem informações, interpretá-las e testá-las de modo a fazerem inferências válidas sobre a concepção de causalidade.

Em relação à aprendizagem, os autores estabeleceram a aprendizagem em circuito único (*single loop*) e duplo (*double loop*). No circuito único, a reflexão é para tornar a estratégia mais eficaz pela identificação e correção do erro, envolvendo ações isoladas; já no circuito duplo, para a correção do erro são necessárias modificações, questionamentos e argumentações sobre o porquê de ocorrer tal fato, uma reflexão que porventura seja relevante, abrangendo ações integradas e permitindo que a organização seja capaz de mudar seus valores, normas, princípios, políticas e objetivos. O foco principal das pesquisas de Argyris relaciona-se em como as organizações podem ampliar sua capacidade de aprendizagem em circuito duplo através dos mapas organizacionais.

Argyris e Schon (1978) demonstram que toda pessoa desenvolve uma “teoria da ação”, que são regras utilizadas para implementar e projetar o próprio comportamento, como também entender o comportamento dos outros, quando o resultado dessas ações são desejadas, a teoria é confirmada, caso não sejam, o indivíduo precisa providenciar a correção do erro e aprender. O sentido comportamental citado pelos autores é de suma importância na avaliação organizacional, visto que a identificação e correção do erro proporciona um prazo cada vez menor na resolução do mesmo. E quanto menor o tempo de identificação, maior será o ganho operacional proporcionado.

Com relação às teorias produzidas por Argyris e Schön, a mais relevante retrata os dois tipos de circuitos de aprendizagem:

A contribuição mais disseminada [...] diz respeito ao conceito de circuitos de aprendizagem, que trata de como os pressupostos que orientam o comportamento dos indivíduos e grupos nas organizações podem ser alterados em um processo de aprendizagem organizacional [...] nas organizações o processo que as habilita a encaminhar suas políticas ou a atingir seus objetivos pode ser chamado de aprendizagem em circuito simples. Quando o processo questiona as bases para a ação, que estão explicitadas nos objetivos e políticas organizacionais e às vezes em normas de conduta não escritas, pode ser chamado de aprendizagem em circuito duplo (CASTILHO; SILVA; TURRIONI, 2004, p.4).

O circuito simples, conforme ressaltado, consegue resolver os problemas mais visíveis, no entanto, não soluciona o questionamento nem os motivos pelos quais os problemas existem. Por outro lado, no circuito duplo, em primeiro lugar é necessário modificar os pressupostos e/ou valores fundamentais que governam as ações, ou seja, deve-se aprender uma nova teoria aplicada (CASTILHO; SILVA; TURRIONI, 2004).

Segundo Argyris (2001), a aprendizagem em *single-loop* (circuito simples) faz uma pergunta de um mesmo nível para deduzir uma resposta também no mesmo nível em que a pergunta foi construída, sem indagações. A aprendizagem em *double-loop* (circuito duplo)

utiliza uma etapa complementar, ou, em maior frequência, várias etapas complementares, fazendo perguntas não apenas sobre fatos objetivos, mas também sobre as razões e motivos existentes por trás deles, inquirindo, questionando e buscando novas formas de entender a pergunta, e se há outras possíveis respostas. O exemplo empregado pelo autor é o termostato que mede a temperatura do ambiente, em que o mesmo liga e desliga sua fonte de acordo com a necessidade, sem que sejam feitas argumentações para tal, de forma automática (circuito simples). Utilizando-se do mesmo exemplo para o circuito duplo, seria questionado se o valor marcado realmente estaria na temperatura ambiente, como também as maneiras pelas quais se possam encontrar outras temperaturas, questionando e procurando encontrar outras possíveis respostas.

O circuito simples conceituado pelos autores se torna uma maneira mecânica, estática, onde o funcionário tem a função apenas de fazer aquilo que lhe compete, sem que haja modificação no seu plano de trabalho e sem interferir no dos outros, o foco está relacionado às ações corretivas. No circuito duplo há uma flexibilidade onde o empregado pode opinar sobre as ocorrências e falhas, indagando sobre o que pode ser otimizado e buscando responder às questões mais complexas. No primeiro caso, o funcionário é apenas subserviente obedecendo a hierarquia, já no segundo, ele é colaborador, cooperando e opinando sobre os acontecimentos que ocorrem dentro da instituição, e principalmente o ambiente em que está inserido.

Aluno de Argyris, Peter Senge (1990) e sua principal obra *A Quinta Disciplina* inaugurou o modelo de sistemas com ênfase na melhoria do desempenho e competitividade, utilizando-se para isso o pensamento sistêmico, melhoria de qualidade, inovação, entre outros. Em seu trabalho, Senge (1990) destaca em primeiro lugar o indivíduo e seu processo de autoconhecimento, para posteriormente passar para a parte grupal e em seguida, através do raciocínio sistêmico, para o nível organizacional, dividindo o processo de aprendizagem em dois níveis: operacional e conceitual. Suas contribuições sobre *learning organizations* fez com que a aprendizagem organizacional ganhasse destaque entre os temas mais difundidos no mundo empresarial e da administração (CASTILHO; SILVA; TURRIONI, 2004). Sua proposta é de modelo mais criativo e produtivo, em que os indivíduos somente serão capazes de gerar melhores resultados nas suas atividades e nos processos da organização a partir do momento em que estiverem conscientes de sua cooperação no processo de mudança organizacional.

Em seu livro, Senge (1990) manifesta sua proposta para a construção da aprendizagem organizacional, por meio do desenvolvimento dos membros da organização através de cinco

disciplinas propostas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

Duarte, Santos e Ferreira (2014, p. 97) observam que Senge (1990) dividiu o processo de aprendizagem em disciplinas, a técnica é composta por:

a) domínio pessoal, como disciplina focada em aprofundar a visão pessoal, concentrando energias, desenvolvendo a paciência e encarando a realidade de maneira objetiva e clara; b) modelos mentais, que se relacionam com a forma com que o indivíduo vê o mundo, com suas crenças, valores e costumes, influenciando sua forma de agir nas organizações; c) visão compartilhada, como capacidade de traduzir a visão individual em compartilhada, disciplinando as pessoas a compartilharem os objetivos de interesses organizacionais; d) aprendizagem em equipe, cujo princípio é de que aprender em conjunto excede a capacidade de, individualmente, coordenar os saberes dos membros das equipes; e) pensamento sistêmico, como um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvidas ao longo de muitas décadas, para esclarecer os padrões como um todo e para ajudar a ver como modificá-la de fato.

O domínio pessoal descreve a possibilidade de aprofundar a visão pessoal, proporcionando crescimento e aprendizado pessoais, na busca do maior aperfeiçoamento. Os modelos mentais demonstram ideias enraizadas e paradigmas desenvolvidos ao longo da vida. A visão compartilhada estimula compromisso e comprometimento dos membros no sentido de criar vantagem competitiva. A aprendizagem em equipe transforma o grupo em unidades de aprendizagem, através do diálogo e do consenso para se chegar a uma finalidade específica.

O pensamento sistêmico colocado por Senge (1990) se caracteriza pela integração das outras quatro disciplinas, por isso que é a quinta disciplina e funciona como o alicerce, unindo teoria e prática, auxiliando na observância das unidades como parte de um todo, não como apenas peças isoladas. Para Senge, as disciplinas só produzirão resultado desejado caso sejam desenvolvidas em conjunto, pois o todo é maior que a soma das partes. A responsabilidade, seja ela pelo sucesso ou fracasso, não é somente de um único indivíduo, mas de todo o grupo.

As abordagens de aprendizagem organizacional são baseadas nas adequações e necessidades organizacionais, com vistas a modelar o aprendizado individual e relacioná-lo a perspectiva da organização, seja ela pública ou privada.

No pensamento de Huber (1995), o autor acredita em uma construção do processo de aprendizagem organizacional como forma de obtenção, explicação, compartilhamento do conhecimento e memória (aquisição, interpretação, distribuição e armazenamento de informação). A aquisição de conhecimento é o processo onde a instituição utiliza a obtenção de novas informações e conhecimentos, já a interpretação é a distribuição desse

conhecimento, a maneira de como os funcionários compartilham informações dentro da organização. A distribuição é a interpretação do conhecimento, que acontece quando os indivíduos transformam a informação adquirida em conhecimento. Por fim, a memória organizacional, é o processo de armazenamento da informação e do conhecimento para utilização futura. Na visão do autor, a organização tende a aprender, quando as suas unidades (filiais/*campi*) se propõem a adquirir o conhecimento, tornando-se útil no processo de aprendizagem.

Aumentar a eficiência da aprendizagem organizacional é um dos pontos de grande importância entre as organizações em que as diversas variáveis ora teorizadas poderão afetar a aprendizagem, como também serem afetadas, de modo a proporcionar um ganho substancial no conhecimento individual, grupal e organizacional. Com isso, para que se consiga compreender o processo de aprendizagem nas organizações, é importante entender como os indivíduos aprendem.

Kolb (1984) destaca a aprendizagem como um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. O autor destaca quatro modelos para que se ocorra o efetivo aprendizado: experiência concreta (envolvimento completo e novas experiências), observação e reflexão (refletir sobre a experiência), formação de conceitos abstratos (conceitos que integrem teorias sólidas) e teste de novos conceitos (utilização das teorias para tomada de decisões). Fiol e Lyles (1985) correlacionam o desenvolvimento cognitivo e o dividem em dois níveis: inferior e superior. A aprendizagem de nível inferior está relacionada às regras, repetições e rotinas, geralmente de curto espaço de tempo e que repercute somente em parte da organização. Já a aprendizagem de nível superior, para as autoras, requer o desenvolvimento de habilidades e contém regras mais gerais e que impactam a organização de maneira integral, ocorre, por exemplo, uma nova estratégia ou ascensão de uma nova empresa na liderança de determinado segmento em que a organização está inclusa. No conceito de Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é definida como um conjunto de ideias, conhecimento e associações entre ações passadas, presentes e ações futuras.

Outra fonte muito referenciada na AO baseia-se no estudo de Levitt e March (1988). Segundo os autores, o aprendizado ocorrido dentro da organização é considerado como um aprendizado codificado através de inferências históricas transformadas em rotinas e que orientam o comportamento. Assim, a aprendizagem organizacional é abordada sob o ponto de vista da dependência histórica, acumulada na rotina e que tem como base a orientação objetiva com foco nos resultados. Portanto, a aprendizagem organizacional é baseada na

rotina, possui dependência histórica e é orientada a resultados e objetivos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

A partir disso, estudos foram realizados ao longo do tempo sobre aprendizagem organizacional, Takahashi (2007), por sua vez, em sua tese reuniu os autores que marcaram a literatura, como também suas principais teorias, como é verificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Abordagem da aprendizagem organizacional por autor

Autor	Aprendizagem Organizacional
Argyris (1977)	AO está relacionada ao processo de identificação e correção de erros.
Argyris e Schön (1978)	Apresentam uma primeira classificação de AO em <i>single loop</i> e <i>double loop</i> . A deuterio-aprendizagem foi citada como processo de aprender a aprender.
Hedberg (1981)	A aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais, embora ela corra por meio de indivíduos.
Daft e Weick (1983)	AO é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
Kolb (1984)	Modelos de aprendizagem experimental: experiência concreta, observação e reflexão sobre essa experiência, formação de conceitos abstratos baseados na reflexão e teste de novos conceitos (com base na repetição).
Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Apresentam a classificação de aprendizagem de nível inferior e nível superior.
Senge (1990)	Trata da aprendizagem por meio de cinco disciplinas: o domínio pessoal, que implica autoconhecimento, os modelos mentais, que se referem à reflexão em ação, o aprendizado em equipe, a visão comum e o raciocínio sistêmico.
Huber (1995)	AO composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.
Kim (1993)	AO vista como aprendizagem individual através de modelos mentais, crenças individuais e rotinas.
Levitt e March (1988)	A transferência de nível de aprendizagem, do individual para o organizacional, ocorre quando se modifica, cria ou altera rotinas organizacionais.

Fonte: Adaptado de Takahashi (2007).

Em sua tese, Takahashi (2007) dividiu a aprendizagem organizacional em pontos para melhor compreensão dos seus processos, com a finalidade de contribuir para seu aprofundamento. O primeiro eixo relata o debate conceitual e teórico sobre aprendizagem organizacional, já o segundo descreve as perspectivas da aprendizagem organizacional: comportamental, cognitiva e sociocultural. O terceiro eixo visa à ligação da aprendizagem com o processo de mudança, com os níveis de manifestação e com a fluidez do conhecimento.

A sequência destacada por Takahashi (2007) evidencia a construção da aprendizagem organizacional, sendo como a primeira etapa o conhecimento conceitual do que se está propondo para, em seguida, compreender o indivíduo, e concluindo com o processo propriamente dito de aprendizagem na organização.

Para Antonello e Godoy (2010), as perspectivas relacionadas à AO são abordadas sobre diversos enfoques às ciências, conforme descrito pelos autores:

- Psicológica – analogia da aprendizagem individual como base para a AO, baseando-se na aquisição do conhecimento dos indivíduos.
- Sociológica – a aprendizagem é fruto das relações sociais entre indivíduos, do seu cotidiano de vida, da informalidade, *learning-organizing*.
- Antropológica – relacionada às estruturas, em que a aprendizagem do indivíduo está baseada na estrutura social.
- Ciência política – é vista como formação de novos modelos mentais.
- Histórica – construída a partir da aprendizagem coletiva dos indivíduos na sua evolução histórica.
- Econômica – a aprendizagem é tida como aquisição do conhecimento com a finalidade de melhorar o desempenho econômico.
- Ciência da administração – gerenciamento da aprendizagem dentro das organizações.

Dessa forma, a AO tem sua abordagem sobre diversos enfoques, desde as relacionadas à experiência no campo individual, como também através das inter-relações entre as pessoas e/ou seus grupos, com a criação de ambientes propícios à prática de aprendizagem. Com isso, as teorias são pertinentes no sentido de compreensão às várias perspectivas da aprendizagem, sendo desenvolvidas por cientistas que estudaram todo esse processo. Sobre isso, diversos modelos teóricos foram desenvolvidos para explicitar o processo de aprendizagem pelos indivíduos e seu desenvolvimento cognitivo sob os mais variados pontos de vista.

Na inexistência de aprendizado, as organizações tendem a repetir práticas já utilizadas, obtendo o resultado apenas de curta duração, que deram certo no passado, mas que não necessariamente poderia dar certo na atualidade. Novas ideias são essenciais para a continuidade da organização, que podem ser geradas de dentro da instituição (percepção e criatividade), como também podem vir de fora da organização, através de agentes e informações externas, pois além de criar, a organização deverá aplicar de forma eficaz para o crescimento organizacional.

Com isso, Garvin (1993) apresenta três questões base para o entendimento do processo de aprendizagem: a primeira é a questão do significado, que é a explicitação plausível e de forma fundamentada sobre o que é organização de aprendizagem; a segunda é questão da gestão, quais as diretrizes que serão utilizadas pela organização para obtenção do conhecimento e aprendizagem organizacional, devem ser de forma fácil de aplicar e acatar; e a terceira é a medição, que são as melhores ferramentas que serão consideradas para analisar a taxa e o nível de aprendizado em uma organização, para obtenção de vantagem competitiva.

Para que ocorra a melhoria contínua dentro da organização, Garvin (1993) descreve cinco atividades principais que as instituições devem utilizar para gerenciar a aprendizagem de maneira mais eficaz:

- Solução sistemática de problemas – baseia-se no método científico, informação e utilização de ferramentas estatísticas para extrair dados. A resolução dos problemas é feita através de técnicas utilizando exemplos e exercícios práticos.
- Experimentação com novas abordagens – testes com base científica, motivadas por oportunidades e campos em expansão. O autor divide em duas formas: programas em curso (pequenos experimentos contínuos, encontrados na base da organização e que são utilizados para melhoria sucessiva dos programas) e projetos de demonstração únicos (maiores e mais complexos, objetivando desenvolver novas capacidades organizacionais em todo o sistema, projetados a partir do início, incorporando princípios pelos quais a organização deverá adotar em escala plena, estabelecendo diretrizes para projetos posteriores).
- Aprendendo com sua própria experiência e histórias passadas – revisão sistemática de sucessos e falhas anteriores, retirando daí lições que poderão ser utilizadas para o desenvolvimento organizacional.
- Aprendendo com as experiências e melhores prática dos outros – busca de ideias em organizações de ramos diferentes (*benchmarking*), estabelecendo as melhores práticas que deverão ser descobertas, exploradas, legitimadas e implantadas.

➤ Transferindo conhecimento de forma rápida e eficiente em toda a organização – o conhecimento deve ser compartilhado de forma rápida e eficientemente entra toda a organização através de relatórios, visitas, rotação de funcionários e treinamentos.

Na Figura 3, os autores Zangiski, Lima e Costa (2009) demonstram as cinco atividades principais descritas por Garvin (1993) para que ocorra o processo de aprendizagem.

Figura 3 - Habilidades para o processo de aprendizagem organizacional



Fonte: Adaptado de Zangiski, Lima e Costa (2009).

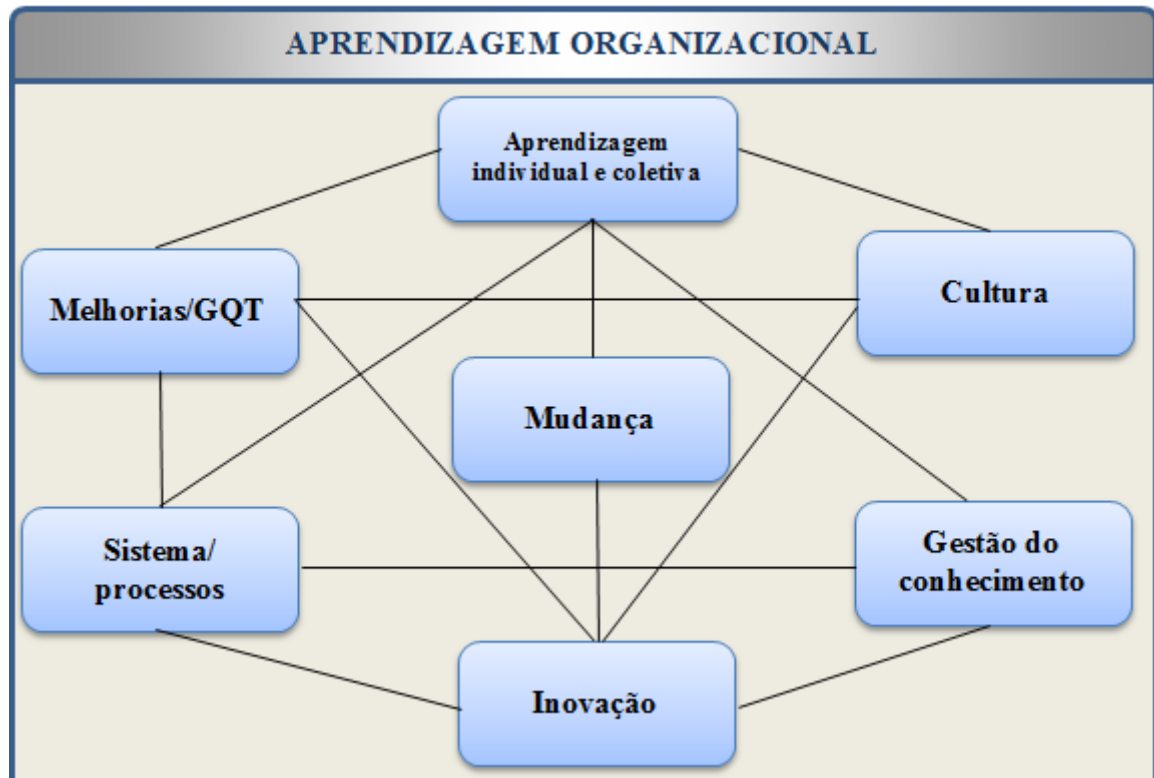
As habilidades desenvolvidas, observadas na Figura 3, podem proporcionar benefícios através de desafios e metas. A atribuição dos gerentes constitui ponto de importância ao desenvolvimento organizacional. Sendo assim:

A aprendizagem não somente significa que uma organização aprende, mas deve aprender mais rapidamente que outras. Os autores que seguem esta abordagem acreditam que os gerentes têm papel ativo e importante no processo de AO, criando ambiente de aprendizagem dentro da organização, identificando problemas e tomando decisões estratégicas (ANTONELLO; GODOY, 2010, p. 322).

Leite (2014), citando Antonello (2005), explicita as práticas de aprendizagem organizacional, denominando de teia da aprendizagem, em que as ênfases estão conectadas e

interligadas umas às outras formando um todo organizacional, com cada segmento colaborando à sua maneira e interligando aos outros pontos. A teia, ao final, terá de estar coesa, conforme a Figura 4, pois caso algum segmento não esteja coerente, poderá afetar e de certa forma prejudicar os outros e não obter o resultado desejado.

Figura 4 – Teia da aprendizagem



Fonte: Adaptado de Antonello (2005 apud LEITE, 2014).

A ênfase na mudança destaca o sentido de alteração (intencional ou não) vinculada à aprendizagem organizacional no propósito de desenvolver a capacidade de aprender de forma contínua a partir de experiências dentro da organização, resultando em um melhor desempenho. Desse modo, a aprendizagem se torna dinâmica e coesa, considerando a administração como forma de compreender os motivos que facilitam ou dificultam a mudança organizacional.

Já a inovação está voltada para a obtenção de vantagem competitiva, por isso “[...] para se caracterizar como inovação, o conhecimento gerado precisa ser considerado como novo [...]” (LEITE, 2014, p.25). O foco da inovação está relacionada à mudança nos modos de aprendizagem e adaptação ao novo ambiente organizacional, a fim de garantir que os

objetivos estabelecidos sejam alcançados. Com isso, os indivíduos são os principais responsáveis pela ajuda ou a obstrução da inovação na organização.

Em relação à aprendizagem individual e coletiva, o primeiro passo é o conhecimento de forma individualizada, em seguida há a interação com os demais membros do grupo, para que, posteriormente, as organizações se apropriem desse conhecimento transformando-o em coletivo através de suas experiências e, em seguida para organizacional. A partir da experiência conquistada por meio de uma situação problema e, posteriormente, a análise dos resultados obtidos nas ações pessoais dos indivíduos, pelos quais há uma mudança em seus modelos mentais e em suas ações no alcance de resultados positivos, que as organizações aprendem.

Outro ponto é a ênfase na cultura, na construção de conceitos dos indivíduos e que influenciam no processo de aprendizagem e conhecimento. A cultura de envolvimento dos componentes da organização gerando novos conhecimentos e competências. Com isso, deve-se gerar uma cultura que incentive a criação, o compartilhamento e utilização do conhecimento, ou seja, uma cultura de aprendizagem.

Com relação à melhoria contínua, a ênfase é na qualidade total, visto que o sucesso de uma organização depende da habilidade em que a mesma deverá ter em aprender, absorver e utiliza as mudanças para integrar-se juntamente à organização.

O foco no processo-sistema relaciona o processo de aprendizagem às mudanças no ambiente e fatores que ajudam no processo de resolução sistemática de problemas, durante determinado espaço de tempo. Deve-se incentivar o intercâmbio das informações proporcionando novas práticas que propiciam os chamados sistemas de aprendizagem coletiva.

Em relação ao foco no gerenciamento do conhecimento está o estabelecimento de uma conexão com a aprendizagem organizacional, visto que o conhecimento pode ser simples ou complexo, e que deverão ser utilizados nos mais diferentes tipos de aprendizagem. Com isso, a construção e implantação do conhecimento se torna o objetivo da aprendizagem.

Nesse sentido, uma organização com abordagem mais descritiva e o foco no processo é conhecida como *organizational learning*, na qual consta a indagação: como as organizações aprendem? Já a abordagem de cunho prescritivo e foco no resultado são denominados de *learning organization* e interrogam a pergunta: como as organizações deveriam aprender?

A importância da AO está ligada também ao que é preconizado pelo tema organizações de aprendizagem, visto que essas organizações estão em constante

aprendizagem e são responsáveis pelo estímulo ao ser humano, tanto da parte individual como da coletiva segundo modelos de aprendizagem organizacional.

3.2 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM E O PAPEL DAS IFES NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Juntamente com o surgimento e desenvolvimento da aprendizagem organizacional, o conceito de organizações de aprendizagem (OA) ganhou destaque a partir da década de 90, relacionando à inovação dentro da organização e empreendedorismo, e também como uma crítica construtiva com relação à aprendizagem organizacional. Entre os seus principais representantes, Senge (1990) foi um dos precursores do termo organização de aprendizagem.

Com relação a diferença entre OA e AO, Finger e Brand (2001, p. 23) relatam que:

[...] as duas comunidades de autores reconhecem propósitos distintos para seu trabalho: o primeiro concentrando-se no desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados; o último concentrando-se em entender a natureza e o processo de aprendizagem (e desaprendizagem) dentro das organizações.

A OA é direcionada para a ação dentro da organização, a instituição passa a ser transformada em mecanismo de aprendizagem e os seus membros são instigados a estarem de forma contínua reforçando sua capacidade de criatividade e desenvolvimento individual. A consequência disso é uma organização mais voltada para decisões coletivas em que todos participam, mesmo que de forma indireta.

A desaprendizagem, nomenclatura citada pelos autores, considera a probabilidade de desaprender, aprender novamente e criar comportamentos de aprendizagem em organizações de aprendizagem (VILLARDI; LEITÃO, 2000). De certa forma, a desaprendizagem caminha na contramão das teorias de muitos autores, em que o caminho é inverso e a consequência disso é a desconstrução de tudo o que já havia assimilado e iniciar praticamente do zero. A parte negativa é a não validade de tudo o que já havia sido fixada, já a positiva é no sentido de abertura às novas aprendizagens, a eliminação dos modelos mentais e conceitos já arraigados.

Diante disso, Leitão e Carvalho (1999) demonstram as 14 características comuns ao conceito de organização de aprendizagem, todas inter-relacionadas entre si:

- Geração do conhecimento – produção e aperfeiçoamento das técnicas existentes ou não, de maneira objetiva ou subjetiva.

- Transferência eficiente de conhecimento através da organização – capacidade de expansão do conhecimento gerado aos mais variados setores.
- Transformação do conhecimento em resultados práticos – o conhecimento sendo utilizado para o alcance dos interesses pessoais e organizacionais.
- Comprometimento das lideranças – os líderes devem ter consciência e responsabilidade de conceitos de aprendizagem aos seus liderados.
- Existência de objetivos verdadeiramente coletivos – voltados para o grupo e não apenas para uma pequena parcela de empregados na empresa.
- Avaliação e refino constantes dos modelos mentais – refere-se aos valores imateriais e intangíveis, relacionadas ao comportamento dentro da empresa.
- Posicionamento positivo frente aos fracassos – aprender com os fracassos servindo de aprendizado em cima do que falhou.
- Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões distintas – extensa abertura a pluralidade de opiniões com o aproveitamento de novas ideias em todas as esferas da organização.
- Clima de abertura e valorização da verdade – garante o acesso à informação de forma mais confiável e compartilhamento de experiências.
- Padronização e homogeneização dos meios de comunicação – uniformizar e melhorar a maneira de comunicação dentro da empresa.
- Consciência objetiva das premissas – decisão deve ser baseada em fatos reais e devem ser aceitos pelos usuários.
- Autocrítica e humildade – estar sempre disposto a aprender e ter a consciência de nunca saber tudo sobre determinado assunto.
- Busca de visões alternativas – representa o abandono de respostas evidentes.
- Aprendizado em grupo – desenvolvimento de habilidades coletivamente para obter resultados melhores do que teriam caso trabalhassem isoladamente.

Tais características elaboradas pelos autores funcionam em conjunto sob uma perspectiva sistêmica, umas correlacionadas às outras, outras com características de relação complementar, e até de forma interdependente. Dessa forma, tanto a aprendizagem organizacional quanto a organização de aprendizagem podem ser consideradas como ferramentas para alinhar os colaboradores (a aprendizagem organizacional) e a instituição (a organização de aprendizagem).

Devido ao crescente desenvolvimento do conceito de aprendizagem organizacional e o consequente aumento do seu estudo e implantação prática nas instituições, alguns autores

começaram a emitir opiniões contrárias e/ou com pensamentos divergentes da maioria dos autores, resultando em críticas ao campo da aprendizagem organizacional.

Mediante o constante crescimento da temática, o campo da aprendizagem organizacional tem recebido inúmeras críticas. Prange (2001) descreve três delas relacionadas a essa teoria em sua pesquisa: 1) a aprendizagem organizacional carece de integração teórica, e a pesquisa é feita de modo não cumulativo; 2) a aprendizagem organizacional não proporciona conhecimento "útil" para os profissionais; 3) a aprendizagem organizacional é usada principalmente com um sentido análogo e/ou metafórico. A autora, nessa abordagem, fez uso de várias teorias sobre AO e concluiu sobre a inexistência de consistência com relação às abordagens, como também a falta de conexão entre a teoria e prática utilizadas. Também procura entender quem é o sujeito que aprende; o que, quando e qual o motivo que faz com que tal sujeito se interesse pelo aprendizado; quais os resultados dessa aprendizagem e como ela acontece.

Conforme essas abordagens teóricas, Easterby-Smith e Araújo (2001) relatam a falta de estudos com pesquisa empírica, pesquisa-ação e com análise relacionada à linguagem, estudos de caso e mapeamento cognitivo. Apesar de fazerem críticas, na opinião dos autores, é "normal" o surgimento delas, posto que não exista um mundo "objetivo" a ser descoberto, devendo haver, dessa forma, perspectivas diferentes. Por outro lado, Takahashi (2007) afirma que as hipóteses teóricas devem estar relacionadas com as mais variadas perspectivas, como enfoque comportamental, cognitivo e interações socioculturais.

Argyris (2001), em sua teoria, argumenta a questão da inibição da aprendizagem, ou como o mesmo chama de "antiaprendizagem", através das *rotinas organizacionais defensivas*, que são políticas, práticas e ações que interrompem a experimentação de obstáculos e ameaças pelos humanos, é a chamada autoproteção do indivíduo.

Para rebater tais críticas, Fiol e Lyles (1985) demonstram que há a existência de consenso sobre aprendizagem organizacional nos itens: alinhamento ambiental (organização e ambiente, adaptação ao meio ambiente), individual/organizacional e fatores contextuais, como por exemplo, cultura, estratégia, estrutura e ambientes.

Nessa perspectiva, e no contexto das diversas funcionalidades da aprendizagem organizacional, as Instituições Federais de Ensino Superior também entram nesse rol de organizações que se beneficiam de tal aprendizagem e o aprofundamento desse estudo torna-se necessário, visto que são instituições que prestam serviços à sociedade como um todo: à comunidade geral, discentes, docentes e técnicos administrativos.

O alcance dos objetivos das instituições, sejam elas privadas ou públicas, está relacionado ao desempenho dos indivíduos que delas fazem parte. Com os indivíduos estimulados e empenhados em suas atividades, as instituições progredem no oferecimento de seus produtos e serviços. É imprescindível colocar as instituições como promotoras e desenvolvedoras do conhecimento, utilizando seus espaços para a realização de projetos que visem o seu desenvolvimento, nesse caso, na capacitação de seus servidores. Sendo assim:

[...] as instituições hoje se apresentam como espaço privilegiado para prover, desenvolver e assimilar conhecimentos. Essa característica marca um novo cenário distinto dos anteriores. [...] os teóricos da administração e da gestão [...] enfatizaram o conhecimento como uma das principais características contemporâneas, o que sugere a necessidade de um pensar multidisciplinar e transdisciplinar como recurso para enfrentar a complexidade atual (TATTO; BORDIN, 2016, p.348).

Com relação à formação continuada, Madureira (2005) exprime a sua importância como condição estratégica, política e organizacional da administração pública, com destaque para a gestão pública de qualidade. Por sua vez, os novos papéis que são exigidos dos servidores públicos devem levar em consideração a capacidade de criatividade e inovação através dos níveis operacional e estratégico. Dentro dessa linha, a capacitação profissional do servidor é ponto essencial para a sobrevivência das organizações públicas.

Para que se possa acompanhar a modernização da administração pública, as organizações deverão investir na formação permanente de seu corpo de servidores técnico-administrativos. É o que relatam Finger e Brand (2001, p.169) com relação ao novo cenário voltado à capacitação dos servidores:

Tendo estado acostumadas com a estabilidade e proteção, as organizações do setor público são, agora, desafiadas particularmente a se adaptarem a esse contexto novo e em rápida evolução. Eles precisam desenvolver a capacidade de analisar esse novo contexto, adaptarem-se a ele e, conseqüentemente, a si próprias.

Nesse contexto, as IFES tendem a orientar e capacitar seus servidores, mediante a observância sobre as práticas de aprendizagem organizacional direcionada aos servidores técnico-administrativos, assim como o atendimento das suas necessidades pessoais e profissionais. A partir dessa verificação das instituições sobre o aprendizado oferecido aos servidores, há uma tendência em perceber se a aprendizagem estaria atendendo apenas aos aspectos financeiros. Além disso, é importante avaliar as políticas de valorização do técnico-administrativo e as formas existentes de inserção nos cursos de capacitação ao ensino-aprendizado (ROCHA et al., 2009).

As IFES, notadamente as universidades, são organizações do conhecimento por excelência, pois tem em sua descrição, o ensino-aprendizagem, e deverá sempre competir pela sua essência: servidores qualificados e aptos a pôr em prática todo o conhecimento assimilado nos processos de capacitação profissional. A instituição reflete, então, a qualificação de seus servidores, quanto maior for a qualificação, maiores serão as chances de a instituição adquirir o resultado operacional esperado das atividades realizadas.

Segundo o Brasil² (2014), as IFES estão sendo ampliadas por meio de matrículas, cursos, campus, infraestrutura, servidores docentes e técnico-administrativos. Para a obtenção de sucesso nessa ampliação, dentre outras, é preciso que haja o investimento necessário na capacitação e qualificação dos servidores.

Com relação à aplicabilidade do plano de capacitação e desenvolvimento das instituições, Rocha et al. (2009, p. 10) discorre sobre esse progresso evolutivo:

[...] deverão proporcionar mecanismo para garantir não só autodesenvolvimento profissional por meio da aquisição de um conjunto de habilidades e competências, mas a superação de ações que possam existir na organização, colaborando assim para aprimoramento, alinhamento, melhorias e eficiência dos processos diários no ambiente de trabalho, agregando valor competitivo à instituição, como também valor social ao indivíduo, atendendo padrão e produtividade requeridos pela natureza do trabalho e pela missão da instituição.

Segundo os autores, tais práticas só poderão ser realizadas a partir de treinamento e aprendizagem para uma melhor gestão do capital intelectual. Com isso, cada instituição deverá considerar suas especificidades internas, analisando sua realidade e relacionando com o ambiente externo para assinalar quais mudanças deverão ser aplicadas mediante os planos estratégicos organizacionais.

A Portaria³ de que trata o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das IFES, propõe oportunizar o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. Com isso, apresenta os seguintes objetivos:

Objetivo Geral [:] Promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE⁴ com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão nas Instituições Federais de Ensino. Objetivos Específicos [:] contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; promover e apoiar as ações de capacitação e qualificação do servidor para o desenvolvimento da gestão pública, nas IFES; promover e apoiar a capacitação e qualificação do servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função

² Citação à Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014.

³ Citação à Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014.

⁴ Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

social da IFE; criar condições para a plena implantação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2014).

O plano de carreira delineado pelo Ministério da Educação (MEC) transparece os objetivos que definem o processo de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos. O incentivo faz concretizar o desejo pelo aprendizado contínuo e por uma melhoria nas condições de trabalho. Nessa perspectiva, a aprendizagem organizacional tende a promover a capacitação no âmbito das organizações, assim como a criação e troca de conhecimentos entre os seus integrantes.

Esse mesmo plano determina que as IFES, de acordo com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, disponibilizem programas que contemplem a capacitação, bem como a qualificação (em nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado) através de investimentos advindos de recursos disponíveis no orçamento ou recursos próprios, através de parcerias e de aproveitamento do pessoal qualificado que faz parte de cada instituição (BRASIL, 2014).

No âmbito da UFCG, a portaria nº 1925 (ANEXO A) regulamenta o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos (PCDT) dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) da UFCG. O PCDT-PCCTAE tem com objetivo geral:

[...] capacitar os servidores da UFCG, em cumprimento à Política de Capacitação dos servidores técnico-administrativos desta Universidade, em atendimento às necessidades institucionais, proporcionando-lhes as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissionais e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira (BRASIL, 2012).

Como objetivos específicos:

- I - contribuir para que o servidor adquira conhecimentos que permitam o desenvolvimento de pensamento crítico acerca do papel da Instituição, do seu papel enquanto profissional e de sua cidadania;
- II - proporcionar meios para que o servidor se desenvolva integralmente;
- III - preparar o servidor para o atendimento ao público;
- IV - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão voltadas para a qualidade socialmente referenciada;
- V - capacitar o servidor para o exercício de suas atividades de forma articulada com a função da Instituição;
- VI - proporcionar ao servidor meios para superação do processo de alienação no trabalho (BRASIL, 2012).

Para que tais objetivos sejam atendidos, primeiro dever-se-á fazer um levantamento das necessidades nas unidades administrativas e acadêmicas, para em seguida definir quais cursos a serem realizados (presencial ou à distância) e seu público alvo de servidores. Tais

iniciativas são essenciais para a formação profissional do servidor e aprimoramento do seu desempenho funcional, pois em suas diretrizes, o programa observa diversos conceitos: desenvolvimento, capacitação, aperfeiçoamento, qualificação, programa de capacitação e aperfeiçoamento, cooperação técnica e equipe de trabalho.

A capacitação permite, portanto, aliar o conhecimento à prática, com foco no resultado, no desenvolvimento de habilidades do servidor técnico-administrativo das IFES. A capacitação está relacionada à formação continuada e aprimoramento das competências para desenvolver trabalhos com qualidade, de maneira eficaz. A consequência disso é um melhor atendimento prestado à sociedade em geral.

Para que ocorra a aprendizagem organizacional, os servidores que compõem o quadro das instituições deverão estar capacitados para conhecer, de forma apropriada, as funcionalidades dos setores, como também, estarem preparados para desempenhar as tarefas que lhe foram designadas. Por isso, a importância de adequação do processo de capacitação à realidade do servidor, resultando em desenvolvimento e organização de aprendizagem.

4 METODOLOGIA

O procedimento metodológico é o percurso necessário para alcançar os objetivos definidos nas pesquisas, utilizando-se de várias técnicas em busca de respostas aos questionamentos traçados inicialmente. Para tanto, a metodologia faz uso de métodos científicos e técnicas específicas que permitam a coleta dos dados e informações referentes ao que se pretende analisar posteriormente, no intuito de encontrar as respostas para a problemática de investigação a que se propõe a temática de pesquisa.

A metodologia da pesquisa refere-se ao conjunto das concepções teóricas e criativas do pesquisador. A pesquisa, por sua vez, é a responsável pela execução do papel da ciência, a qual questiona e constroi a realidade. Inicialmente, a pesquisa é elaborada com base na problemática, com a utilização de conhecimentos já existentes, mediante os resultados dessa pesquisa novos conhecimentos serão construídos (MINAYO, 2001).

Conforme ressalta Deslandes (2001, p. 43), “a metodologia não só contempla a fase de exploração de campo [...] como a definição de instrumentos e procedimentos para análise dos dados”. Dessa forma, a metodologia procura explicitar todo o processo da pesquisa científica, desde o levantamento dos dados sobre o campo de investigação, por meio de instrumentos de coleta, até as técnicas de análise dos dados encontrados a partir desses instrumentos.

Mediante o interesse da pesquisa em verificar como está sendo utilizado o conhecimento no processo de aprendizagem pelos servidores da UFCG e, a partir dos objetivos⁵ traçados inicialmente, procedeu-se com a coleta dos dados por meio dos questionários enviados aos servidores e a análise posterior desses dados.

Na sequência tratar-se-á sobre a caracterização da pesquisa, o campo empírico e sujeitos da pesquisa, instrumento utilizado para coleta de dados e técnicas para analisar os resultados encontrados, como também, um breve histórico sobre a Universidade Federal de Campina Grande e a capacitação profissional desenvolvida nessa instituição.

⁵ **Objetivo geral:** Analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções. **Objetivos específicos:** a) Apresentar as modalidades de capacitação profissional desenvolvidas pela UFCG; b) Comprovar se o conhecimento adquirido por meio do processo de capacitação profissional proporciona mudanças na execução das atividades diárias nos setores pertencentes à Reitoria; c) Identificar os fatores motivantes e desmotivantes do processo de capacitação profissional no que diz respeito ao uso do conhecimento apreendido.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Duarte (2002, p. 140) a pesquisa reveste-se em “[...] um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados”. Assim, percebe-se a pesquisa como algo que é contemplado diversas vezes, por inúmeros olhares, em suas variadas temáticas.

Cada pesquisador, portanto, direciona seus pensamentos e conhecimentos à realidade encontrada, em questionamentos que necessitam serem solucionados. A pesquisa busca explicações para o olhar direcionado ao objeto de estudo que o pesquisador pretende analisar, tendo como base a apresentação das respostas encontradas através da escolha do método ideal para tal busca.

Todo esse percurso científico a que perpassa a pesquisa compreende uma tarefa árdua e minuciosa, que se realiza por meio de uma linguagem fundamentada em conceitos, proposições, métodos e técnicas. Porém, essa mesma linguagem é elaborada de forma individual e particular (MINAYO, 2001). Baseando-se nessa busca por soluções aos questionamentos delineados, a presente pesquisa caracteriza-se por ser **aplicada, descritiva e qualitativa**.

Diante da sua natureza, a pesquisa é aplicada, pois, procura na utilização do conhecimento a aplicação prática direcionada à solução dos problemas encontrados no decorrer do percurso metodológico. Com relação aos objetivos é descritiva, por se tratar da descrição das características da população (servidores técnico-administrativos da UFCG), do fenômeno analisado (aprendizagem organizacional) e das relações entre as variáveis que serão obtidas envolvendo as técnicas de coleta de dados padronizadas, dentre estas o questionário (SILVA; MENEZES, 2001). O foco principal da pesquisa descritiva é demonstrar a possível existência de associações entre variáveis, e no caso específico dessa pesquisa, a possibilidade de relacionar o processo de aprendizagem organizacional existente na UFCG por meio da capacitação profissional e sua influência na prática cotidiana dos servidores com sua área de formação acadêmica, cargo que ocupa ou atribuições exercidas nos setores, por exemplo.

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa se configura como qualitativa. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trata de questões bem específicas e particulares. A preocupação, no contexto das ciências sociais, vincula-se a um nível de realidade que não pode ser explicado matematicamente. Assim, a abordagem qualitativa responde às questões relacionadas aos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e

atitudes. Requer a explicitação da realidade que permeia as relações, os processos e os fenômenos de forma subjetiva e analítica.

No contexto da pesquisa, a abordagem qualitativa contribuirá para o aprofundamento do objeto de estudo. A possibilidade é de uma maior aproximação do olhar do pesquisador com o fenômeno da aprendizagem organizacional no contexto da UFCG, de forma a explicitar a realidade que permeia esse processo, tais como: modalidades de capacitação profissional, utilização do conhecimento, as relações entre conhecimento e mudanças no ambiente de trabalho; assim como a relação desse conhecimento com os cargos exercidos e as expectativas dos servidores diante desse processo de aprendizagem.

4.2 CAMPO EMPÍRICO E SUJEITOS DA PESQUISA

O campo empírico da pesquisa correspondeu a UFCG/*Campus* de Campina Grande. Sendo que, o recorte desse campo, ou seja, os sujeitos da pesquisa vislumbraram os servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria, localizada em seu *campus* central, em que se configura como o órgão máximo da administração superior. A escolha do campo UFCG/*Campus* de Campina Grande está vinculada à atuação profissional do pesquisador, o qual integra o corpo funcional da instituição nesse *campus* central, o que pôde proporcionar maior suporte à realização do estudo, além da facilidade em acessar as informações necessárias.

O recorte com o foco na Reitoria baseou-se no fato de ser esse o órgão executivo da Administração Superior, em que se concentra a administração-financeira geral, responsável por supervisionar e coordenar as atividades no âmbito da universidade, tornando-se, portanto, órgão representativo do campo UFCG. Assim, os servidores técnico-administrativos que estão lotados nesse órgão são, consequentemente, representantes da realidade administrativa da instituição.

A análise do aprendizado organizacional, por meio da capacitação profissional, dos servidores lotados na Reitoria torna-se importante, por serem esses integrantes os que exercem função de apoio na área administrativo-financeira; no papel de gerenciamento da instituição em nível de gestão de pessoas; e na operacionalização de todos os serviços relacionados a essas funções.

Atualmente, a UFCG possui um total geral de (1391) servidores técnico-administrativos em seu quadro funcional, dentre esses, (261) pertencem à classe E (nível superior), conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Quantitativo⁶ de servidores técnico-administrativos da UFCG

CAMPUS	NÚMERO DE SERVIDORES COM A CLASSE E
Campina Grande	187
Patos	15
Sousa	11
Cajazeiras	22
Cuité	10
Pombal	4
Sumé	12
TOTAL	261

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Quadro 3 representa o quantitativo de servidores da classe E, distribuídos nos *campi* de Campina Grande, Patos, Sousa, Cajazeiras, Cuité, Pombal e Sumé. Somando-se, então, os servidores técnico-administrativos de Campina Grande têm-se um total de (187), incluso nesse total, além dos integrantes do prédio da Reitoria, os demais setores, órgãos e centros.

O recorte do campo e a escolha dos sujeitos da pesquisa são justificados com base na lotação do pesquisador no prédio da Reitoria, integrando o quadro funcional da instituição no *campus* Campina Grande da UFCG. Essa aproximação com os sujeitos da pesquisa pôde proporcionar suporte à realização do estudo e facilitar o acesso às informações necessárias.

A delimitação dos sujeitos da pesquisa, tendo em vista o recorte com o foco na Reitoria, seguiu o seguinte critério:

- a) Servidores técnico-administrativos lotados no prédio da Reitoria, que pertencem à classe funcional E, ou seja, ingressantes no serviço público por meio de cargos de nível superior, tais como: Administradores, Arquivistas, Secretários-Executivos, Contadores, etc. A delimitação dos servidores da classe E, segundo Silva e Silva (2012, p. 7):

[...] se justifica pelo fato desses profissionais terem suas atividades práticas melhor delineadas, ao passo que os assistentes de administração, classe funcional 'D', têm descrição de cargo muito genérica, fato que, porventura, poderia interferir na autoavaliação desses profissionais quanto às suas práticas cotidianas de trabalho.

A justificativa, então, pela delimitação de nível E, pode ser percebida no Quadro 4, em que é descrito o comparativo entre as atribuições dos níveis C, D e E, com base no exemplo

⁶ Não está incluso nesse quantitativo os servidores do Hospital Universitário Alcides Carneiro (HUAC).

dos cargos de Auxiliar em Administração, Assistente em Administração e Administrador, conforme o Edital do concurso público Nº 02/2016, de 23 de março de 2016.

Quadro 4 – Comparativo entre as atribuições dos cargos de acordo com o nível da classe funcional

CARGO	NÍVEL	ATRIBUIÇÕES DO CARGO
Auxiliar em Administração	C	Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística, bem como, tratar documentos variados, preparar relatórios e planilhas, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Utilizar recursos de informática.
Assistente em Administração	D	Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Administrador	E	Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional. Prestar consultoria administrativa a organizações e pessoas. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Campina Grande (2016).

O Quadro 4 demonstra a diferença de atribuições entre os três níveis, em que os níveis C (ensino médio) e D (ensino médio e técnico) são responsáveis pelas atividades de apoio e suporte à execução de diversas tarefas de cunho administrativo, financeiro e acadêmico. Já o nível E (ensino superior), possui uma maior especificidade nas atribuições desempenhadas, mediante cada área de conhecimento a que está vinculado o cargo, e, no caso do quadro 4 as funções específicas a que é responsável o servidor que desempenha, por exemplo, o cargo de Administrador. Nesse sentido, o critério definido pôde auxiliar no aprofundamento da análise

da aprendizagem organizacional existente na UFCG, mediante a capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos da classe E lotados na Reitoria, como também a influência da utilização do conhecimento pelos servidores nas suas atividades práticas diárias.

Definido o critério de delimitação dos sujeitos da pesquisa, o quantitativo dos servidores lotados na Reitoria pode ser visualizado no Quadro 5:

Quadro 5 - Quantitativo de servidores técnico-administrativos lotados no prédio da Reitoria – *campus* Campina Grande

DENOMINAÇÃO	LOTAÇÃO	NÍVEL E	MASCULINO	FEMININO
Gabinete da Reitoria	Assessoria de Comunicação (ASCOM)	2	1	1
	Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)	5	3	2
	Gabinete da Reitoria (GabReit)	2	1	1
Secretaria de Recursos Humanos	Gabinete da Secretaria de Recursos Humanos (Gab. SRH)	2	1	1
	Coordenação de Recursos Humanos (Coord. SRH)	1	0	1
	Coordenação de Legislação e Normas (CLN)	2	1	1
	Coordenação de Cadastro e Lotação (CCL)	5	2	3
	Coordenação de Cargos e Salários (CCS) ⁷	3	2	1
	Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP)	2	0	2
Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira	Gabinete da Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira (PRGAF)	3	2	1

⁷ O quantitativo de servidores do gênero masculino é representado por (2) servidores, todavia o número para a coleta de dados da pesquisa foi de (1) servidor do gênero masculino. Dessa forma, para evitar resultados tendenciosos, o pesquisador não participou da coleta.

	Coordenação Geral de Administração (CGA)	2	1	1
	Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF)	6	4	2
TOTAL		35	18	17

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Mediante os dados apresentados no Quadro 5, é possível verificar os órgãos ligados diretamente à administração financeira e vinculados à Reitoria, a saber: Gabinete da Reitoria, Secretaria de Recursos Humanos e a Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira (PRGAF), com suas respectivas assessorias, secretarias e coordenações. Somando-se o total de servidores técnico-administrativos de nível E lotados na Reitoria, tem-se o quantitativo de (35), dentre estes (18) são do gênero masculino e (17) são do gênero feminino. Mediante a presença do pesquisador nesse recorte, o quantitativo de servidores foi de (34). A aplicação da pesquisa, porém, foi realizada com o quantitativo de (32) servidores, pois (1) estava de licença para a capacitação e (1) estava de férias.

4.2.1 UFCG: perspectivas histórico-administrativas

Considerada como cidade universitária, Campina Grande conta atualmente com três instituições públicas de ensino: Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Além dessas instituições públicas, diversas faculdades privadas complementam o quadro atual de ensino superior da cidade.

No contexto social e de acordo com dados do Instituto de Desenvolvimento Estadual e Municipal (IDEME), órgão do governo do estado da Paraíba, a economia da cidade é baseada na prestação de serviços, com 2/3 do seu Produto Interno Bruto (PIB) advindo dessa renda e o restante dividido entre atividades agropecuárias e industriais, com 89% da sua população economicamente ativa empregada (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL E ESTADUAL, 2013).

No ano de 2010, última mensuração pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Campina Grande obteve o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em 0,720 (quanto mais próximo de 1, melhor), ficando próximo ao IDH nacional que ficou em 0,755,

colocando a cidade na faixa de desenvolvimento humano alto (entre 0,700 e 0,799) e ocupando a posição 1.301 dentre os 5.565 municípios brasileiros (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2017).

Considerando a educação como um dos pilares para aferição do IDH (saúde, educação e renda), a UFCG *campus* Campina Grande, possui 32 cursos distribuídos entre os períodos diurnos e noturnos, contemplando tanto graduações do tipo bacharelado, como também licenciatura. A sua pós-graduação *stricto sensu* é formada por 17 cursos de mestrado (acadêmico e profissional) e 10 cursos de doutorado. Ao todo, estudam em todos os *campi* da UFCG cerca de 14.400 alunos, desses, 8.900 estudam no *campus* de Campina Grande, dados esses fornecidos pela Pró-Reitoria de Ensino (PRE), no ano de 2016, colocando a instituição como uma das principais no contexto socioeconômico da cidade de Campina Grande, pois muitos estudantes vêm de outras(o) cidades/estados, movimentando a economia e a geração de emprego e renda.

Estando inserida no contexto socioeconômico de Campina Grande, a UFCG foi criada em 2002 após o desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e a partir daí, consolidou-se como instituição acadêmica de excelência em sua sede Campina Grande, no âmbito do ensino, pesquisa e extensão. É uma instituição caracterizada por seu aspecto *multicampi*, que além da sede em Campina Grande, possui outros 6 *campi* distribuídos no estado da Paraíba: Patos, Pombal, Sousa, Cajazeiras, Cuité e Sumé.

Mediante o crescimento advindo do processo de expansão do ensino superior na esfera federal, a UFCG esteve inserida nos anos de 2005 e 2006 em “[...] um ciclo de construção que vem desde a sua criação até a sua consolidação como instituição universitária de inegável inserção regional, com reconhecimento nacional e internacional” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2014, p. 2).

Todo o ciclo de criação e consolidação em que a UFCG foi submetida deveu-se, dentre outras, à administração dos seus recursos e coordenação de suas atividades acadêmicas. O papel da administração e coordenação é desempenhado pela Reitoria, que de acordo com o Estatuto de 2005, é o “órgão executivo da Administração Superior que coordena, fiscaliza e superintende as atividades da Universidade [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2005, p. 30).

Sendo assim, a Reitoria administra a UFCG e é constituída, além da Vice-Reitoria, pelo Gabinete do Reitor (Chefia de Gabinete e Secretaria); Pró-Reitorias; Secretarias; Assessorias; Órgãos Suplementares e Comissões Permanentes.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), referente aos anos de 2014-2019, o Gabinete do Reitor é denominado como o órgão máximo da Administração Superior da instituição e suas ações vislumbram, principalmente, a assistência dada ao reitor; o relacionamento e coordenação dos serviços essenciais às atribuições do órgão; e a interação desses serviços entre os níveis de administração e a comunidade em geral. À Chefia do Gabinete, por sua vez, tem sua atribuição destinada à assessoria ao reitor; planejamento de trabalhos por setor; proposição de estratégias para os recursos humanos; elaboração de relatórios; autorização de despesas; controle e distribuição de materiais de expediente; e o cumprimento das ordens advindas do reitor.

Sobre os órgãos diretamente interligados ao aspecto administrativo-financeiro da Reitoria, estão a Pró-Reitoria de Gestão Administrativo-Financeira (PRGAF) e a Secretaria de Recursos Humanos (SRH).

A PRGAF, enquanto órgão de Direção Superior direciona às suas atribuições na área administrativa, contábil e financeira na UFCG. Dentre as funções da PRGAF, estão:

- I. expedir instruções, portarias e demais atos necessários ao fiel desempenho das suas atribuições;
- II. executar a programação financeira da Universidade, tendo em vista os compromissos e os recursos repassados pelo MEC, bem como de convênios e contratos, e de outras agências financiadoras nacionais e estrangeiras;
- III. assinar os empenhos e autorizar pagamentos das folhas mensais dos servidores da Universidade;
- IV. determinar o setor de exercício dos servidores lotados na Pró-Reitoria;
- V. cumprir e fazer cumprir as deliberações da Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira;
- VI. supervisionar e controlar as atividades dos setores que lhe são subordinados;
- VII. fiscalizar o andamento das atividades inerentes a sua área de atuação, notificando os dirigentes de órgãos da administração, no que se refere a distorções ou irregularidades eventualmente identificadas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2014, p. 109).

Por outro lado, a SRH possui a função de propor as diretrizes de coordenação e supervisão das atribuições inerentes à administração do quadro funcional da UFCG. Dessa forma, o quadro funcional da instituição é composto por servidores pertencentes ao quadro permanente, em seus diversos cargos e atividades de auxílio técnico, administrativo e operacional. Como integrante da SRH, a Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, por sua vez, é a responsável pela execução do plano de capacitação profissional do quadro de servidores, ofertando os cursos na modalidade presencial e a distância.

4.2.1.1 Capacitação profissional desenvolvida pela Universidade Federal de Campina Grande

O processo de capacitação do servidor público é regido pelo Decreto nº 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006⁸, que regulamenta a Lei 11.091/2005⁹, normatizando alguns dispositivos da Lei 8.112/1990¹⁰. Tal decreto estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e seus principais propósitos são:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II – desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

O decreto direciona três eixos: a capacitação (como processo permanente de aprendizagem, com a finalidade de contribuir no desenvolvimento de competências); gestão por competência (voltada para o progresso de conhecimentos, habilidades e atitudes com a finalidade de atingir os objetivos); e eventos de capacitação (modalidades e meios pelos quais é desenvolvida a capacitação: grupos formais, intercâmbio, seminários, congressos, presenciais e à distância, entre outros) que atendam aos interesses da administração pública.

Também são estabelecidas pelo decreto as ferramentas utilizadas para a consecução da capacitação, nesse caso, o Plano Anual de Capacitação, que sistematiza o plano de desenvolvimento a partir das necessidades reais dos servidores, como também a formação de banco de talentos e o seu aproveitamento dentro da organização. Da mesma forma, é estipulado o relatório de execução do plano anual de capacitação, que retrata as informações referentes às ações de capacitação desenvolvidas e realizadas no ano anterior, como também a análise dos resultados alcançados.

Para a fiscalização no cumprimento das ações voltadas à capacitação, foi criado o Comitê Gestor, que tem como prioridade a avaliação dos relatórios anuais e fiscalização dos recursos que estão sendo geridos pelas IFES. Cabe a Secretaria de Recursos Humanos, como

⁸ Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

⁹ Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

¹⁰ Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

membro interno do comitê, a incumbência de desenvolver meios de incentivo aos servidores e prestar apoio técnico e administrativo.

A Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, publicada pelo Ministério da Educação, estabelece o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional (PNDP) dos servidores integrantes do PCCTAE. A portaria prevê o fortalecimento dos programas de capacitação e qualificação, como também o investimento no servidor público com a finalidade do desenvolvimento profissional e o aperfeiçoamento da gestão pública. Capacitação essa que pode ser feita através de parcerias e/ou aproveitamento de pessoal qualificado na própria instituição.

A formação continuada também faz parte do referido plano, visando colaborar para o aprimoramento das competências do servidor técnico-administrativo para atuar, promover e proporcionar o desenvolvimento de trabalhos com maior nível de qualidade, atendendo às demandas e propiciando um diferencial no serviço prestado à sociedade. Nesse sentido, cada IFES elabora o seu próprio plano de capacitação que será ofertado aos servidores, proporcionando a capacitação com a finalidade de incentivá-los a atuarem nas melhorias de suas atividades no ambiente de trabalho.

A capacitação no âmbito da UFCG é o caminho pelo qual os servidores técnico-administrativos podem desenvolver habilidades e competências a partir da gama de cursos que são oferecidos todos os anos pela coordenação responsável. Tal estratégia institucional propõe ao servidor a capacitação necessária e direcionada ao seu ambiente de trabalho, para que assim possa desenvolver suas aptidões.

A portaria nº 1925, de 31 de julho de 2012, é a que regulamenta o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande. A portaria tem como princípios e diretrizes:

- I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- II - dinâmica dos processos de pesquisa, ensino, extensão e administração, e das competências específicas decorrentes;
- III - reconhecimento do saber não-instituído, resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, pesquisa e extensão;
- IV - desenvolvimento vinculado aos objetivos institucionais;
- V - garantia de programas de capacitação que contemplem as formações específica e geral, incluindo a educação formal;
- VI - cooperação técnica entre a UFCG, o Ministério da Educação e as demais instituições públicas de ensino e de pesquisa;
- VII - co-responsabilidade pela gestão da carreira e pelo Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, da Administração Superior da UFCG, dos

dirigentes de Unidades Administrativas e Acadêmicas e da Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE (BRASIL, 2012).

Tais concepções visam desenvolver os procedimentos adotados para a consecução da capacitação, em seu processo permanente de aprendizagem. A Secretaria de Recursos Humanos tem a competência de gerir esse processo de capacitação, designando o setor responsável dentro da própria secretaria com as atribuições inerentes a tal processo. Na esfera da UFCG, o setor responsável pelo processo de capacitação profissional dos servidores é a Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, que foi criada em maio de 2006, com o objetivo de implantar e acompanhar a PNDP orientada pelo Decreto nº 5.707 e o PCCTAE.

A CGDP é formada por uma coordenação e cinco servidores a ela vinculados, sendo que as competências desse setor englobam toda a parte de qualificação do servidor técnico-administrativo, com as seguintes atribuições:

- Avaliação de desempenho funcional;
- Concessão de progressão por mérito profissional;
- Avaliação do estágio probatório para o pessoal técnico-administrativo;
- Planejamento, coordenação e execução do Plano Anual de Capacitação nas modalidades presencial e a distância;
- Análise dos processos para concessão de progressão por qualificação profissional;
- Análise de processos para a concessão de incentivo à qualificação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2017).

A coordenação também realiza anualmente seleção de instrutores para ministrar os cursos (presencial e a distância), em que todos os servidores, sejam professores ou técnico-administrativos, podem concorrer às vagas ofertadas. Anualmente também, a CGDP faz um levantamento das necessidades dos servidores com relação aos cursos aos quais desejam participar, sendo enviado a cada setor um formulário para que seja preenchido, identificando áreas e cursos que poderiam figurar na grade de cursos oferecidos pela instituição. A partir dessas informações, a coordenação elabora anualmente o Plano de Capacitação, que serve de diretriz para consecução dos cursos de capacitação.

Elaborado pela CGDP, o Plano constitui-se como o documento que tem por finalidade traçar o planejamento anual dos cursos de capacitação a serem implantados no ano posterior, ou seja, é apresentado no ano anterior contendo o programa de capacitação e desenvolvimento de talentos referente ao ano seguinte. Tal documento é apreciado e votado em sessão pela Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeiro, para posteriormente ser colocado em prática no ano subsequente.

O Plano de Capacitação tem os seguintes objetivos específicos:

Expor um programa anual de cursos de educação não formal, em formato de módulos;
 Exibir um cronograma anual de atividades a serem desenvolvidas;
 Sistematizar o orçamento referente ao exercício em que se está referindo o plano;
 Construir as condições necessárias à execução do plano (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2015).

Os cursos se estendem na sede, em Campina Grande, e em todos os demais *campi* da UFCG, nas modalidades presencial através de aulas expositivas e debates em sala, com estudos orientados e avaliação teórica, como também na modalidade a distância, realizando-se as aulas através da plataforma Moodle, com o devido acompanhamento da tutoria. O intuito é a melhoria no desempenho do servidor na instituição e a sua progressão na carreira.

Os principais eixos contemplados pelo Plano de Capacitação são: comunicação, informática, gestão pública, raciocínio lógico-matemática, saúde e qualidade de vida e educação a distância. Além dos objetivos, modalidades e eixos temáticos, o Plano de Capacitação abrange a relação de cursos (com objetivo, público-alvo, carga horária, quantidade de vagas ofertadas e conteúdo programático), inscrições, avaliação, certificado, seleção de instrutores para lecionar no curso e a estimativa de orçamento que será gasto em cada curso (UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, 2015).

Além dos cursos descritos no plano, a coordenação também pode incluir novos cursos e/ou substituí-los de acordo com as necessidades institucionais. Para isso, deverá ser novamente enviado a Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeiro para ser mais uma vez votado e aprovado, visto que dependerá de orçamento para que sejam incluídos novos cursos. Com base no plano desenvolvido é que se pode distribuir e planejar os cursos e suas modalidades (presencial e a distância), disponibilizando a melhor maneira de atender as necessidades dos servidores técnico-administrativos, como também as que mais se adequem ao seu serviço.

Desde que foi instituída a CGDP no âmbito da SRH da UFCG, e como suporte ao Decreto nº 5.707 e ao Plano de Capacitação, foram estabelecidas ações voltadas para a capacitação do servidor técnico-administrativo. A princípio foram oferecidos cursos presenciais, de acordo com Plano de Capacitação elaborado a partir do ano de 2007, com ampla divulgação e empenho em demonstrar as vantagens que a capacitação profissional pode oferecer ao ambiente organizacional, como também no âmbito pessoal e profissional.

A partir do ano de 2012 foi instituída a Educação a Distância (EAD) na UFCG através da Portaria da SRH nº 1.926, de 22 de agosto de 2012, com a montagem e edição da plataforma Moodle (plataforma utilizada pela instituição para aulas a distância) como

ambiente virtual de aprendizagem. Contudo, somente em 2014 que os cursos a distância começaram a ser oferecidos aos servidores de todos os *campi* da UFCG. Mesmo oferecendo cursos em que todos os servidores podem se inscrever, o polo que gerencia toda a estrutura e apoio fica no *campus* central em Campina Grande.

Com relação aos cursos oferecidos pela CGDP, em 2014¹¹, foram disponibilizados 25 cursos, com 19 presenciais e 6 na modalidade EAD. Desses 19 cursos, 12 foram oferecidos no *campus* de Campina Grande, totalizando 420 vagas, 1 no *campus* de Sumé, com 30 vagas, 3 no *campus* de Sousa, com 100 vagas, 1 no *campus* de Patos, com 30 vagas, 1 no *campus* de Cuité com 30 vagas e 1 no *campus* de Pombal com 30 vagas, perfazendo um total anual de 640 vagas em todos os cursos presenciais. Na modalidade a distância, foram ofertadas 270 vagas abertas a toda a instituição, tendo como polo o *campus* de Campina Grande.

Em 2015 não houve cursos de capacitação na modalidade a distância, por conta da greve dos servidores técnico-administrativos, havendo a suspensão no planejamento dos cursos, motivo que fez adiar sua oferta. Já para os cursos presenciais, foram oferecidos ao longo do ano 10 cursos de capacitação, resultando num total de 300 vagas. No *campus* de Campina Grande foram ofertados 4 cursos no montante de 120 vagas, 1 curso no *campus* de Cuité com 30 vagas, 1 curso no *campus* de Sumé com 30 vagas, 1 curso no *campus* de Sousa com 30 vagas, 1 curso no *campus* de Patos com 30 vagas, 1 curso no *campus* de Cajazeiras com 30 vagas e 1 curso no *campus* de Pombal com 30 vagas.

O ano de 2016 sentiu os efeitos da greve dos servidores no tocante ao tempo para planejamento dos cursos EAD, dando prioridade aos cursos de maneira presencial. No geral, foram ofertados 17 cursos presenciais, sendo 14 no *campus* de Campina Grande com 411 vagas ao todo, 1 curso no *campus* de Sousa com 30 vagas, 1 curso no *campus* de Patos com 20 vagas e 1 curso no *campus* de Pombal com 25 vagas, perfazendo um total de 486 vagas no ano.

Já em 2017¹² foram ofertados 4 cursos, todos de forma presencial e referente ao *campus* de Campina Grande, fechando com um total de 95 vagas. O Quadro 6, a seguir, sintetiza o quantitativo anual de cursos oferecidos pela CGDP entre 2014 e 2017.

¹¹ Dados fornecidos pela CGDP a partir de 2014, pois, segundo a coordenação, não há disponibilidade de relatórios referentes a anos anteriores.

¹² Considerou-se o período de Janeiro a Junho do corrente ano de 2017.

Quadro 6 – Quantitativo anual de cursos oferecidos pela CGDP

ANO	QUANTIDADE DE CURSOS	CAMPUS	MODALIDADE	TOTAL
2014	6	Campina Grande	a distância	270
	12	Campina Grande	presencial	420
	1	Sumé	presencial	30
	3	Sousa	presencial	100
	1	Patos	presencial	30
	1	Cuité	presencial	30
	1	Pombal	presencial	30
2015	4	Campina Grande	presencial	120
	1	Cuité	presencial	30
	1	Sumé	presencial	30
	1	Sousa	presencial	30
	1	Patos	presencial	30
	1	Cajazeiras	presencial	30
	1	Pombal	presencial	30
2016	14	Campina Grande	presencial	411
	1	Sousa	presencial	30
	1	Patos	presencial	20
	1	Pombal	presencial	25
2017	4	Campina Grande	presencial	95

Fonte: Dados da pesquisa (2017), baseados em informações coletadas na CGDP.

Analisando o Quadro 6, nota-se que, mesmo a CGDP ofertando as duas modalidades (presencial e a distância), a presencial ofereceu a maior quantidade de vagas nos anos elencados, e que, excluindo o ano de 2014 (ano de implantação efetiva da EAD), o ensino a distância oferecido pela UFCG está muito aquém do esperado, dificultando o acesso aos servidores a essa modalidade de capacitação profissional, pelo fato de não usufruírem das vantagens que esses cursos oferecem, pois poderia disponibilizar o ensino a distância aos

servidores que não têm condições de se ausentar no período de curso presencial, por conta das suas atividades diárias, que com a modalidade a distância realizariam o curso após o horário de expediente.

Outro ponto que merece destaque é o planejamento com relação aos cursos direcionados aos outros *campi*, visto que o *campus* de Campina Grande concentra a maioria das vagas em cursos. Mesmo incluindo a maioria dos servidores da instituição, houve períodos em que não foi ofertado nenhum curso, seja presencial ou a distância voltado a outro *campus* (Ex.: Para os servidores de Cajazeiras em 2016 não foram ofertados cursos), desassistindo os servidores lotados nesse *campus*. Mediante a exposição das informações coletadas na CGDP sobre as modalidades de capacitação profissional desenvolvidas pela UFCG, foi possível alcançar o **primeiro objetivo específico** da pesquisa “apresentar as modalidades de capacitação profissional desenvolvidas pela UFCG”.

4.3 INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS

Para a efetivação da pesquisa foi preciso definir a técnica ideal de levantamento dos dados. O instrumento de coleta auxilia no encontro das informações correspondentes às indagações e os objetivos de pesquisa anteriormente definidos. Nesse sentido, o instrumento de coleta dos dados utilizado nessa pesquisa foi o questionário (APÊNDICE A).

Enquanto instrumento para a coleta dos dados, o questionário é definido como:

[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto-aplicados (GIL, 2008, p. 121).

Dentre as vantagens do questionário, segundo Marconi e Lakatos (2010), estão: a economia de tempo; o grande número de dados coletados; alcance de maior número de pessoas simultaneamente; obtenção de respostas mais rápidas; e o tempo suficiente para responder e em hora mais favorável, etc.

Os questionários, nesse caso, foram enviados de forma presencial aos servidores lotados no prédio da Reitoria, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B) para que pudessem responder às questões específicas da pesquisa. Todavia, antes de enviá-los de forma definitiva, foi realizado um pré-teste com alguns servidores lotados na Coordenação de Cargos e Salários e Coordenação de Cadastro e Lotação. O pré-teste foi

necessário para a validação do instrumento de pesquisa e esclarecimento de possíveis dúvidas acerca das questões, assim como, as correções de eventuais erros que poderiam estar presentes em algum momento da aplicação dos questionários.

Destacando também, que o envio dos questionários foi feito mediante a carta de anuência UFCG (APÊNDICE B) com a autorização da pesquisa pela instituição e a aprovação do comitê de ética (ANEXO C).

No que se refere aos riscos da aplicação da pesquisa, pode-se afirmar que a mesma envolveu riscos mínimos imprevisíveis de acordo com a Resolução 466/12-CONEP/CNS/MS. Sendo assim, o estudo visa contribuir com a melhoria no processo de aprendizagem organizacional, capacitação profissional e oferta de cursos no âmbito da UFCG.

A construção do questionário foi feita de acordo com os objetivos da pesquisa, mediante a elaboração de questões relevantes à problemática que se pretende analisar. Dessa forma, o questionário é composto por 2 partes: a **1ª parte** procurou levantar as informações gerais das características dos participantes, mediante perguntas abertas e fechadas; a **2ª parte** procurou alcançar os objetivos específicos *(b)* “Comprovar se o conhecimento adquirido por meio do processo de capacitação profissional proporciona mudanças na execução das atividades diárias nos setores pertencentes à Reitoria” e *(c)* “Identificar os fatores motivantes e desmotivantes do processo de capacitação profissional no que diz respeito ao uso do conhecimento apreendido”, mediante perguntas abertas e fechadas acerca do processo de aprendizagem organizacional ofertado pela UFCG.

O questionário possui 12 questões, com a presença de perguntas fechadas e abertas. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006, p 326), as questões fechadas “[...] contêm categorias ou alternativas de resposta que foram delimitadas, isto é, são apresentadas as possibilidades de resposta aos indivíduos e eles devem limitar-se a estas”. Por outro lado, as questões abertas, segundo Marconi e Lakatos (2010), proporcionam ao participante a liberdade de responder com sua própria linguagem e opinião.

A utilização do questionário para a coleta dos dados sobre a aprendizagem organizacional dos servidores técnico-administrativos proporcionou o alcance de respostas precisas para o que se deseja analisar, a respeito da utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, como também da influência exercida pelo conhecimento obtido na execução das tarefas desempenhadas no ambiente organizacional da Reitoria.

4.4 TÉCNICAS DE ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa procura representar, de forma detalhada, a organização e tratamento dos dados após a aplicação do instrumento de coleta. Sendo assim, nessa etapa, é necessário o uso de procedimentos que auxiliem na interpretação desses dados.

Os dados da pesquisa, nesse caso, foram tratados e representados por meio de gráficos e tabelas simples e de contingência, para as respostas das questões fechadas e abertas.

Os resultados foram expostos de maneira simples e lógica, por meio de percentuais presentes nos gráficos e tabelas. Os dados foram digitados no Excel versão 2007 e analisados com o auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) na versão 17.0. Para o agrupamento das respostas das perguntas abertas foi utilizada a análise de conteúdo.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a análise de conteúdo é realizada a partir do processo de codificação, ou seja, é feita a transformação das características do conteúdo de uma mensagem para termos simples que permitam maiores descrições e análises. Portanto, o que é considerado importante em uma mensagem, é transformado em algo propenso a se descrever e analisar.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2010, p. 40), “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para descrever, então, o conteúdo das mensagens é preciso codificar os dados, em que os dados brutos serão convertidos em texto, e logo proporcionarão a representação do conteúdo que irá ser analisado.

Dessa forma, a categorização compreende a operação de classificação dos elementos, seguida do reagrupamento segundo o gênero (analogia), mediante critérios previamente definidos. As categorias são representadas por classes, as quais reúnem o grupo de elementos que obtêm um título genérico. O agrupamento é feito, por sua vez, com base nas características comuns destes elementos (BARDIN, 2010).

As categorias que foram utilizadas na pesquisa vislumbraram o processo de aprendizagem organizacional existente na UFCG, nesse sentido, as categorias foram empregadas para o agrupamento desses elementos, no intuito de analisar as abordagens dessas relações com o processo de aprendizagem organizacional.

5 ANÁLISE DOS DADOS: o alcance dos resultados sobre o processo de aprendizagem organizacional da Universidade Federal de Campina Grande

Com o objetivo de analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, a análise envolveu o resultado das respostas às questões abertas e fechadas dos 32 servidores técnico-administrativos participantes da pesquisa. Dessa forma, a análise dos dados compreendeu a interpretação, pelo pesquisador, das informações contidas nesses resultados alcançados; bem como a busca de relacioná-los com a fundamentação teórica utilizada na construção desse trabalho, respondendo assim aos objetivos anteriormente definidos.

Como dito anteriormente, as questões abertas e fechadas foram agrupadas e representadas por meio de percentuais presentes em gráficos e tabelas simples e de contingência. Sendo que, para o agrupamento das respostas das perguntas abertas foi utilizada a análise de conteúdo, com a técnica de categorização de Bardin (2010).

A apresentação dos resultados é feita em duas partes, com o intuito de expor a análise de uma forma clara e precisa, assim como na elaboração do questionário. A **1ª parte** é composta pelo *“Perfil dos participantes”*; a **2ª parte** apresenta os resultados sobre o *“Processo de aprendizagem organizacional, através de cursos de capacitação ofertados aos servidores técnico-administrativos lotados na reitoria da UFCG”*. Nas respostas das questões abertas escritas pelos participantes da pesquisa, a sua transcrição foi feita de acordo com o que constava nas questões contidas no instrumento de coleta, não havendo, portanto, nenhuma interferência do pesquisador. Vale ressaltar, ainda, que os servidores participantes têm a sua identidade preservada e foram denominados nas transcrições pela letra S (S1, S2, S3...).

Os dados apresentados, a seguir, são os resultados obtidos mediante o instrumento de coleta, o questionário, utilizado para aplicação da pesquisa com os técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG, localizada em seu *campus* central.

5.1 PERFIL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: informações gerais dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande

A primeira parte da análise, correspondente às respostas obtidas pelos (32) servidores técnico-administrativos, é composta pelo perfil dos participantes da pesquisa, lotados na Reitoria da UFCG, no *campus* de Campina Grande. Essa etapa faz-se importante, tendo em

vista que é preciso conhecer o perfil do público-alvo do *processo de aprendizagem organizacional da UFCG, através da oferta dos cursos de capacitação profissional*. Sendo assim, a primeira parte representa as variáveis sobre a formação acadêmica, escolaridade, curso que possui, tempo de trabalho na instituição, cargo ocupado e atribuições exercidas no âmbito da UFCG.

5.1.1 Formação acadêmica, escolaridade, curso, tempo de trabalho, cargo e atribuições

Os dados sobre a **formação acadêmica** dos servidores técnico-administrativos revelou muitas áreas de formações acadêmicas diferentes (11), sendo que a formação em Administração (47%) e em Ciências Contábeis (19%) foram as que apresentaram destaque dentre os respondentes, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Formação acadêmica dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG

Formação Acadêmica	Frequência	%
Administração	15	47
Ciências Contábeis	6	19
Comunicação Social	2	6
Engenharia Civil	2	6
Administração e Direito	1	3
Arquivologia	1	3
Biblioteconomia e Documentação	1	3
Ciências da Computação	1	3
Geografia	1	3
Letras	1	3
Serviço Social	1	3
Total	32	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: 1 servidor possui a formação acadêmica em Administração e Direito.

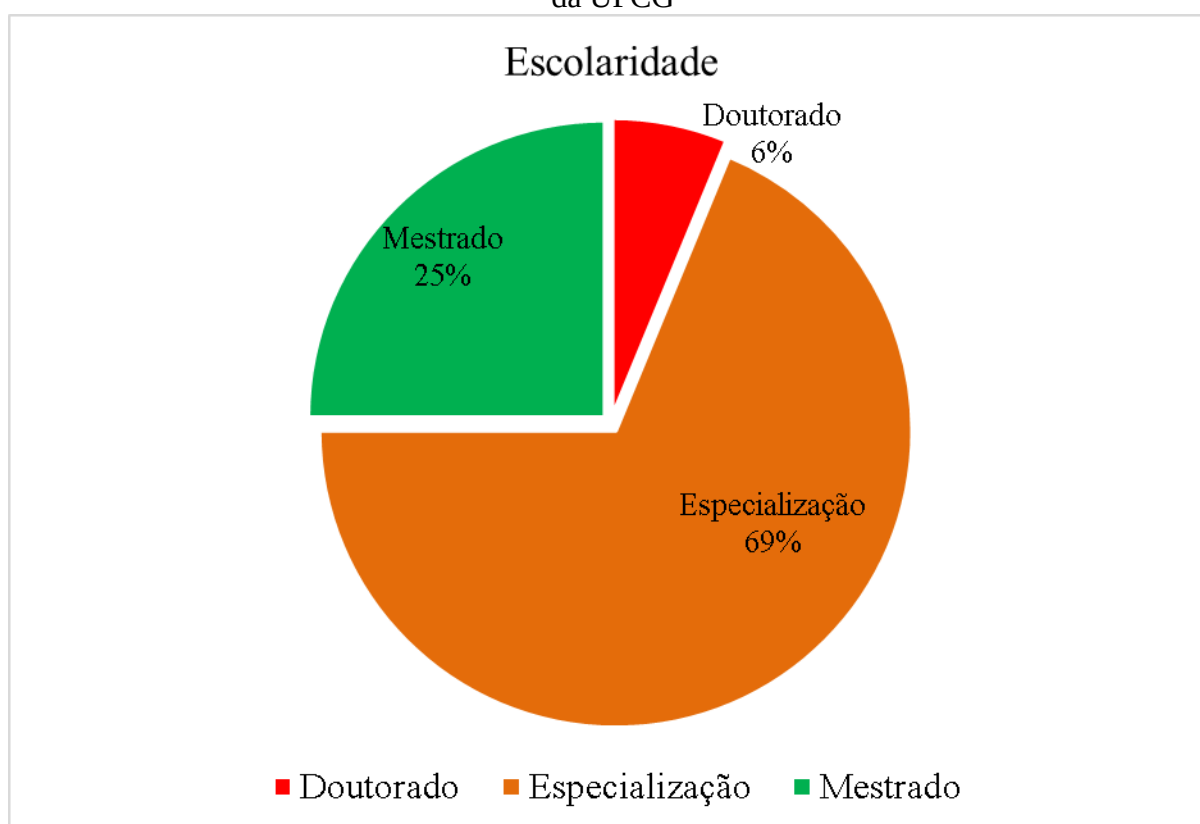
Como pode ser visualizado na Tabela 1, 66% dos servidores possui formação na área de Administração (15) e Ciências Contábeis (6), seguidas das formações em Comunicação Social (2), Engenharia Civil (2), Administração e Direito (1), Arquivologia (1), Biblioteconomia e Documentação (1), Ciências da Computação (1), Geografia (1), Letras (1) e Serviço Social (1).

A formação em Administração e Ciências Contábeis está relacionada às atividades exercidas pela maioria dos servidores lotados no prédio da Reitoria, em seus diversos setores. As áreas das formações acadêmicas em destaque refletem o trabalho que é desempenhado

pelos servidores na administração-financeira geral, no papel de gerenciamento da instituição em nível de gestão de pessoas e na operacionalização de todos os serviços relacionados a essas funções.

Sobre o **nível de escolaridade** dos servidores, os dados apontam que os pesquisados possuem nível elevado de qualificação, visto que o quadro de servidores da Reitoria é composto por especialistas (69%), mestres (25%) e doutores (6%), como é demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Nível de escolaridade dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG



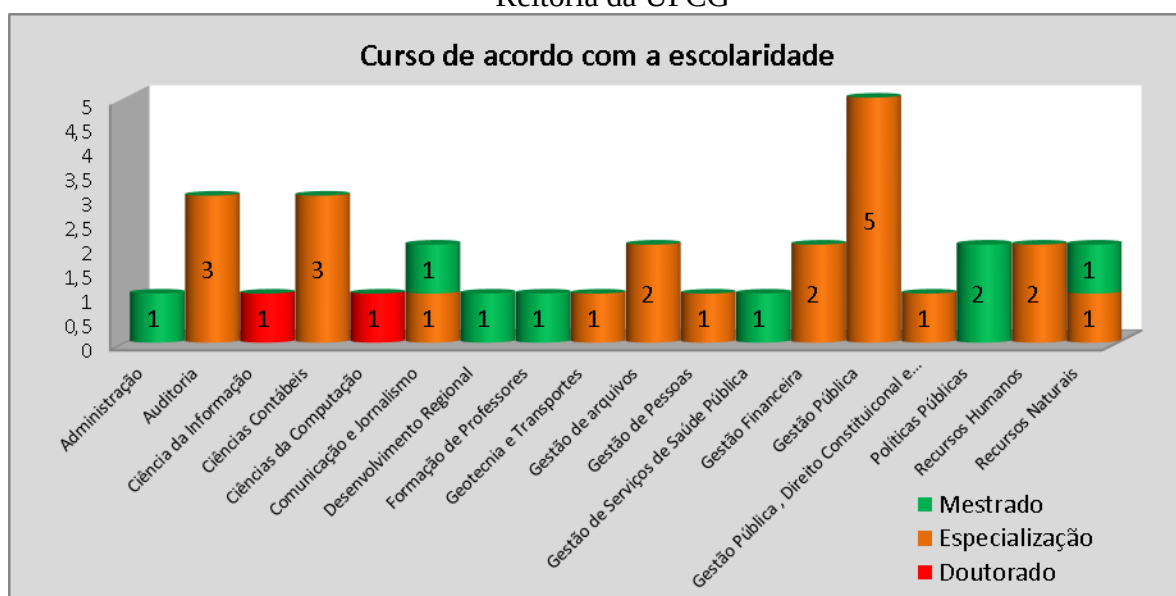
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dos 32 servidores, (22) são especialistas, (8) são mestres e (2) são doutores. Esse resultado reforça a importância de manter-se em constante processo de aprendizagem, os servidores, por sua vez, podem considerar a qualificação permanente o caminho de crescimento profissional na instituição em que atuam, por estarem com um grau acima do que é exigido para o cargo que ocupam, nesse caso, os ocupantes dos cargos de nível E. O alto

nível de escolaridade também pode ser justificado pelo Decreto nº 5.824/06¹³ combinado com a Lei nº 11.091/05¹⁴, que regem sobre o incentivo à qualificação, em que é dado um percentual sobre o vencimento básico do servidor de acordo com o título obtido mediante conclusão das pós-graduações.

Quando questionados sobre o nome do **curso** da sua pós-graduação, os servidores revelaram, em sua maioria, serem especialistas em Gestão Pública, Auditoria e Ciências Contábeis, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Curso de acordo com a escolaridade dos técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nessa sequência, os servidores são especialistas em Gestão Pública (5), em Auditoria (3) e Ciências Contábeis (3). Importante destacar, em seguida, os servidores especialistas em Gestão de Arquivos (2), Gestão Financeira (2) e Recursos Humanos (2). Há também os servidores mestres e especialistas em Comunicação e Jornalismo e Recursos Naturais. Os servidores doutores possuem a titulação nas áreas de Ciência da Informação e Ciências da Computação. O destaque desse resultado relaciona-se à quantidade de servidores especialistas com cursos em áreas diretamente vinculadas às atividades de gestão, administração e finanças desempenhadas na Reitoria.

¹³ Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

¹⁴ Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Quanto ao **tempo de trabalho** dos servidores na instituição, convencionou-se, para melhor visualização, o agrupamento do tempo a cada (5) anos. Sendo assim, o resultado demonstrado na Tabela 2, revela que a maioria dos servidores (50%) tem entre (6) a (10) anos de trabalho na UFCG.

Tabela 2 - Tempo de trabalho dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG

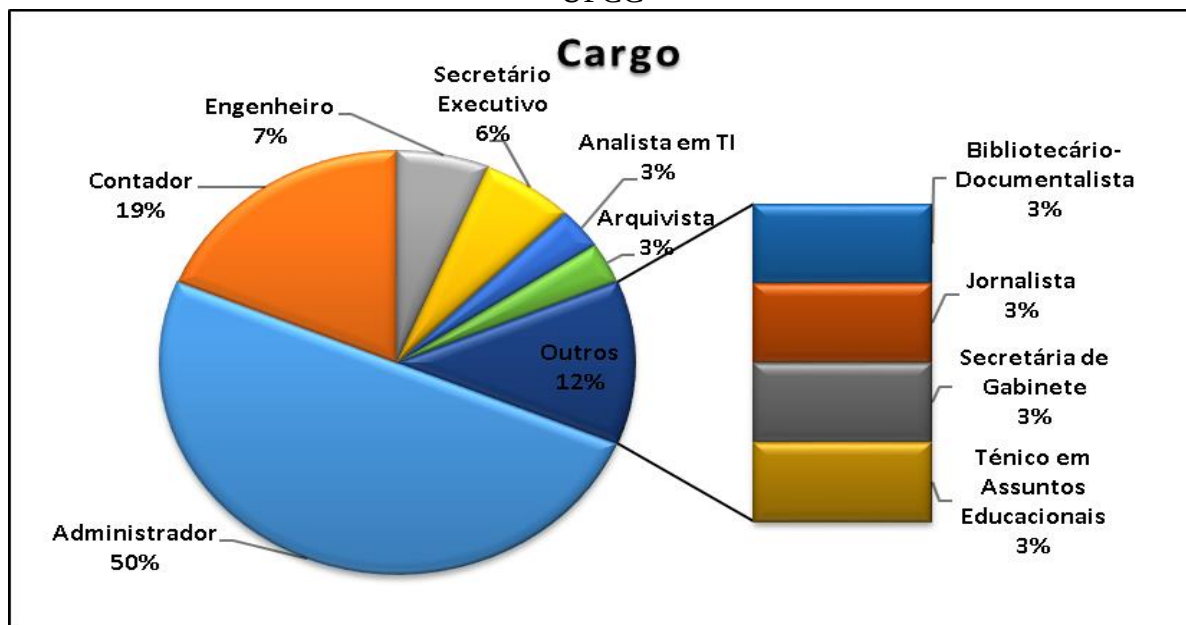
Tempo de trabalho	Frequência	%
De 1 a 5 anos	5	16
De 6 a 10 anos	16	50
De 11 a 15 anos	5	16
De 16 a 20 anos	1	3
De 21 a 25 anos	1	3
De 26 a 30 anos	0	0
De 31 a 35 anos	2	6
De 36 a 40 anos	1	3
De 41 a 45 anos	1	3
Total	32	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O resultado mostrou, ainda, que o tempo mínimo de trabalho é de (1) a (5) anos, com a existência de (5) servidores com pouco tempo de instituição. O tempo máximo de trabalho, por sua vez, é de 41 a 45 anos de serviço, logo, há servidores com elevada vivência no âmbito do serviço público.

Constatou-se, no questionamento sobre o **cargo** ocupado pelos servidores, que a maioria exerce a função de Administrador e Contador, representando respectivamente, (50%) e (19%), estando, portanto, em conformidade com o resultado obtido na variável **formação acadêmica**, em que os servidores afirmaram possuir formação em Administração e Ciências Contábeis, conforme pode ser visualizado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Cargos ocupados pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O Gráfico 3 apresenta outros cargos (8) que obtiveram menor número de servidores ocupantes nessas funções, tais como: Engenheiro (7%), Secretário Executivo (6%), Analista em TI e Arquivista com (3%) cada, dentre outros, acima representados.

Para a última variável da primeira parte da análise, utilizou-se a técnica de categorização, tendo em vista as diversas **atribuições** elencadas, de forma escrita em questão aberta, pelos servidores técnico-administrativos. Sendo assim, foram elencadas nove (9) categorias: Análise e avaliação de processos, Gestão financeira, Coordenador de setor, Emissão de documentos, Folha de pagamento, Processos de licitação, Suporte ao sistema de informação, Diárias e passagens e Outros (atribuições diversas que não contemplavam as demais categorias), conforme representado na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Atribuições exercidas pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG

Atribuições	Frequência	%
Análise e avaliação de processos	8	15
Gestão financeira	6	11
Coordenador de setor	5	9
Emissão de documentos	5	9
Folha de pagamento	4	7
Processos de licitação	4	7
Suporte ao sistema de informação	3	6

Diárias e passagens	2	4
Outros	16	29
Total	55	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Outras atribuições: Apuração, redação e edição de reportagens; Divulgação de mídia escrita e internet; Assessoramento de atividades de cumprimento de decisões judiciais; Assessoramento de atividades administrativas da Reitoria; Avaliação de desempenho; Cobrança de atestados dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas; Comitê assessor de docentes e técnicos; Conciliação de contas e análise de demonstrações; Contratação de professor substituto, nomeação de efetivo; Declaração e certidão de vínculo, progressão funcional e tempo de serviço; Estudo sobre aplicação de leis, normas e regulamentos; Gerenciar contratos; Incentivos funcionais; Operacionalização de módulo de decisões judiciais; Pensão por morte e Recadastramento de servidores.

Na Tabela 3 é possível evidenciar que a categoria **Análise e Avaliação de Processos** (15%) representa a principal atribuição dos servidores, seguida das categorias **Gestão financeira**, **Coordenador de setor** e **Emissão de documentos**. A atribuição mais citada pelos servidores **Análise e Avaliação de Processos** está interligada às atividades burocráticas direcionadas ao trâmite processual de documentos diversos nos setores pertencentes à Reitoria. Por outro lado, a atribuição **Gestão financeira** trata da execução financeira e orçamentária dos recursos; a atribuição **Coordenador de setor** diz respeito ao desempenho da função de gestor em cargo de confiança delegado pelo reitor da UFCG; já a atribuição **Emissão de documentos**, direciona-se às portarias emitidas, notas de empenho provenientes do setor contábil, declarações, certidões, etc.

Mediante os resultados apresentados nessa primeira parte da análise, tendo como base as respostas obtidas pelos servidores técnico-administrativos, pode-se afirmar que foi possível compor o perfil dos participantes da pesquisa, no que diz respeito à sua formação acadêmica, nível de escolaridade, curso de acordo com a sua escolaridade, tempo de trabalho, cargos que ocupam e atribuições exercidas nos diversos setores da Reitoria.

5.2 PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: cursos de capacitação ofertados aos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande

A segunda parte da análise, correspondente às respostas obtidas pelos (32) servidores técnico-administrativos, viabilizou o alcance dos objetivos específicos (b) “Comprovar se o conhecimento adquirido por meio do processo de capacitação profissional proporciona mudanças na execução das atividades diárias nos setores pertencentes à Reitoria” e (c) “Identificar os fatores motivantes e desmotivantes do processo de capacitação profissional no

que diz respeito ao uso do conhecimento apreendido”, tendo como base as perguntas abertas e fechadas acerca do processo de aprendizagem organizacional ofertado pela UFCG, através dos cursos de capacitação profissional.

A análise dos dados sobre o processo de aprendizagem organizacional na UFCG traz à tona o que foi revelado no referencial teórico, sobre a aprendizagem nas organizações, em que o aprendizado só ocorre de fato quando é captada e efetivamente utilizada a aprendizagem dos indivíduos. Portanto, para que haja a aprendizagem organizacional, é imprescindível que ocorra, primeiramente, a aprendizagem individual. A capacitação profissional, nesse sentido, auxilia na captação do conhecimento, apreendido pelo servidor, para a sua aplicação no ambiente de trabalho e melhorias na produtividade. Por isso, a importância de compreender como os servidores técnico-administrativos, lotados na Reitoria, utilizam o conhecimento obtido por meio da capacitação profissional ofertada pela UFCG.

Nessa etapa foi utilizada a técnica de categorização com base na análise de conteúdo de Bardin (2010), mediante categorias relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional existente na UFCG, com o agrupamento das respostas obtidas na segunda parte do questionário. Relembrando que o anonimato dos participantes foi mantido, sendo os servidores denominados, nas transcrições de suas respostas, com a letra S (S1, S2, S3...).

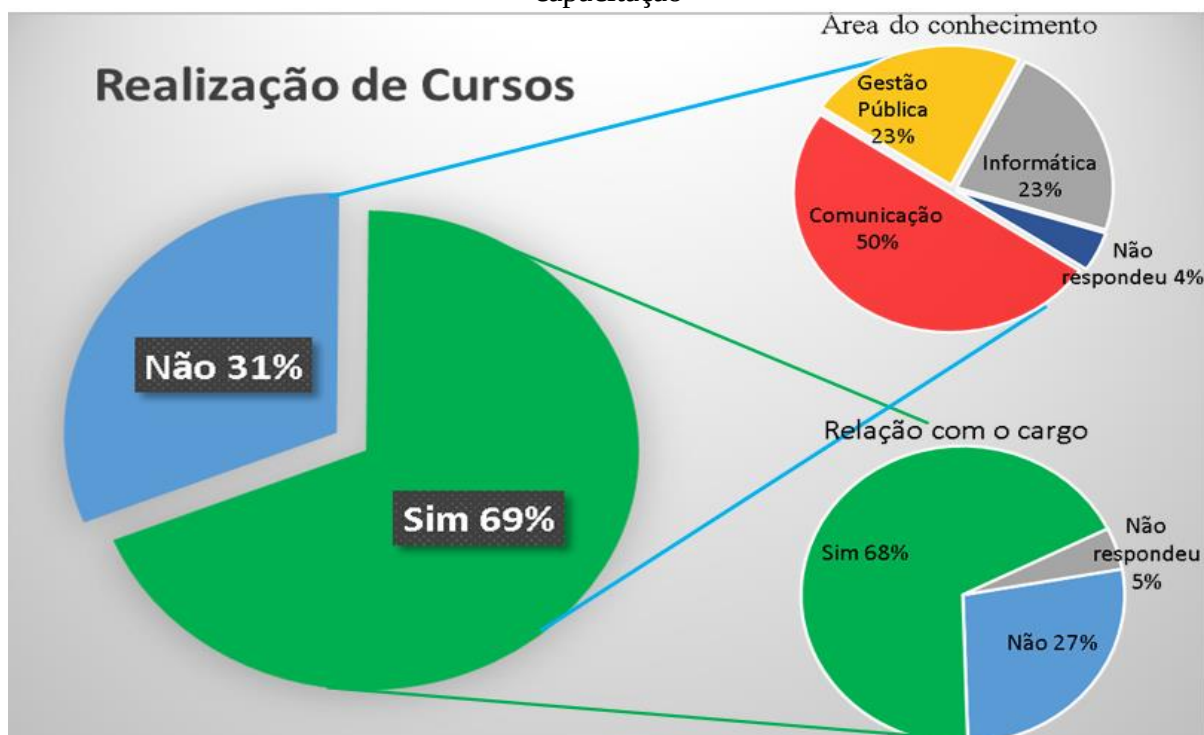
As variáveis analisadas nessa segunda parte foram: *Realização de cursos, área de conhecimento e relação com o cargo/atribuição; Percepção dos cursos de capacitação profissional presencial e a distância; Forma de utilização do conhecimento; Mudanças ocorridas na execução das atividades diárias; Fatores motivantes para a participação em cursos de capacitação profissional; Fatores desmotivantes para a participação em cursos de capacitação profissional; Relato sobre as formas de contribuição dos servidores técnico-administrativos para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional na UFCG.*

5.2.1 Realização de cursos de capacitação profissional: área de conhecimento e relação com o cargo/atribuição desempenhado na UFCG

A segunda parte da análise inicia-se com a seguinte questão “**Já realizou algum curso de capacitação ofertado pela UFCG? Se a resposta for sim, descreva a área de concentração (área de conhecimento) do curso e se o mesmo apresentou relação com o cargo/atribuição que você desempenha na UFCG. Discorra sobre o(s) curso(s) e sua relação com o cargo/atribuição na UFCG**”.

Nessa questão foram dadas as alternativas “**sim**” ou “**não**”, com espaço livre para a resposta escrita dos respondentes. O Gráfico 4, a seguir, demonstra as respostas obtidas.

Gráfico 4 - Relação do cargo e área do conhecimento com a realização de curso de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Constatou-se, como pode ser visto no Gráfico 4, que (69%) dos servidores técnico-administrativos já **realizaram curso de capacitação** ofertado pela UFCG, por outro lado, (31%) dos servidores não realizaram nenhum curso.

Mesmo sendo maior a porcentagem de servidores que realizaram cursos de capacitação, a quantidade de servidores que ainda não realizaram os cursos é elevada, uma realidade que pode comprometer o processo de aprendizagem organizacional na instituição.

Por meio dos cursos de capacitação, os servidores aprimoram as suas competências, podendo utilizar o que apreendeu em seu ambiente de trabalho. Sobre a importância da capacitação profissional para as organizações, Rocha et al. (2009) afirmam que o sucesso da organização está, em sua maior parte, na equipe de trabalho. É essa equipe que deve estar capacitada profissionalmente para um melhor desempenho organizacional.

O processo de capacitação, por meio dos cursos ofertados pelas IFES, relaciona-se à aprendizagem formal, disponibilizando auxílio na execução das atividades desempenhadas pelos servidores. A aprendizagem organizacional inicia-se com a aprendizagem individual,

em que a organização se apropria do capital intelectual que surge na forma individual e que, posteriormente, se desenvolve na forma coletiva, resultando na aprendizagem organizacional. Sobre esse processo, tem-se que:

O treinamento e desenvolvimento de pessoas tratam da aprendizagem em nível individual e de como as pessoas aprendem e se desenvolvem, enquanto que o desenvolvimento organizacional refere-se aos meios de como as organizações aprendem e se desenvolvem, através de mudanças e inovações (ROCHA et al., 2009, p. 10).

Nessa perspectiva, o aprendizado individual provém, principalmente, da aprendizagem formal e, conseqüentemente, da capacitação profissional como formação continuada.

Os (22) servidores que afirmaram ter realizado curso de capacitação, descreveram a **área do conhecimento** que se concentravam os cursos. Optou-se, nesse momento, por categorizar as respostas obtidas com base nos eixos temáticos contidos no Plano de Capacitação da CGDP, que incluem: Comunicação, Informática, Gestão Pública, Raciocínio Lógico-Matemático, Saúde e Qualidade de Vida e Educação a Distância. Dessas, as mais citadas foram na área de **Comunicação, Informática, Gestão Pública**.

Dos servidores que realizaram os cursos, conforme o Gráfico 4, (50%) realizou na área de comunicação, os demais, nas áreas de Gestão Pública e de Informática, representando (23,0%) cada. Nesse resultado, apenas (4,0%) não respondeu sobre a área de concentração do curso que realizou na capacitação ofertada na UFCG. Os cursos na área de Comunicação estão direcionados aos conhecimentos da língua portuguesa e línguas estrangeiras, na forma oral e escrita. A área de Gestão Pública compreende assuntos diversos, como gestão de contratos, direito administrativo, iniciação ao serviço público, sociologia do trabalho, etc. Já a área de Informática introduz conhecimentos específicos de tecnologia, como informática básica, formação de tutores na EaD, dentre outros assuntos.

Quanto ao resultado sobre a relação do curso, nas áreas de Comunicação, Gestão Pública e Informática, com os cargos/atribuições que exercem nos diversos setores da Reitoria, optou-se por categorizar as respostas em “**sim**” (quando os servidores demonstravam em sua respostas a relação existente) e “**não**” (quando os servidores não demonstravam ou negavam em sua respostas a relação existente).

Diante disso, o resultado demonstrado no Gráfico 4, constata que (68%) dos servidores afirmaram que os cursos realizados possuem **relação com o cargo**, (27%) afirmaram que não havia relação entre o curso e o cargo/atribuição que exercem e apenas (5%) dos servidores não responderam ao questionamento. Compreende-se que os servidores têm consciência sobre

a existência de algum tipo de relação direta ou indireta do curso que realizaram com o cargo/atribuição que exercem na UFCG, especificamente, nos setores que compõem a Reitoria. Esse resultado é benéfico para a UFCG, pois o conteúdo ministrado pode ser posto em prática na instituição. A oferta de cursos de capacitação pode trazer o retorno organizacional almejado, de acordo com as nuances de cada setor, com o aprendizado colocado em prática de maneira diferenciada.

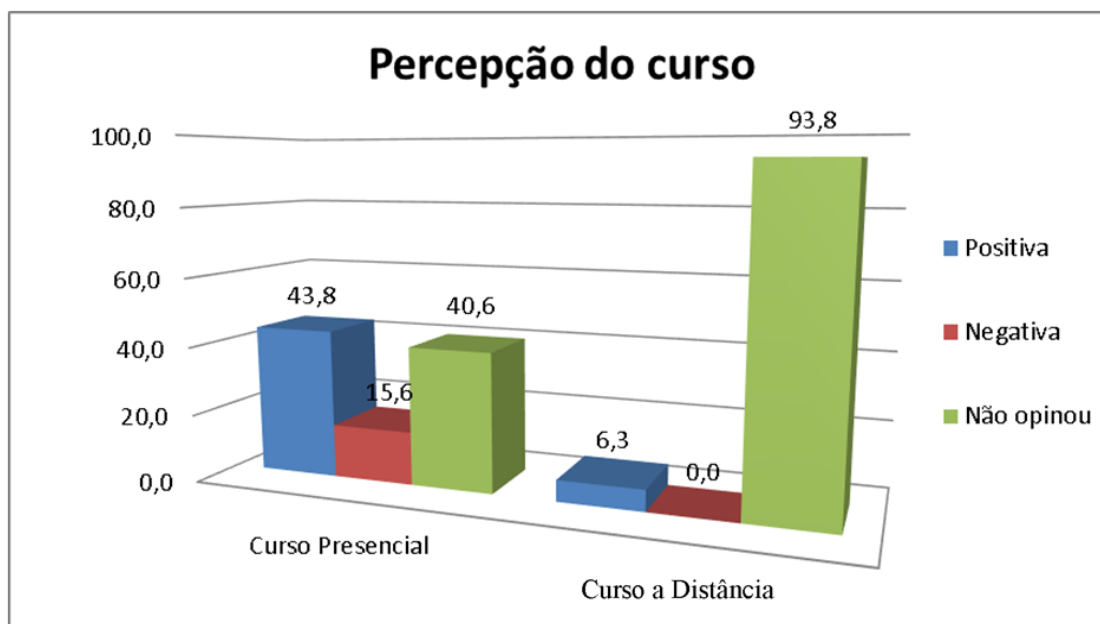
5.2.2 Percepção dos cursos de capacitação profissional presencial e a distância

Na variável percepção dos cursos de capacitação profissional presencial e a distância, os servidores responderam ao seguinte questionamento “**Qual a sua percepção perante os cursos de capacitação (modalidades presencial e à distância) ofertados pela UFCG**”. Para essa questão as respostas foram agrupadas nas seguintes categorias: **positiva, negativa e não opinou**¹⁵.

Constatou-se que o curso presencial foi avaliado positivamente por (43,8%) dos servidores, (15,6%) avaliaram esse curso negativamente e (40,6%) não opinaram. Já, sobre o curso a distância, apenas (6,3%) dos servidores avaliaram positivamente essa modalidade de curso, os demais, (93,8%) não opinaram, como representado no Gráfico 5.

¹⁵ Essa categoria engloba os servidores que realizaram cursos, porém não opinaram; e servidores que não realizaram os cursos e, por isso, não opinaram.

Gráfico 5 - Percepção do curso a distância e presencial pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como demonstrado no Gráfico 5, a maioria dos servidores que opinou avaliou positivamente o curso de capacitação nas modalidades presencial e a distância, resultado que enfatiza a finalidade dessas duas modalidades de cursos, vistos como contribuição para o desenvolvimento de aprendizagem e competência, e a aplicação desses em melhorias contínuas nos processos de trabalho, no intuito de favorecer os servidores que deles necessitam. Além disso, há o destaque para os respondentes que não opinaram em relação ao curso a distância, isso se deve a pouca quantidade de cursos e vagas ofertadas nessa modalidade, de implantação recente, diferentemente dos cursos presenciais que são ofertados desde a criação da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

Na categoria **positiva** de percepção com relação aos cursos presenciais, os servidores destacaram a organização e a qualificação dos professores que ministraram as aulas, como transcrito nas falas. Sobre a percepção positiva do curso na modalidade presencial, S6 afirmou que os cursos são “*Bem organizados, que motivam os servidores em seus cargos e que possuem instrutores capacitados*”. Em concordância com essa afirmação, S17 relata “*Equipe de professores qualificados do quadro da instituição, conteúdos de acordo com o objetivo do curso [...]*”.

Outros aspectos também foram associados à percepção positiva dos cursos na modalidade presencial, como é o caso do aumento de aprendizagem, atualização constante e a troca de experiências entre os servidores que realizaram os cursos. Esses aspectos positivos

provocaram melhorias nas formas de execução das tarefas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, S16 afirma que *“São importantes para capacitação do servidor e atualização de conhecimentos para que possamos sempre mostrar um bom serviço e atendimento ao cidadão e manter a excelência nos serviços prestados pela universidade”*. Em outra perspectiva S22 expressa *“Além do aprendizado possibilita uma melhor socialização entre os servidores”*.

Na categoria **negativa** de percepção com relação aos cursos presenciais, as opiniões dos servidores revelaram a diminuta carga horária por cada curso ofertado, impedindo um maior aproveitamento das teorias e que, por muitas vezes, interrompem a sequência didática. Sendo assim, S13 diz que *“Foi um curso bom, mas deveria ter sido ministrado com uma carga horária maior”*.

Outros pontos da percepção negativa citados são as ofertas de cursos sem o devido levantamento prévio das necessidades setoriais, não oferecendo cursos mais específicos e voltados para determinados setores, assim como o aprofundamento didático da área de concentração, visto que não há uma sequência dos níveis dos cursos (níveis básico-intermediário-avançado). Sobre esse aspecto S9 destaca que *“Os cursos são planejados e ofertados sem o real conhecimento das necessidades dos setores. Entendo, todavia seria mais prudente se houvesse um levantamento para identificar as necessidades e a partir disso oferecer os cursos”*. Em consonância também com esse aspecto S14 diz que *“Os cursos de capacitação são ofertados em estágios básicos, deixando a desejar nos casos em que se faz necessário aprofundamento e continuidade no assunto. Em muitos casos são ofertados apenas em cumprimento ao que exige a legislação para ascensão do servidor, deixando de realizar estudos das necessidades, demandas que atendam ao servidor”*.

Na categoria **positiva** de percepção com relação aos cursos a distância, os servidores relatam a questão de o horário ser mais maleável, pois, o estudo é realizado de acordo com a disponibilidade, não havendo a necessidade de estar presencialmente em um determinado lugar e em horários pré-definidos. Corroborando com essa percepção S4 destaca ser *“Excelente, a oferta das duas modalidades dar maior amplitude para participação dos servidores, eliminando barreiras relativas a horário, estrutura física, gestão pessoal do tempo, além, de prazeroso na medida em que os servidores tem a opção de conviver e discutir temas comuns”*. Somando-se a isto, S22 afirma que *“São flexíveis na questão de horário, porém exigem organização e controle do tempo por parte do aluno, de modo que se possa obter um desempenho satisfatório”*.

Pode-se inferir que, como modalidade de ensino, a educação a distância (EAD) vem ganhando espaço de forma paulatina e constante no acesso à educação, como aspecto de

democratização aos que, por diversos motivos, não tem a possibilidade de capacitar-se de maneira presencial. Dessa forma, as primeiras formas de EAD foram a partir de cursos por correspondência, tendo o rádio e a televisão como base de suporte. Com isso, tal modalidade ganhou notoriedade no Brasil a partir da década de 90, recebendo apoio do Governo Federal junto ao Ministério da Educação. A tecnologia contribuiu para disseminar ainda mais o avanço na qualidade do ensino a distância, atingindo públicos em diversas regiões que porventura não dispõem de acesso ao ensino na sua localidade ou em regiões próximas.

Cassundé e Mendonça (2013, p. 1) retratam que esse novo cenário em que a EAD está inserida é provocado pela nova ordem mundial, “[...] representando a expansão de uma nova educação em concordância com a sociedade do conhecimento e as novas tecnologias”.

Hermida e Bonfim (2006, p. 167) citam a característica de complementaridade entre o ensino presencial e a EAD:

Deve-se entender que a EAD e o Ensino Presencial são forças complementares e não antagônicas, e que a excelência do ensino reside nas instituições educativas e em seus aprendizes, e não na utilização de novas tecnologias de educação. A eficácia está na interatividade, no interesse e no esforço pessoal, seja no Curso Presencial ou à distância.

Os autores, por fim, remetem a capitalização da educação, com cursos à distância visando a parte econômica, sem a devida qualidade no ensino-aprendizagem, como também defendem a rigorosidade no processo de credenciamento das instituições.

5.2.3 Forma de utilização do conhecimento

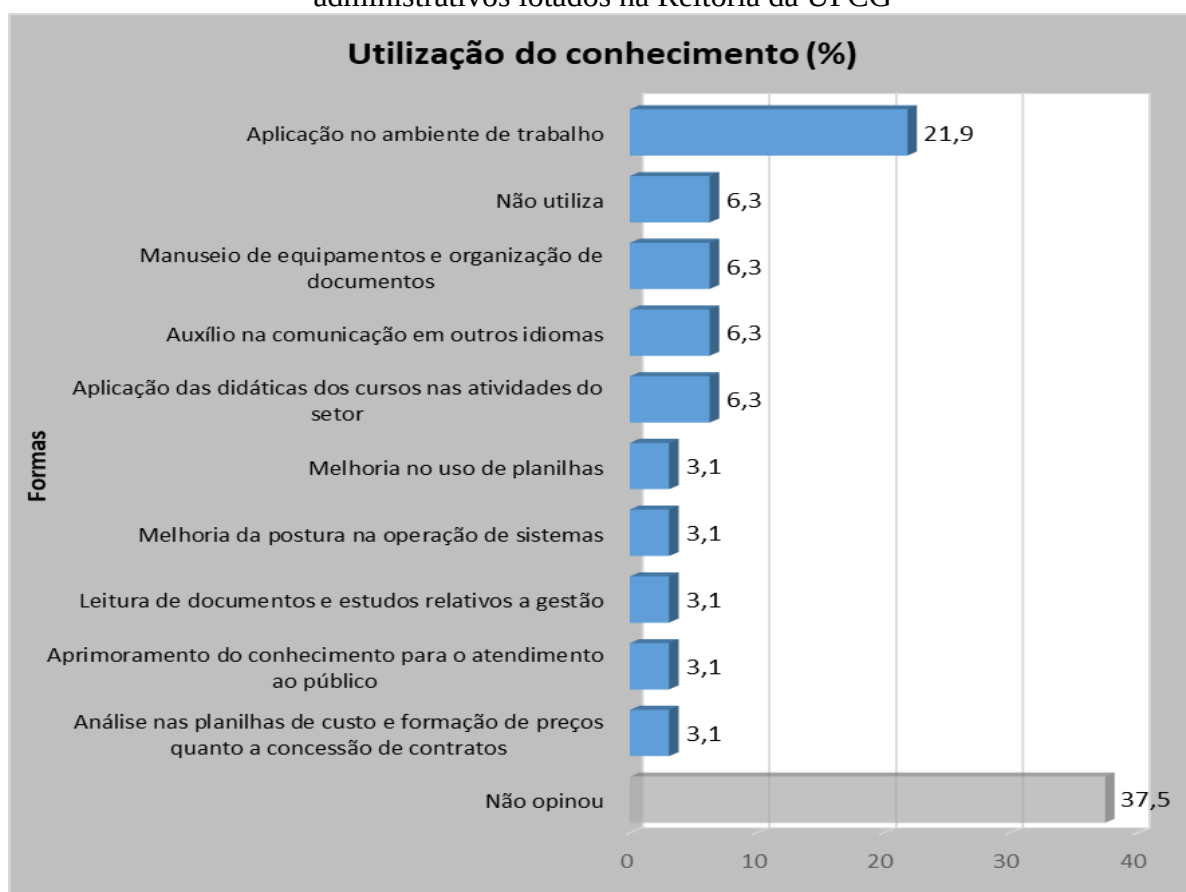
Na variável forma de utilização do conhecimento, os servidores responderam à questão **“De que forma utiliza o conhecimento, obtido por meio da capacitação profissional ofertada pela UFCG, para auxiliar nas práticas cotidianas no setor em que está lotado (a)?”** Diante da diversidade das respostas, o agrupamento das respostas foi feito utilizando-se as categorias: **aplicação no ambiente de trabalho, manuseio de equipamentos e organização de documentos, auxílio na comunicação em outros idiomas, aplicação das didáticas dos cursos nas atividades do setor, melhoria no uso de planilhas, melhoria da postura na operação de sistemas, leitura de documentos e estudos relativos a gestão, aprimoramento do conhecimento para o atendimento ao público, análise nas planilhas**

de custo e formação de preços quanto a concessão de contratos, não utiliza¹⁶ e não opinou¹⁷.

Observou-se que, o conhecimento obtido por meio da capacitação profissional é utilizado principalmente nas **aplicações no ambiente de trabalho**, visto que, (21,9%) dos servidores fazem o uso do conhecimento e o aplicam de uma forma geral no desempenho de suas funções, e conseqüentemente, nos cargos que exercem. Destacam-se ainda, que (6,3%) não utilizam o conhecimento adquirido no curso e (37,5%) não opinaram.

Sequencialmente, outras formas de utilização do conhecimento ocorrem nos setores da Reitoria, a exemplo de: aplicação das didáticas dos cursos nas atividades do setor, auxílio na comunicação em outros idiomas, manuseio de equipamentos e organização de documentos, entre outros, que podem ser vistos no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 - Forma de utilização do conhecimento pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

¹⁶ Essa categoria engloba os servidores que realizaram cursos, porém não conseguiram utilizar o conhecimento obtido por meio da capacitação profissional.

¹⁷ Essa categoria engloba os servidores que realizaram cursos, porém não opinaram sobre a utilização do conhecimento; e servidores que não realizaram os cursos e, por isso, não opinaram.

Nota-se que, somando o percentual da categoria Aplicação no ambiente de trabalho (21,9%) com as outras categorias individuais e específicas (34,4%) tem-se que mais da metade dos servidores técnico-administrativos (56,3%) utiliza de alguma forma o conhecimento no seu setor de trabalho, procurando de maneira colaborativa empregar tal conhecimento obtido por meio da capacitação profissional promovida pela CGDP.

A utilização do conhecimento, resultante do aprendizado adquirido nos cursos de capacitação profissional, pode auxiliar nas rotinas diárias dos setores da Reitoria e no desenvolvimento das habilidades e competências dos servidores técnico-administrativos. Essa transformação do conhecimento em aplicação prática intensifica a aprendizagem organizacional, como afirmam Leitão e Carvalho (1999, p. 30, grifo nosso):

Esta característica consiste em um elemento de ligação com a geração e a transmissão de conhecimento. Constitui uma diretriz sobre como utilizar um quadro tecnológico renovado para alcançar os interesses pessoais e da organização e sobre como manter a empresa na direção da mudança desejada. **Toda a experiência, todo o aprendizado não se justificaria se não gerassem ações mais coerentes e com maior probabilidade de sucesso.**

O conhecimento apreendido precisa ser posto em prática como forma de justificar o aprendizado, direcionado à organização. Portanto, quando há estímulo por parte da organização, da utilização do conhecimento e sua aplicabilidade diária, maior a tendência a se desenvolver, por ser este o fundamento da aprendizagem organizacional. Sendo assim, os servidores lotados na Reitoria utilizam de alguma forma o conhecimento de maneira mais proeminente para o desenvolvimento organizacional, causando o retorno esperado em prol da instituição.

Em relação à categoria **Aplicação no ambiente de trabalho**, pode-se constatar por meio das respostas que houve melhorias na execução prática das atividades relacionadas às suas funções, conforme destaca S13: *“O conhecimento é colocado em prática quando aparece algum caso que envolve a lei de acesso à informação”*. Como também melhorias operacionais, como S14 descreve: *“Procuro redigir documentos com redação correta e operacionalizando computador”* e S17: *“Possibilitou a aquisição de conhecimentos relativos ao direito administrativo, às práticas de gestão atuais que são úteis no exercício da função”*.

Tais respostas afirmam a importância da utilização do conhecimento de forma correta a partir de informações, por isso:

A maneira como o processo de busca e uso da informação se desenvolve depende das condições mutáveis do contexto em que a informação é

utilizada pelo indivíduo, o que, por sua vez, depende das mudanças induzidas no contexto pelas ações do indivíduo (CHOO, 2003, p. 118).

Dependendo, então, de cada contexto em que a informação é assimilada e, de acordo com cada indivíduo, transformada em conhecimento, poderá acarretar no uso ideal dos conhecimentos apreendidos e, conseqüentemente, a organização passa a desenvolver as capacidades e aperfeiçoar as habilidades com o propósito de atingir o desempenho almejado. Além de apreender o conhecimento por meio do aprendizado formal das capacitações profissionais, os servidores também podem captar e aprimorar esse conhecimento na realização das tarefas cotidianas no contexto da aprendizagem organizacional.

5.2.4 Mudanças ocorridas na execução das atividades diárias

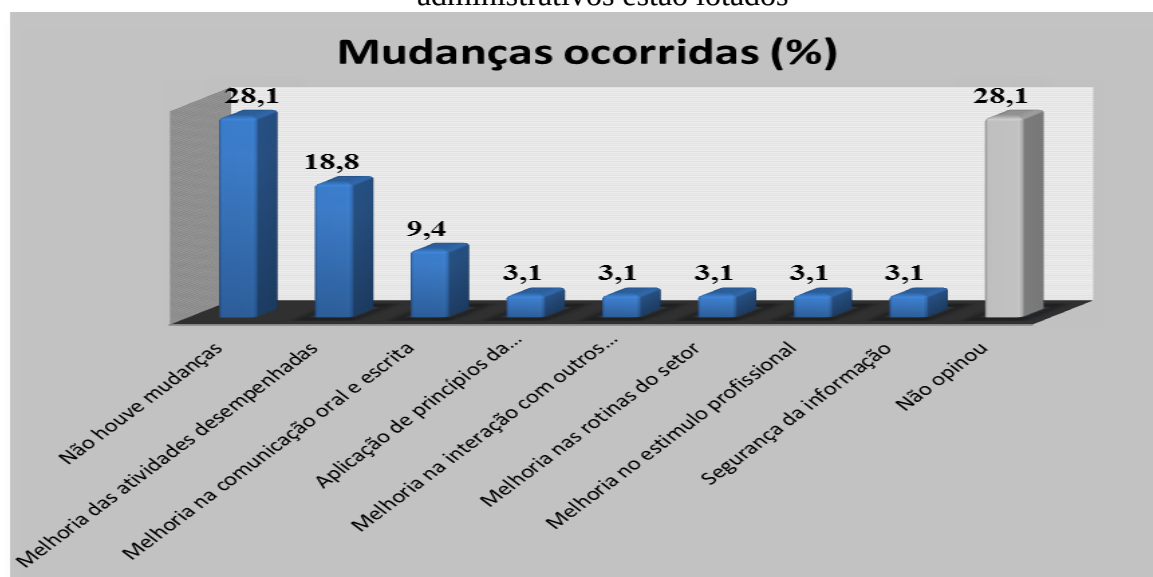
Na variável mudanças ocorridas na execução das atividades diárias, os servidores responderam ao seguinte questionamento: **“Tendo em vista os conhecimentos adquiridos na capacitação profissional ofertada pela UFCG, relate as mudanças ocorridas na execução das atividades diárias no setor em que está lotado”**. Nesse sentido, o agrupamento das respostas foi realizado com as seguintes categorias: **não houve mudanças, melhoria das atividades desempenhadas, melhoria na comunicação oral e escrita, aplicação de princípios da administração pública, melhoria na interação com outros setores, melhoria nas rotinas do setor, melhoria no estímulo profissional, segurança da informação e não opinou**¹⁸.

Verificou-se que, para (28,1%) dos servidores técnico-administrativos **não houve mudanças** na execução das atividades. Em contrapartida, (18,8%) opinaram que houve alguma mudança depois da realização dos cursos de capacitação promovidos pela CGDP/UFCG, com a **melhoria das atividades desempenhadas**.

Em seguida, vieram outras categorias: melhoria na comunicação oral e escrita, aplicação de princípios da administração pública, melhoria na interação com outros setores, melhoria nas rotinas do setor, melhoria no estímulo profissional, segurança da informação e não opinou, como pode ser visualizado no Gráfico 7.

¹⁸ Essa categoria engloba os servidores que realizaram cursos, porém não opinaram sobre a utilização do conhecimento; e servidores que não realizaram os cursos e, por isso, não opinaram.

Gráfico 7 - Mudanças ocorridas nas atividades diárias no setor em que os servidores técnico-administrativos estão lotados



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O destaque nesse resultado, de forma negativa, foi o elevado percentual (28,1%) de servidores que descreveram não haver mudança na execução das atividades em termos práticos, pois, mesmo realizando os cursos de capacitação e obtendo de forma teórica a aprendizagem e, posteriormente, aplicados os ensinamentos obtidos, não houve mudanças nas ações desenvolvidas pelos mesmos.

Na categoria **melhoria nas atividades desempenhadas**, os servidores técnico-administrativos, ressaltaram o avanço que os cursos ofereceram na assimilação e contribuição concreta do conhecimento, possibilitando um melhor suporte aos membros do setor em que estão lotados, conforme testemunha S16 “*Melhorou meu entendimento e ampliou as possibilidades para produção de reportagens de interesse da comunidade acadêmica*”. Demais servidores contemplaram a importância dos cursos de capacitação para a mudança organizacional, em que S5 diz “*Auxílio nos projetos que possam viabilizar melhorias no setor*” e S15 “*Atendimento ao público*”.

No que diz respeito à categoria **melhoria na comunicação oral e escrita**, os servidores salientam a forma de como lidam com a forma escrita e falada das línguas (portuguesa e estrangeiras), no auxílio à redação de documentos oficiais, através das técnicas absorvidas durante o período do curso, como também, por meio do aperfeiçoamento das línguas estrangeiras, conforme registrado por S10 “*Maior familiaridade e desenvolvimento nas comunicações em língua estrangeira*” e S12 “*Os conhecimentos adquiridos mudaram a*

forma como escrevo e como elaboro os documentos do meu setor de trabalho. Hoje conheço a técnica correta de elaborar documentos”.

Em consonância com o que foi descrito pelos servidores técnico-administrativos, Castañeda (2015) retrata que a formação está entre as condições que possibilitam a aprendizagem organizacional, pois quando o trabalhador (servidor/empregado) adquire conhecimento e desenvolve habilidade, o resultado é a contribuição para aumento do desempenho e alcance dos objetivos organizacionais.

Com isso, (43,7%) dos servidores técnico-administrativos afirmam que há mudanças no ambiente de trabalho após a aplicação do conhecimento obtido nos cursos de capacitação. Porém, percebe-se um percentual considerável de (28,1%), apontando que na prática não há nenhum tipo de mudança. Nesse caso, há a utilização do conhecimento, no entanto, não há nenhum tipo de resultado ou o resultado está muito aquém do esperado.

É notório que, apesar do maior percentual afirmar que ocorrem mudanças de forma positiva no setor de trabalho, o percentual dos que responderam que não houve nenhum tipo de mudança é digno de preocupação e objetivo de revisão nos modelos organizacionais existentes na instituição.

Mediante as respostas obtidas, pode-se considerar que ocorrem mudanças na execução das atividades diárias nos setores, decorrente dos cursos de capacitação, no entanto, essas mudanças ainda caminham a passos lentos. Com isso, foi alcançado o **segundo objetivo específico** da pesquisa “comprovar se o conhecimento adquirido por meio do processo de capacitação profissional proporciona mudanças na execução das atividades diárias nos setores pertencentes à Reitoria”.

5.2.5 Fatores motivantes para a participação em cursos de capacitação profissional

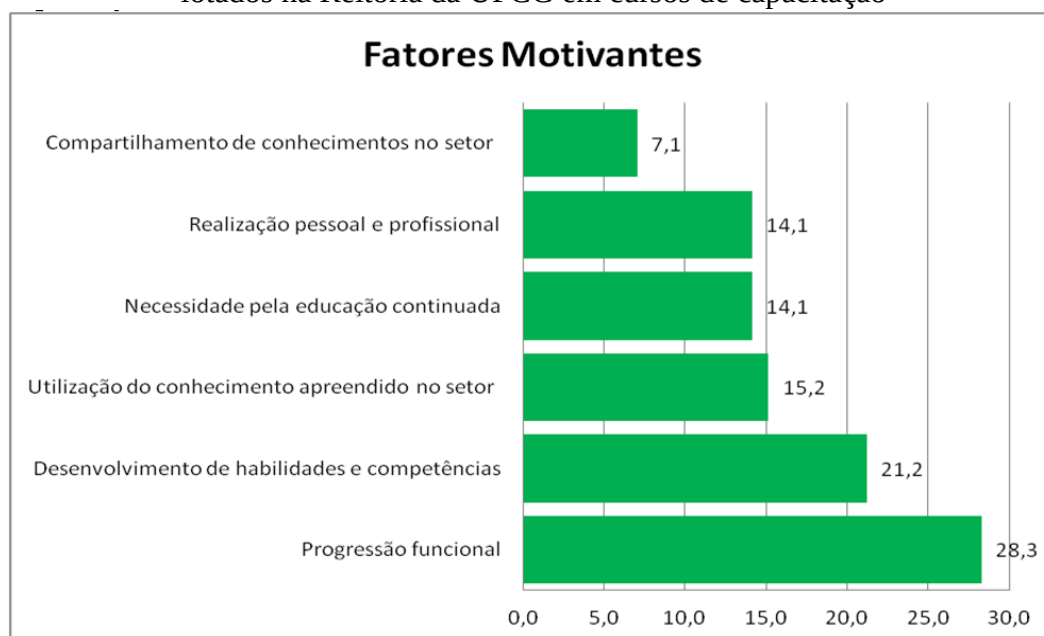
Na variável fatores motivantes para a participação em cursos de capacitação profissional, os servidores foram questionados sobre “**Quais os fatores motivantes para a participação em cursos de capacitação profissional?**”. Essa questão era de múltipla escolha, sendo assim, as respostas já se encontravam categorizadas, em que os servidores técnico-administrativos poderiam marcar mais de uma alternativa¹⁹. As categorias foram: **progressão funcional, compartilhamento de conhecimentos no setor em que está lotado, necessidade pela educação continuada, reconhecimento no setor em que está lotado,**

¹⁹ Três (3) respondentes citaram todos os fatores, exceto a categoria “outros”.

realização pessoal e profissional, utilização do conhecimento apreendido no setor em que está lotado, desenvolvimento de habilidades e competências, e outros.

Constatou-se que, dos fatores motivantes elencados pelos servidores em estudo, a progressão funcional surge em primeiro lugar representando (28,3%), formando a principal motivação dos funcionários. Em segundo lugar, com (21,2%) das citações, está o desenvolvimento de habilidades e competências. Na sequência vieram as demais categorias: utilização do conhecimento apreendido no setor, necessidade pela educação continuada, realização pessoal e profissional e compartilhamento do conhecimento no setor, de acordo com a Gráfico 8.

Gráfico 8 - Fatores motivantes para a participação dos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG em cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir dos resultados do Gráfico 8, nota-se que, em primeiro lugar no quesito motivacional para a realização de cursos de capacitação, encontra-se a progressão funcional. De certa forma, os servidores focalizam a parte financeira, visto que a junção dos cursos dentro do período de interstício (18 meses entre a concessão de uma progressão e outra) impulsiona o servidor a concluir tal curso nesse intervalo de tempo. Nesse caso, não se observa o tipo de curso e nem a sua finalidade, mas somente a carga horária necessária para que seja concedida a progressão funcional por capacitação e, posteriormente, o aumento no vencimento básico no contracheque dos servidores.

A progressão por capacitação está legitimada na Lei 11.091/05 onde descreve que:

Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, **pela mudança de nível de capacitação** e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, **Progressão por Capacitação Profissional** ou Progressão por Mérito Profissional.

§ 1º **Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação**, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida [...] (BRASIL, 2005, grifo nosso).

Em seguida, aparece como fator motivante a questão do **desenvolvimento de habilidades e competências**. Nota-se que esses servidores estão preocupados na compreensão do que foi teorizado nos cursos de capacitação, para assim, poder realizar as tarefas no ambiente de trabalho a partir da teoria apreendida e aplicação na prática, como também no resultado das capacidades que foram desenvolvidas durante o curso (habilidade, competência, atitude e conhecimento).

Segundo Sabbag (2007) o desenvolvimento de competências é a última instância na classificação denominada pelo mesmo de apropriar conhecimento. Em relação às competências, o autor remonta ao aprimoramento constante das capacidades individuais a fim de encadear a espiral do conhecimento, relacionando-se à tríade conhecimento-habilidade-atitude. O autor separa as competências em dois tipos: duras e brandas.

Competências duras são uniformes, concretas e demonstráveis e, em geral, referem-se ao conhecimento técnico especializado e se expressam na forma de técnicas, métodos, padrões, processos e comportamentos também. Já as *competências brandas*, além de formar estilos, padrões de conduta e ações vinculadas ao contexto [...], envolvem mais sensibilidade do que lógica sistemática (SABBAG, 2007, p.139, grifo do autor).

Na terceira categoria mais citada, a **utilização do conhecimento apreendido no setor**, os servidores demonstram desejo para que o conhecimento individual, alcançado nos cursos de capacitação, transforme-se em práticas que visem melhorias no setor de lotação, conseqüentemente, estendendo-se aos demais setores que façam parte da sua coordenação.

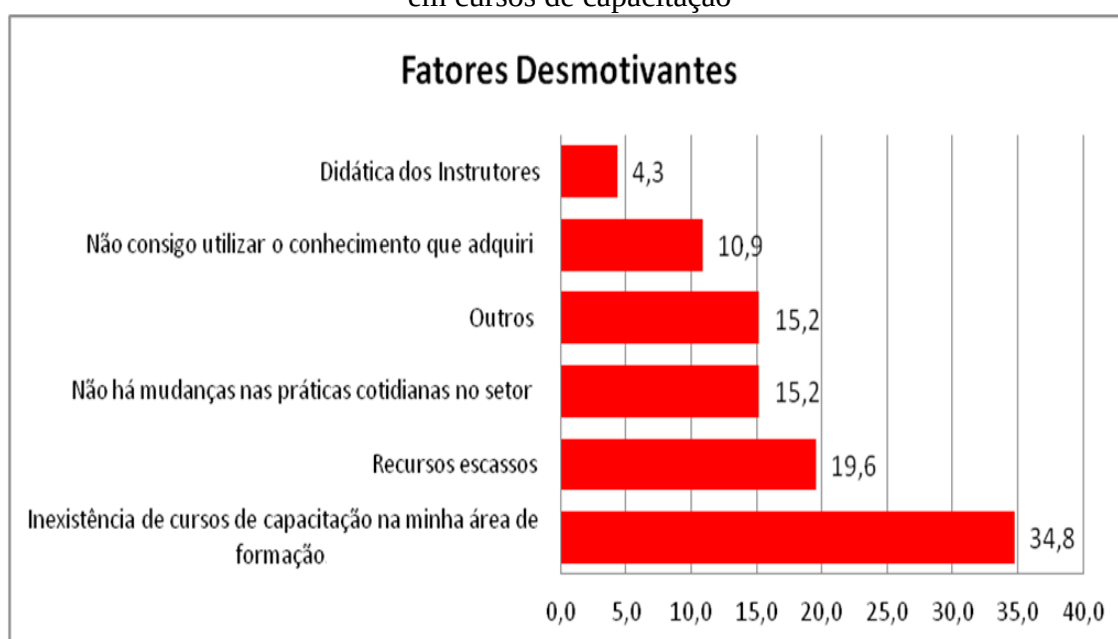
5.2.6 Fatores desmotivantes para a participação em cursos de capacitação profissional

Na variável **fatores desmotivantes** para a participação em cursos de capacitação profissional, os servidores responderam a seguinte pergunta “**Quais os fatores desmotivantes para a participação em cursos de capacitação profissional?**”. Essa questão era de múltipla escolha, sendo assim, as respostas já se encontravam categorizadas, em que os servidores

técnico-administrativos poderiam marcar mais de uma alternativa²⁰. As categorias foram: **didática dos instrutores, não consigo utilizar o conhecimento que adquiri, não há mudanças nas práticas cotidianas no setor, recursos escassos, inexistência de cursos de capacitação na minha área de formação.**

Com percentual de (34,8%), os servidores técnico-administrativos afirmaram que o principal fator desmotivante para a participação em cursos de capacitação profissional é a **inexistência de cursos na área de formação do servidor técnico-administrativo**. Na sequência, aparecem os recursos escassos (19,6%) conforme está demonstrado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Fatores desmotivantes para a participação dos servidores técnico-administrativos em cursos de capacitação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: Outros: Ausência de cursos em módulos avançados; Dificuldade de liberação para participar dos cursos; Estrutura desfavorável para implantação de mudanças; Falta de reconhecimento no setor; Horário incompatível com disponibilidade; Inconstância de treinamento em setores com atribuições específicas.

A partir desse resultado, pode-se notar a carência de cursos específicos voltados para a área de formação dos servidores, o que provoca, como demonstrado anteriormente nos fatores motivantes, a motivação pela realização dos cursos com o foco puramente financeiro.

Não há pesquisa prática do setor responsável pela capacitação que analise quais cursos deverão ser voltados a determinados setores e/ou áreas de formação dos servidores, como também levantamento das reais necessidades de cada setor, com isso, os cursos que são oferecidos tendem a ser de ofertados de forma mais genérica e que cubram uma maior quantidade de servidores, ou seja, de maior abrangência.

²⁰ Quatro (4) respondentes afirmam não haver fatores desmotivantes.

Com base nisso, a instituição está em desacordo com o que está descrito no Decreto 5.707/2006:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:
 V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o **aprimoramento profissional**, ao longo de sua vida funcional;
 IX - oferecer e garantir **cursos introdutórios ou de formação**, respeitadas as normas específicas **aplicáveis a cada carreira ou cargo**, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública (BRASIL, 2006, grifo nosso).

Dessa forma, o resultado dos fatores desmotivantes relaciona-se com o resultado demonstrado dos fatores motivantes, em que o servidor, necessita capacitar-se e não encontra o curso que supra as suas necessidades, como também a do setor, procurando realizar o curso apenas pela progressão funcional, escolhendo-se qualquer curso, mesmo que seja completamente diferente das suas atribuições, resultando em uma aprendizagem que não será utilizada no seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, Rocha et al. (2009, p. 10, grifo nosso) enfoca o anseio do servidor pela promoção de cursos de capacitação específicos às suas áreas e cargos:

Entende-se assim ser a maioria dos servidores [...] favorável que a instituição invista mais nos cursos já oferecidos e crie **cursos específicos em sua área de atuação**, visto que facilitaria e contribuiria para o andamento dos serviços e consequentemente **melhoraria o desempenho de suas atividades**.

Demonstrando o quão é dificultosa a questão da aprendizagem, por conta da impossibilidade de um aperfeiçoamento mais amplo que poderia ser utilizada na melhoria das atividades do setor e, consequentemente, revertida à toda a instituição, provocada pela escassez de cursos na área de formação do servidor.

Em seguida, os servidores técnico-administrativos descrevem os **recursos escassos** (19,6%) como outro fator desmotivante. Na realidade a falta de material físico impede um maior aproveitamento do conteúdo ministrado, seja em forma de material didático que possa enriquecer cada vez mais o conhecimento, seja por falta de espaço físico apropriado para aulas expositivas na modalidade presencial. É notório que a falta de repasses para as IFES é um fator que gera a diminuição de cursos e contenção orçamentária, consequentemente, afeta a aquisição de aparatos modernos que poderiam ser utilizados para proporcionar a eficácia na apreensão do conhecimento.

Os servidores também apontaram (15,2%), juntamente com a categoria **outros**, que **não há mudanças nas práticas cotidianas no setor**, com isso os servidores se sentem

desestimulados a participar e contribuir positivamente nos setores da Reitoria. Portanto, a desmotivação faz com que o servidor não procure melhorias dentro do seu ambiente de trabalho. Tal resposta corrobora com a categoria anterior *mudanças ocorridas na execução das atividades diárias*, constatando-se que não há mudanças nas atividades, mesmo com o conhecimento adquirido por meio dos cursos de capacitação.

Mediante as respostas obtidas pelos servidores técnico-administrativos, foi possível elencar os fatores motivantes e desmotivantes para a participação em cursos de capacitação. Portanto, foi alcançado o **terceiro objetivo específico** da pesquisa “Identificar os fatores motivantes e desmotivantes do processo de capacitação profissional no que diz respeito ao uso do conhecimento apreendido”.

5.2.7 Relato sobre as formas de contribuição dos servidores técnico-administrativos para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional na UFCG

Sobre a variável relato sobre as formas de contribuição dos servidores técnico-administrativos para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional na UFCG, os servidores técnico-administrativos se dispuseram a responder ao questionamento: “**A aprendizagem organizacional refere-se ao conjunto de práticas e comportamentos que possibilitam à organização a geração constante de conhecimentos, de maneira individual e organizacional. Diante disso, faça um relato, explicando de que forma pode contribuir, enquanto servidor técnico-administrativo, para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional na UFCG**”.

Nesse relato, o servidor técnico-administrativo pôde fazer um comentário acerca da sua contribuição, mediante a utilização da aprendizagem individual adquirida, por meio dos cursos de capacitação e em benefício da instituição, compreendendo que a aprendizagem organizacional advém da aprendizagem individual. Os respondentes, então, manifestaram suas opiniões não só referenciando às contribuições, como também em desacordo ao processo de aprendizagem organizacional, externando insatisfação em não poder contribuir para o desenvolvimento da aprendizagem na instituição.

Nessa última variável da segunda parte da análise, as respostas foram agrupadas e categorizadas com base nas categorias anteriormente elencadas nos fatores motivantes e desmotivantes. A partir da análise das respostas, têm-se as seguintes categorias: **compartilhamento de conhecimento, realização pessoal e profissional, ausência de incentivo por parte da instituição e falta de cursos na área de formação**.

Em relação à categoria **compartilhamento de conhecimento**, a contribuição é descrita pelo servidor, a partir do conhecimento adquirido nos cursos de capacitação e em colaboração para o compartilhamento de tal conhecimento, conforme S19 destaca: *“A forma que contribuo é repassando as informações fornecidas nos cursos para os colegas de trabalho, principalmente para os terceirizados, haja vista que estes não possuem oportunidade de participação nos cursos, assim como, normalmente, possuem uma escolaridade reduzida”*. Somando-se a isso, S10 corrobora com o mesmo pensamento *“Procuro compartilhar os conhecimentos adquiridos individualmente com o grupo de trabalho”* e S14 tem a mesma concepção: *“Participando de cursos na área em que atuo, posso adquirir novos conhecimentos, ampliar os que já possuo e realizar as tarefas diárias, de forma produtiva, dinâmica. Posso ajudar em possíveis esclarecimentos aos meus colegas, disseminar o conhecimento obtido, contribuição para o desenvolvimento institucional”*.

A contribuição dada pelos servidores é a externalização, que se configura na transformação do conhecimento tácito em explícito. O auxílio e o repasse do conhecimento adquirido por esses servidores cria o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam de espiral do conhecimento. Isso fortalece a aprendizagem organizacional na medida em que o grupo permanece em constante aprendizado.

Na categoria **realização pessoal e profissional**, S1 explana o motivo de como contribui para a aprendizagem organizacional da UFCG: *“É perceptível que o servidor público, na sua maioria, não se interessa por fazer outras atividades, além daquelas que habitualmente fazem, dificultando, assim, o processo de aprendizagem. Tenho procurado mudar esse procedimento, tendo em vista que no setor onde estou lotado, já tive a oportunidade de aprender quase todas as atividades e isso tem me proporcionado oportunidades de ascender funcionalmente”*.

O relato do servidor denota que o mesmo utiliza o conhecimento adquirido de forma individual, visto que viu na capacitação a oportunidade de ascender profissionalmente no seu setor de trabalho. A capacitação nesse sentido surge como oportunidade para o reconhecimento profissional e que, posteriormente, terá como resultado a aprendizagem organizacional.

Na categoria **ausência de incentivo por parte da instituição** houveram relatos em forma de protesto e de indignação, transferindo a responsabilidade pela aprendizagem organizacional à instituição, visto que não conseguem obter a aprendizagem individual por meio de tais cursos, conforme retrata S3 *“Aprendemos na prática, não há nenhum tipo de capacitação para execução de nossas atividades diárias. Chegamos aqui, assumimos o setor*

e a aprendizagem do que vamos fazer depende de nós, com o auxílio de poucos colegas que se dispõem a ajudar. Aprendemos a fazer, FAZENDO! Contribuo com a melhoria dos processos de aprendizagem fazendo os cursos sempre que possível e aplicando o conhecimento na prática. Na maioria das vezes o servidor técnico-administrativo não é reconhecido. Mesmo assim, invisto sempre na minha educação continuada”.

A dificuldade que trata essa categoria, então, reside em exteriorizar e disseminar o conhecimento dentre todos os setores de trabalho pertencentes à instituição. Na opinião de Silva, Antunes e Carvalho (2015) um dos principais problemas existentes na gestão do conhecimento é o compartilhamento, pois, muitas vezes os colaboradores não se sentem motivados a demonstrar e acabam guardando esse conhecimento adquirido. O conhecimento exteriorizado poderá alterar pensamentos muitas vezes retrógrados e incentivar ações futuras no ambiente de trabalho. Disto trata Inazawa (2009), quando elenca as barreiras culturais à gestão do conhecimento: ausência de visão compartilhada, o tipo de gestão em não estimular o interesse para as pessoas nem produzir o envolvimento verdadeiro. O autor faz o seguinte alerta:

Se não houver uma cultura organizacional que estimule as pessoas a desenvolverem relacionamentos e a socializarem seus conhecimentos, a probabilidade de guardarem para si seus conhecimentos será maior. E o velho paradigma privilegia o jeito formal de se trocar conhecimento, que é realizando reuniões de trabalho, reduzindo a conexão entre as pessoas e a exteriorização do conhecimento (INAZAWA, 2009, p. 215).

Dessa forma, a gestão do conhecimento surge como meio de auxílio na aprendizagem tanto na esfera individual quanto na coletiva, contribuindo para o alcance de vantagens competitivas através de atividades relacionadas às habilidades e conhecimentos. É o que destaca Inazawa (2009, p. 209) relacionando essas duas formas de criação do conhecimento organizacional:

[...] para que o conhecimento flua, e para que aconteça efetivamente a Gestão do Conhecimento, é fundamental a criação de um ambiente propício, uma cultura de aprendizagem; o que se exigiria uma mudança de visão por parte dos líderes e dos liderados, que devem passar a enxergar a organização como uma forma diferente, ou seja, como estruturas de conhecimento [...].

Mediante o relato do servidor, a gestão do conhecimento na UFCG deve estar comprometida, pois, a cultura organizacional deve instigar ao desenvolvimento e socialização de conhecimentos a partir de crenças, hábitos e valores que são compartilhados pelos membros da instituição.

Na categoria **falta de cursos na área de formação** há insatisfação em relação a ausência de cursos na área de formação do servidor, como expõe S20 *“Diante da necessidade e da importância de formação continuada dos servidores técnico-administrativos entendo que a UFCG deveria priorizar a oferta de cursos de capacitação direcionados à melhoria do desempenho das atividades desenvolvidas em cada setor, de modo que os resultados obtidos fossem mais eficientes, como exemplo pode citar cursos direcionados às áreas: contábil, compras e contratos”*. O servidor retrata que, devido à falta de cursos de capacitação voltados à melhoria das atividades nos setores, o trabalho fica comprometido, conseqüentemente, o seu desempenho fica abaixo do esperado, comprometendo o bom funcionamento da instituição.

Após a exposição dessa última variável da análise, com os relatos dos servidores técnico-administrativos sobre as formas como podem contribuir para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional e com o alcance do último objetivo específico, de fato, analisou-se a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções.

De forma positiva, os servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria empregam o conhecimento obtido nos cursos de capacitação no setor de trabalho proporcionando melhor desenvolvimento da instituição, com o intuito de resultar na aprendizagem organizacional. Deve-se, contudo, atentar para os servidores que não realizaram cursos de capacitação, como também aos que não aplicam tal conhecimento no local em que está lotado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da realidade que permeia as Instituições Federais de Ensino Superior, com a ampliação e reestruturação de serviços, os objetivos que as conduzem devem estar em consonância com o desempenho dos servidores, no estímulo dado à execução de tarefas. Para tanto, é primordial que sejam traçados planos de desenvolvimento de competências, habilidades, criatividades e do senso de responsabilidade, este último pautado na atuação e consciência do indivíduo com relação ao dever enquanto servidor da instituição.

As IFES precisam promover e desenvolver a aprendizagem individual dos servidores por meio da capacitação profissional, utilizando-se de preceitos da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, na realização de projetos direcionados à apreensão e utilização do conhecimento para que haja mudanças, muitas vezes necessárias, em culturas organizacionais engessadas.

O processo de capacitação profissional ofertado pela UFCG, a partir da aprendizagem formal disponibilizada aos servidores, deve aprimorar os conhecimentos adquiridos no cotidiano das relações de trabalho e auxiliar na plena execução das atividades que desempenham. Nesse processo ambos conquistam benefícios, os servidores e a instituição, visto que o servidor poderá agregar conhecimento às suas tarefas e a instituição como responsável por absorver e utilizar tal aprendizado como fonte de desenvolvimento organizacional.

Com a finalidade de analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação profissional ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções, foram identificadas as modalidades dos cursos direcionados à sede, em Campina Grande, e nos demais *campi* da UFCG, na modalidade presencial por meio de aulas expositivas e debates em sala e na modalidade a distância, realizando-se as aulas por meio da plataforma Moodle, com o acompanhamento da tutoria. Após a identificação das modalidades dos cursos de capacitação profissional, prosseguiu-se com a análise dos resultados das respostas obtidas, por meio do questionário, direcionados aos participantes da pesquisa, ou seja, aos 32 servidores técnico-administrativos da classe E, lotados na Reitoria da UFCG.

A análise dos dados foi composta pelos resultados sobre o “Perfil dos participantes” e sobre o “Processo de aprendizagem organizacional, através de cursos de capacitação ofertados aos servidores técnico-administrativos lotados na reitoria da UFCG”. A primeira parte dos resultados analisados representa as variáveis sobre a formação acadêmica, escolaridade, curso

que possui, tempo de trabalho na instituição, cargo ocupado e atribuições exercidas no âmbito da UFCG. Já a segunda parte apresentou as variáveis analisadas sobre realização de cursos, área de conhecimento e relação com o cargo/atribuição, percepção dos cursos de capacitação profissional presencial e a distância, forma de utilização do conhecimento, mudanças ocorridas na execução das atividades diárias, fatores motivantes para a participação em cursos de capacitação profissional, fatores desmotivantes para a participação em cursos de capacitação profissional e, por fim, o relato sobre as formas de contribuição dos servidores técnico-administrativos para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional na UFCG.

Mediante análise, constatou-se que a maioria dos servidores possui formação acadêmica na área de Administração e Ciências Contábeis, com um nível elevado de qualificação, sendo especialistas em Gestão Pública, em Auditoria e Ciências Contábeis. O tempo de trabalho desses servidores na UFCG é de 6 a 10 anos, com a maioria exercendo os cargos de Administrador e Contador. As atribuições desempenhas pelos servidores lotados na Reitoria são diversas, porém há predominância de atribuições, como: Análise e Avaliação de Processos, Gestão financeira, Coordenador de setor e Emissão de documentos.

Nos aspectos inerentes ao processo de aprendizagem organizacional, verificou-se que (69%) dos servidores já realizou curso de capacitação ofertado pela UFCG. Dos servidores que realizaram o curso, (50%), realizaram na área de comunicação, os demais (23%), nas áreas de Gestão Pública e de Informática, revelando a existência de algum tipo de relação direta ou indireta do curso, que realizaram, com o cargo/atribuição que exercem na UFCG.

A percepção dos servidores com relação aos cursos de capacitação profissional presencial e a distância foi avaliada de forma positiva, visto que, tendem a contribuir para o desenvolvimento da aprendizagem e da competência, resultando em melhorias contínuas nos processos de trabalho.

O conhecimento obtido por meio da capacitação profissional é utilizado principalmente nas aplicações no ambiente de trabalho, sendo assim, os servidores fazem o uso do conhecimento e o aplicam de uma forma geral no desempenho de suas funções, e conseqüentemente, nos cargos que exercem. Por outro lado, (28,1%) dos servidores revelou que não há mudança na execução das atividades, mesmo realizando os cursos de capacitação e obtendo de forma teórica a aprendizagem. Dentre os que citaram haver mudanças, destacam-se as situações de melhoria nas atividades desempenhadas e melhoria na comunicação oral e escrita.

Dos fatores motivantes elencados pelos servidores está a progressão funcional como a principal motivação para a participação em cursos de capacitação profissional, seguida do desenvolvimento de habilidades e competências, utilização do conhecimento apreendido no setor, necessidade pela educação continuada, realização pessoal e profissional e compartilhamento do conhecimento no setor. Quanto aos fatores desmotivantes à participação em cursos de capacitação, o principal é a inexistência de cursos na área de formação do servidor técnico-administrativo, destacando, na sequência, os recursos escassos e a afirmação que não há mudanças nas práticas cotidianas no setor, conseqüentemente, os servidores sentem-se desestimulados a participar e contribuir nos setores em que estão lotados na Reitoria.

Por fim, os servidores relataram suas opiniões acerca da sua contribuição, mediante a utilização da aprendizagem individual adquirida, por meio dos cursos de capacitação e em benefício da instituição, compreendendo que a aprendizagem organizacional advém da aprendizagem individual. Nesse momento, houve a manifestação de relatos referentes às contribuições, como também em desacordo ao processo de aprendizagem organizacional, em que se pode observar a insatisfação de alguns servidores em não poder contribuir, por conta da cultura organizacional existente para o desenvolvimento da aprendizagem na instituição.

Com isso, a pesquisa pôde identificar as lacunas existentes em relação à capacitação profissional na Universidade Federal de Campina Grande e, conseqüentemente, ao processo de aprendizagem organizacional, para que, a partir dos resultados demonstrados, haja a atenção da instituição sobre as soluções que podem ser tomadas e as propostas ideais para direcionar a utilização do conhecimento por meio dos cursos de capacitação oferecidos, e que essa ação possa gerar mudanças benéficas aos diversos setores da instituição.

A pesquisa buscou contribuir junto à Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas para um melhor planejamento, de forma prática e que contemple o servidor técnico-administrativo em sua totalidade. Há, por sua vez, a necessidade de mais estudos sobre o tema relacionando-o ao setor público, devido à restrita literatura que trata a respeito da temática voltada nessa esfera pública.

Cabe destacar que, os cursos de capacitação são elaborados para que o servidor os utilize, usufrua desse conhecimento e aplique-o em seu ambiente de trabalho. Sendo assim, percebeu-se que as mudanças ocorridas na execução das atividades ficaram muito aquém do esperado, visto que (28,1%) dos servidores apontou não haver mudanças na execução das atividades.

A sociedade cobra a eficiência e a eficácia do serviço público, tornando-se um desafio cada vez maior às entidades da administração pública. Por sua vez, os servidores públicos, notadamente os técnico-administrativos merecem destaque enquanto integrantes que consolidam a organização de aprendizagem. Com isso, o servidor capacitado poderá aplicar os conhecimentos adquiridos por meio de atribuições e troca de conhecimentos entre os grupos em seus ambientes de trabalho. A consequência disso é a elevação da produtividade e o aumento da autoestima.

Tendo em vista a apresentação das modalidades de capacitação profissional, a comprovação se o conhecimento adquirido por meio do processo de capacitação profissional proporciona mudanças na execução das atividades diárias nos setores pertencentes à Reitoria e a identificação dos fatores motivantes e desmotivantes do processo de capacitação, no que diz respeito ao uso do conhecimento apreendido, evidencia-se o alcance da análise da utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções.

Conforme análise realizada no estudo, é necessário que a UFCG melhore os métodos empregados para a capacitação profissional de seus servidores, como forma de evitar as lacunas no processo de aprendizagem organizacional, seja em relação aos cursos de capacitação, como controle e pesquisas sobre interesses dos servidores nos cursos, seja na busca de cursos apropriados para suprir as necessidades funcionais dos mesmos. Outro ponto relevante é a revisão anual do Plano de Capacitação, para que os servidores possam ser ouvidos e, dessa forma, opinarem sobre cursos a serem ofertados.

No âmbito organizacional, a instituição deve acompanhar, através de pesquisas, o desempenho dos servidores no setor de trabalho, após a realização dos cursos, desde a capacitação à aplicação/resultado. Sendo assim, os dados e a análise da pesquisa serão encaminhados aos setores responsáveis (CGDP e Gabinete do Reitor) para que sejam propostas as soluções aos problemas detectados na consecução da aprendizagem organizacional.

Ao término da pesquisa, foi possível detectar que outros estudos poderão ser elaborados com base na temática exposta e disseminando para outras IFES como forma de comparativo entre estudos. Que os estudos sobre o processo de capacitação despertem o interesse por meio de pesquisas mais aprofundadas e amplas.

REFERÊNCIAS

- AMÉRICO, B. L.; TAKAHASHI, A. R. W. Conhecimento, aprendizagem e poder na rede: um estudo de caso na Secretaria de Educação e Cultura de Coahuila, México. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 411-437, mar./abr., 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000200007&script=sci_abstract>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set., 2009.
- _____. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr., 2010.
- ARGYRIS, C. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: Harvard Business Review. **Aprendizagem organizacional**. Tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 84-104.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.
- ASSMANN, H. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/2017nahead/0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- BITENCOURT, C. C. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: _____. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Parte I. p. 17-30.
- BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **RAE**, Minas Gerais, v. 46, p. 110-112, 2006. Edição especial.
- BRASIL. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, DF, 2006.
- _____. Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições**

Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Portaria Nº 27, de 15 de janeiro de 2014. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 jan. 2014. Seção 1, N. 11, p. 26.

_____. Portaria Nº 1925, de 31 de julho de 2012. **Universidade Federal de Campina Grande**, Secretaria de Recursos Humanos, Campina Grande.

BUSH, V. As we may think. **Atlantic Monthly**, v.176, n. 1, p.101-108, 1945.

CASSUNDÉ, F. R. S.A.; MENDONÇA, J. R. C. A virtualização do ensino superior: a modalidade de educação a distância nas IES brasileiras. In: COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICAS: rendimentos académicos y eficacia social de la Universidad, 13., 2013, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, 2013.

CASTAÑEDA, D. I. Condiciones para el aprendizaje organizacional. **Estudios Gerenciales**, Cali, Colombia, v. 31, n. 134, p. 62-67, enero/marzo, 2015.

CASTILHO, N. T.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 11., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. cap. 2. p. 31-50.

DORFEY, D. E.; FROZZA, R. O uso da gestão do conhecimento no processo de avaliação de cursos de graduação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.20, n.1, p.120-137, jan./mar., 2015.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: UFPB, 2014. cap. 8. p. 269-308.

DUARTE, E. N.; SANTOS, L. R. S.; FERREIRA, T. E. L. R. Aprendizagem organizacional: conceitos, teorias e práticas. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: UFPB, 2014. cap. 3. p. 79-114.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de Pesquisa** [online], n.115, p. 139-154, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742002000100005>>. Acesso em: 11 set. 2016.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 1. p. 15-38.

FERREIRA, J. F.; GODOY, A. S. Processos de aprendizagem: um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 15-44, mar./abr., 2015.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 8. p. 165-195.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, oct., 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, G. H. A.; FREIRE, I. M. **Introdução à Ciência da Informação**. João Pessoa: UFPB, 2009.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, July./Aug., 1993. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. cap. 4. p. 67-80.

GONZALEZ, R. V.D; MARTINS, M. F. Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. **Production**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 834-850, out./dez., 2015.

HERMIDA, J. F.; BONFIM, C. R.S. A educação à distância: história, concepções e perspectivas. Revista **HISTEDBR On-line**, Campinas, n. esp., p.166–181, ago., 2006.

HOLZMANN, E. R. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. As teorias da criação do conhecimento organizacional e o processo de produção do conhecimento na terapia comunitária. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 19-30, jan./jun., 2015.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (Orgs.). **Organizational learning**. London: Sage Publications, 1995.

ICHIJO, I. Da administração à promoção do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 5. p. 118-141.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez., 2009.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL E ESTADUAL. Governo da Paraíba. **Atlas do Índice do Desenvolvimento Humano**. Paraíba, 2013. Disponível: <http://ideme.pb.gov.br/servicos/perfis-do-idhm/atlasidhm2013_perfil_campina-grande_pb.pdf/view>. Acesso em: 22 jul. 2017.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.21, n.1, p. 97-118, jan./mar., 2016.

JIMÉNEZ- JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, Apr., 2011.

KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LEITÃO, S. P.; CARVALHO, P. R. P. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 4, p. 25-46, jul./ago., 1999.

LEITE, L. M. F. S. **Um estudo de caso sobre aprendizagem organizacional**. 2014. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-338, Aug., 1988.

MADUREIRA, C. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, set./out., 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

MCCHESNEY, C. et al. **As 4 disciplinas da execução**: garanta o foco nas metas crucialmente importantes. Tradução Criterium Tradução e Editoração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador, **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 36-56, jan./mar., 2009.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. cap. 1. p. 9-30.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cad.EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, artigo 5, p. 83-102, jan./mar., 2015.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 2. p. 39-53.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 4. p. 91-117.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias?. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 2. p. 41-63.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Brasil**. 2017. Disponível: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/countryinfo/>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

ROCHA, R. M. et al. Treinamento e aprendizagem dos servidores técnico-administrativos da UFAL. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Campina Grande, v.9, n. 1, p. 1-16, 2009.

SABBAG, P. Y. **Espiraís do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SALIM, J. J. Era digital: o conhecimento em ação. **RAE executivo**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 55-59, nov./jan., 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, M.; ANTUNES, J.; CARVALHO, C. Gestão do conhecimento organizacional: o papel do gestor na transformação do conhecimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2015.

SILVA, M. A. B.; LEITE, N. R. P. Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração. **REAd**, Porto Alegre, v. 77, n. 1, p. 195-224, jan./abr., 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago., 2004.

SILVA, T. D. L.; SILVA, E. M. Da oferta de cursos de capacitação a mudanças nas práticas organizacionais no setor público: fatores críticos na dicotomia aprendizagem teórica e prática a partir de relatos dos servidores de uma universidade federal. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO – EnAPG, 5., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG440.pdf>. Acesso em: 11 set. 2016.

STEIL, A. V.; PACHECO, R. C. S. Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento – em um Instituto Privado de Ciência e Tecnologia. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 24-42, jul./dez., 2008.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W. FISHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores [CSTS]. **RAC**, Curitiba, v.14, n. 5, p. 818-835, set./out., 2010.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 1. p. 17-38.

TATTO, L.; BORDIN, R. A. Filosofia e gestão do conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 340-350, abr./jun., 2016.

TRIERVEILER, H. J. **Orientações para a aplicação do conhecimento organizacional no contexto de iniciativas de inovação no modelo de negócio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

TRIERVEILER, H. J.; SELL, D.; PACHECO, R. C. S. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. **Navus**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 113-126, jan./mar., 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Convocação de concurso público**. Edital nº 02, de 23 de março de 2016. Serviço Público Federal, 2016.

_____. **Estatuto**. Campina Grande: EDUFPG, 2005.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**. Campina Grande: UFCG, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Secretaria de Recursos Humanos. **Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**. Campina Grande, 2017. Disponível em: <<http://www.srh.ufcg.edu.br/index.php/2015-05-19-19-04-05>>. Acesso em: 15 maio 2017.

_____. Secretaria de Recursos Humanos. Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Plano de Capacitação 2016**. Campina Grande, 2015.

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 53-70, maio/jun., 2000.

YU, Y. et al. Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, p. 2507-2514, Dec., 2013.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p. 142-159, set./dez., 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA A COLETA DOS DADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

QUESTIONÁRIO SOBRE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Prezado (a) Servidor (a):

Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa sobre “**PROCESSOS DE APRENDIZAGEM DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**”, sob responsabilidade do pesquisador **Jadelson Rodrigues Chagas**. O objetivo é analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções. Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

a) você pode, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; **b)** você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; **c)** sua identidade será mantida em sigilo, ou seja, você não precisa se identificar nesse questionário para respondê-lo; **d)** caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento.

Atenciosamente,

Jadelson Rodrigues Chagas
Mestrando em Gestão nas Organizações Aprendentes/UFPB/Campus João Pessoa

Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni
Orientador da Pesquisa

1) Informações gerais das características do participante (1ª PARTE)

1.1 Área de formação acadêmica:

Graduação em: _____

1.2. Nível de escolaridade:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| a) ☐ Graduação | b) ☐ Especialização |
| c) ☐ Mestrado | d) ☐ Doutorado |

Nome do curso: _____

Ex: Especialização em Ciências Contábeis, Mestrado em Letras, Doutorado em Administração, etc.

1.3. Tempo de trabalho na instituição a que está vinculado (a) (UFCG): _____

1.4. Cargo que ocupa: _____

1.5. Quais são as atribuições exercidas no setor em que está lotado (a):

2) Informações acerca do processo de aprendizagem organizacional ofertado pela UFCG (2ª PARTE)

2.1 Já realizou algum curso de capacitação ofertado pela UFCG? Se a resposta for sim, descreva a área de concentração (área de conhecimento) do curso e se o mesmo apresentou relação com o cargo/atribuição que você desempenha na UFCG.

a) ☐ Sim

b) ☐ Não

Discorra sobre o(s) curso(s) e sua relação com o cargo/atribuição na UFCG:

2.2 Qual a sua percepção perante os cursos de capacitação (modalidades presencial e à distância) ofertados pela UFCG:

2.3 De que forma utiliza o conhecimento, obtido por meio da capacitação profissional ofertada pela UFCG, para auxiliar nas práticas cotidianas no setor em que está lotado (a)?

2.4 Tendo em vista os conhecimentos adquiridos na capacitação profissional ofertada pela UFCG, relate as mudanças ocorridas na execução das atividades diárias no setor em que está lotado?

2.5 Quais os fatores motivantes para a participação em cursos de capacitação profissional? Você pode assinalar mais de uma alternativa.

- a) ☐ Progressão funcional.
b) ☐ Compartilhamento de conhecimentos no setor em que está lotado.
c) ☐ Necessidade pela educação continuada.
d) ☐ Reconhecimento no setor em que está lotado.
e) ☐ Realização pessoal e profissional.
f) ☐ Utilização do conhecimento apreendido no setor em que está lotado.
g) ☐ Desenvolvimento de habilidades e competências.
h) ☐ Outros: _____
-
-
-

2.6 Quais os fatores desmotivantes para a participação em cursos de capacitação profissional? Você pode assinalar mais de uma alternativa.

- a) ☐ Não há mudanças nas práticas cotidianas no setor em que estou lotado.
b) ☐ Não consigo utilizar o conhecimento que adquiri nos cursos de capacitação.
c) ☐ Dificuldade de aprendizagem.
d) ☐ Inexistência de cursos de capacitação na minha área de formação, cargo que ocupo e/ou atribuições que exerço.
e) ☐ Recursos escassos.
f) ☐ Didática dos Instrutores.
g) ☐ Outros: _____
-
-
-

2.7 A aprendizagem organizacional refere-se ao conjunto de práticas e comportamentos que possibilitam à organização a geração constante de conhecimentos, de maneira individual e organizacional. Diante disso, faça um relato, explicando de que forma pode contribuir, enquanto servidor técnico administrativo, para a melhoria do processo de aprendizagem organizacional na UFCG.

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA UFCG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE

Campina Grande, 10 de março de 2017.

Ao Chefe de Gabinete da Universidade Federal de Campina Grande
Fábio de Freitas Pereira

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO
DE PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Solicitamos autorização para a realização de atividades de pesquisa acadêmico-científica nesta Reitoria. A pesquisa será realizada em nível de mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, cujo título é denominado: "Processos de Aprendizagem no Contexto Organizacional da Universidade Federal de Campina Grande", desenvolvida pelo aluno Jadelson Rodrigues Chagas, sob a orientação do Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni.

A referida pesquisa tem por objetivo analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções.

O mestrando e seu orientador estão a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário, em qualquer etapa do processo de pesquisa.

Atenciosamente,


Jadelson Rodrigues Chagas

Mestrando

jadelsonr@ibest.com.br

De acordo,


Fábio de Freitas Pereira
Chefe de Gabinete da Universidade
Federal de Campina Grande
Fábio de Freitas Pereira
SIAPE nº 0335084-1
Chefe de Gabinete



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE

Campina Grande, 10 de março de 2017.

Ao Secretário de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande

Paulo de Melo Bastos

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO
DE PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Solicitamos autorização para a realização de atividades de pesquisa acadêmico-científica nesta Reitoria. A pesquisa será realizada em nível de mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, cujo título é denominado: "Processos de Aprendizagem no Contexto Organizacional da Universidade Federal de Campina Grande", desenvolvida pelo aluno Jadelson Rodrigues Chagas, sob a orientação do Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni.

A referida pesquisa tem por objetivo analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções.

O mestrando e seu orientador estão a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário, em qualquer etapa do processo de pesquisa.

Atenciosamente,


Jadelson Rodrigues Chagas

Mestrando

jadelsonr@ibest.com.br

De acordo,


Paulo de Melo Bastos
Secretário de Recursos Humanos da
Universidade Federal de Campina
Grande

Paulo de Melo Bastos
Secretário de Recursos Humanos
Matrícula SIAPE 0333745



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
CAMPINA GRANDE

Campina Grande, 10 de março de 2017.

À Pró-Reitora de Gestão Administrativo-Financeira da Universidade Federal de
Campina Grande
Vânia Sueli Guimarães Rocha

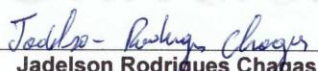
**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO
DE PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Solicitamos autorização para a realização de atividades de pesquisa acadêmico-científica nesta Reitoria. A pesquisa será realizada em nível de mestrado, no Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, cujo título é denominado: "Processos de Aprendizagem no Contexto Organizacional da Universidade Federal de Campina Grande", desenvolvida pelo aluno Jadelson Rodrigues Chagas, sob a orientação do Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni.

A referida pesquisa tem por objetivo analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções.

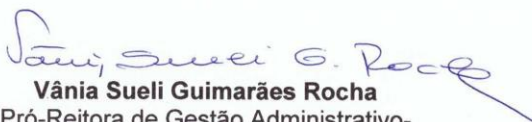
O mestrando e seu orientador estão a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário, em qualquer etapa do processo de pesquisa.

Atenciosamente,



Jadelson Rodrigues Chagas
Mestrando
jadelsonr@ibest.com.br

De acordo,



Vânia Sueli Guimarães Rocha
Pró-Reitora de Gestão Administrativo-
Financeira da Universidade Federal de
Campina Grande

Profa. Vânia Sueli Guimarães Rocha
Pró-Reitora de Administração
Mat. SIAPE 336530

ANEXOS

**ANEXO A – PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS
DOS SERVIDORES INTEGRANTES DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

PORTARIA R/SRH/N.º 1925, DE 31 DE JULHO DE 2012

Regulamentar o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande

**O SECRETÁRIO DE RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, no uso das atribuições, resolve:**

Art. 1º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento integra o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, o qual está estabelecido nas Leis 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e 11.233, de 22 de dezembro de 2005, nos Decretos 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, 5.824, de 29 de junho de 2006, e 5.825, de 29 de junho de 2006, na Portaria MEC 09, de 29 de junho de 2006, e na Resolução nº 11/2006/CONSU, de 05 de setembro de 2006.

Art. 2º O Programa de Capacitação e Desenvolvimento de talentos dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Campina Grande (PCDT-PCCTAE) está em conformidade com o disposto no inc. II do art. 24 da Lei nº 11.091/2005; no inc. II do art. 5º e no art. 7º do Decreto nº 5.825/2006 e nos arts. 1º a 3º, 5º e 6º e 9º a 12 do Decreto nº 5.707/2006.



Art. 3º O PCDT-PCCTAE é regido pelos seguintes princípios e diretrizes, com base no art. 3º da Lei nº 11.091/2005 e no art. 2º do Decreto nº 5.825/2006:

- I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- II - dinâmica dos processos de pesquisa, ensino, extensão e administração, e das competências específicas decorrentes;
- III - reconhecimento do saber não-instituído, resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, pesquisa e extensão;
- IV - desenvolvimento vinculado aos objetivos institucionais;
- V - garantia de programas de capacitação que contemplem as formações específica e geral, incluindo a educação formal;
- VI - cooperação técnica entre a UFCG, o Ministério da Educação e as demais instituições públicas de ensino e de pesquisa; e
- VII - co-responsabilidade pela gestão da carreira e pelo Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, da Administração Superior da UFCG, dos dirigentes de Unidades Administrativas e Acadêmicas e da Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE.

Art. 4º O PCDT-PCCTAE observa os seguintes conceitos, com base no art. 3º do Decreto 5.825/2006:

- I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e as habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;
- II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- III - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor,



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

IV - qualificação: processo de aprendizagem com base em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o seu desenvolvimento na carreira;

VI - programa de capacitação e aperfeiçoamento: processo participativo, desde o seu planejamento até sua execução, envolvendo todos os atores da ação, pelo qual se verifica o alcance dos objetivos estratégico, gerencial e operacional das instituições;

VII - cooperação técnica: instrumento pelo qual as instituições, entre si e com o Ministério da Educação, poderão atuar de forma sistêmica e integrada, prestando colaboração técnica através de seus servidores; e

VIII - equipe de trabalho: conjunto de servidores, incluindo as chefias, que, em menor escala, realiza diversas atividades afins e complementares, dentro do planejamento da IFE;

Art. 5º O PCDT-PCCTAE tem como objetivo geral capacitar os servidores da UFCG, em cumprimento à Política de Capacitação dos servidores técnico-administrativos desta Universidade, em atendimento às necessidades institucionais, proporcionando-lhes as condições necessárias ao cumprimento de seu papel enquanto profissionais e os requisitos necessários ao seu pleno desenvolvimento na carreira.

Art. 6º O PCDT-PCCTAE tem como objetivos específicos:

I - contribuir para que o servidor adquira conhecimentos que permitam o desenvolvimento de pensamento crítico acerca do papel da Instituição, do seu papel enquanto profissional e de sua cidadania;

II - proporcionar meios para que o servidor se desenvolva integralmente;

III - preparar o servidor para o atendimento ao público;

IV - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão voltadas para a qualidade socialmente referenciada;



V - capacitar o servidor para o exercício de suas atividades de forma articulada com a função da Instituição; e

VI - proporcionar ao servidor meios para superação do processo de alienação no trabalho.

Art. 7º O PCDT-PCCTAE observa, em consonância com as diretrizes nacionais, as seguintes linhas de desenvolvimento:

I - sistêmica da Instituição e informar o papel do Estado, dos Serviços Públicos, da própria Instituição, do seu papel enquanto profissional e cidadão, bem como a sua integração no serviço público e na Instituição;

II - formação geral - ações que visam à conscientização do servidor sobre seu papel social e sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal - ações que visam o desenvolvimento integral do servidor, desde a alfabetização até a pós-graduação;

IV - gestão - ações voltadas para a preparação do servidor para atividades de gestão, que deverão se constituir em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - interambientes - ações de capacitação visando tornar viáveis atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente e, ou, unidade organizacional;

VI - formação específica - ações de capacitação para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente, ao cargo ou ao setor de trabalho.

Art. 8º O Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento contempla o Levantamento das Necessidades de Capacitação das Unidades Administrativas e Acadêmicas e os indicadores do Programa de Avaliação de Desempenho, desde que atendam aos objetivos e às estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Parágrafo Único: Os cursos serão ofertados pela Coordenação de Gestão e desenvolvimento de Pessoas da SRH, nas modalidades presencial e à distância



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

Art. 9º Todas as ações de capacitação a serem reconhecidas deverão estar previstas no PCDT-PCCTAE da Instituição. Nem toda ação convergirá em progressão, contudo poderá ser levada em conta quando da avaliação de desempenho, como:

- I - seminários;
- II - simpósios;
- III - jornadas;
- IV - congressos;
- V - encontros,
- VI - cursos;
- VII - estágios profissionais;
- VIII - grupos de estudo;
- IX - atuação como instrutor/monitor nos programas de capacitação;
- X - cooperação técnica;
- XI - grupos de trabalho;
- XII - participação como aluno especial em disciplina de cursos de educação formal;
- XIII - participação em projetos institucionais e acadêmicos;
- XIV - palestras;
- XV - workshop;
- XVI - produção científica; e
- XVII - oficinas, bem como qualquer atividade que proporcione novos conhecimentos.

Art. 10º Para a execução das ações anuais de capacitação, a Coordenação de Gestão e Desenvolvimento De Pessoas (CGDP) contará com a colaboração de docentes, discentes e técnico-administrativos em Educação, podendo também contratar pessoas físicas ou jurídicas.

Art. 11º A Coordenação de Gestão e Desenvolvimento De Pessoas - CGDP será responsável pela avaliação das certificações apresentadas pelos servidores visando à progressão por Nível de Capacitação e Incentivo à Qualificação de que tratam a Lei nº 11.091/2005 e o Decreto nº 5.824/2006.

§ 1º Somente serão validadas as certificações para Progressão por Capacitação que atendam à Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº 5.824/2006 e à legislação específica.

Art. 12º O PCDT-PCCTAE Anual deverá especificar quais das atividades, em consonância com as diretrizes nacionais, poderão ser utilizadas para a progressão por capacitação dos servidores, respeitados:

- I - a carga horária prevista para a classe e nível de capacitação;



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

II - a forma de organização da ação de capacitação, que poderá ser única ou modular, presencial ou à distância; e

III - o seu conteúdo, que deverá estar relacionado ao cargo, às atividades e, ou, ao ambiente organizacional.

Art. 13º As ações de capacitação que acontecerem fora da UFCG deverão:

I - ser reconhecidas pela CGDP; e

II - estar incluídas no PCDT.

§ 1º - Para inclusão de novas ações oferecidas por empresas privadas será obrigatória a apresentação para a CGDP, por essas, da seguinte documentação:

a – correspondência expedida pela Chefia da Unidade Acadêmica ou da Unidade Administrativa e dirigida à Secretaria de Recursos Humanos/Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - CGDP solicitando a inclusão do curso, mediante justificativa para tal;

b - objetivo do curso;

c - conteúdo programático do curso;

d - carga horária do curso;

e - currículo dos instrutores;

f - contrato de trabalho dos instrutores;

g - metodologia de ensino;

h - horário de funcionamento da empresa;

i - alvará de funcionamento da empresa; e

j - contrato social da empresa.

§ 2º - As ações de capacitação realizadas em instituições públicas de ensino serão incluídas no PCDT, mediante justificativa do servidor e de sua chefia imediata, não sendo obrigatória a apresentação da documentação exigida no parágrafo anterior.

Art. 14º A definição dos participantes no PCDT-PCCTAE Anual deverá ser feita a partir de cada local de trabalho em processo coletivo que envolva as chefias e os servidores, observados os objetivos e as metas institucionais de cada setor e da Instituição como um todo, considerando-se, ainda:

I – que o servidor se inscreva para participar dos cursos oferecidos pela CGDP/SRH dentro do prazo estabelecido nos editais de seleção publicados na página da UFCG e SRH;



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

II – que a ação de capacitação conste do Levantamento das Necessidades de Capacitação da Unidade de lotação do servidor e no PCDT-PCCTAE Anual;

III - resultados da Avaliação de Desempenho anual do servidor;

IV - o servidor possua os pré-requisitos compatíveis com a ação proposta;

V - o servidor esteja inserido no público-alvo definido para a ação de capacitação;

VI - o servidor tenha a anuência de sua chefia; e

VII - exista disponibilidade de vaga.

Art. 15º A participação dos servidores no PCDT-PCCTAE Anual da UFCG é considerada prioritária em relação a qualquer outra atividade desta Instituição e poderá implicar afastamento total ou parcial, de acordo com o projeto institucional, em número tal que não prejudique as atividades do órgão, sendo assegurada a remuneração integral e todos os demais direitos, inclusive o cômputo do tempo de serviço.

Art. 16º A avaliação do PCDT-PCCTAE Anual compreende um processo participativo que envolve todos os atores da ação pelo qual se verifica o alcance dos objetivos estratégicos, gerencial e operacional da Instituição e se estabelece indicadores para a ação seguinte.

Art. 17º Integra este PCDT-PCCTAE a programação anual de cursos, que poderá ser definida a partir da avaliação dos órgãos co-gestores do Plano de Desenvolvimento dos Servidores e institucionalizados pela administração superior da UFCG, além do mapeamento de competências necessárias.

Parágrafo Único - Outros eventos poderão ser apresentados a este Programa pelos diversos setores e órgãos desta UFCG, a fim de garantir, segundo exigência da carreira, o desenvolvimento por capacitação dos servidores.

Art. 18º O servidor, ao final do curso receberá o certificado do curso contendo a carga horária do curso e programa do curso, caso seja aprovado e tenha aproveitamento de, no mínimo 75% do total de horas/aulas.

Art. 19º O servidor autorizado a participar de qualquer ação de desenvolvimento deverá apresentar a documentação referente a sua conclusão, na forma definida quando se der a sua autorização.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

Art. 20º O servidor reprovado por falta não justificada de forma oficial e, ou, legal ficará impedido de se inscrever para novos cursos/módulos pelo período de 12 (doze) meses, a partir da reprovação. Nesse caso, ele será certificado pelo conteúdo e carga horária que tenha concluído naquela data.

Art. 21º Para a certificação, será observado o mínimo de 75% de presença por curso/módulo e, ou, programa de capacitação. Em hipótese alguma, certificados emitidos por cursos isolados serão adicionados à certificação do programa de capacitação.

Art. 22º Somente a Coordenação de Gestão E Desenvolvimento de Pessoas - CGDP está autorizada a emitir certificados no âmbito interno da Universidade para ações de capacitação constantes da programação anual de cursos do PCDT, desde que não sejam cursos de extensão.

Art. 23º A UFCG destinará os recursos financeiros, na ordem de 1% (um por cento) do montante da rubrica “Outros Custeios e Capital”, à política institucional de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos.

Art. 24º A elaboração do Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento é de responsabilidade da Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP), através do Setor de Capacitação.

§ 1º - Para desenvolvimento de suas atribuições, a Coordenação de Gestão e Desenvolvimento De Pessoas – CGDP deverá analisar o Levantamento das Necessidades de Capacitação das Unidades Administrativas e Acadêmicas e fazer uso dos indicadores oriundos da Avaliação de Desempenho, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

§ 2º - A CGDP, anualmente, em conjunto com as Unidades Administrativas e Acadêmicas, deverá avaliar os resultados referentes às ações de capacitação, com vistas à adoção de medidas corretivas para o atendimento aos princípios, diretrizes e objetivos estabelecidos no Programa.

Art. 25º A Coordenação de Gestão e Desenvolvimento De Pessoas – CGDP poderá expedir orientações normativas, objetivando a aplicação deste Programa e propor Ações de Capacitação que visem à inter-relação entre os ambientes, identificando o público-alvo a ser atingido

Art. 26º Compete às Unidades Administrativas e Acadêmicas o repasse de informações à CGDP, visando à implementação do Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

§ 1º - As Unidades Administrativas e Acadêmicas, com base nas necessidades de sua força de trabalho e tomando por referência o atendimento dos objetivos e estratégias estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional, deverão apresentar, até outubro de cada ano, o Levantamento das Necessidades de Capacitação para execução no ano seguinte.

§ 2º - Compete ainda às Unidades Administrativas e Acadêmicas:

I - autorizar a participação de servidores em congressos, seminários, encontros e outras atividades de capacitação e aperfeiçoamento; e

II - avaliar o aproveitamento do servidor nos cursos de capacitação constantes na programação anual de cursos, por meio dos resultados obtidos no desempenho de suas atividades.

Art. 27º As ações de capacitação do Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento serão acompanhadas e fiscalizadas pela Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE (CIS), com base no § 3º do art. 22 da Lei nº 11.091/2005.

Art. 28º As ações de capacitação contidas no Programa Anual de Capacitação e Aperfeiçoamento deverão estar pautadas no Plano de Desenvolvimento Institucional, direcionando a formação de recursos humanos para o alcance dos objetivos e estratégias nele definido.

Art. 29º O PCDT-PCCTAE, além da legislação especificada, observará legislações complementares, regulamentações e orientações expedidas pela SRH/MPOG, CGGP/SAA/MEC, CNS/PCCTAE e outras.

Art. 30º Os dispositivos contidos no Programa aplicam-se aos servidores técnico-administrativos em Educação da UFCG, inclusive aos que se encontram em estágio probatório, e, no interesse institucional, aos demais componentes da força de trabalho e outros.

Art. 31º O PCDT-PCCTAE é passível de mudanças e adaptações que venham a agilizar e facilitar sua implementação e acompanhamento, bem como atender às demandas da Instituição ou de instâncias superiores.

Art. 32º Os casos omissos serão dirimidos pela Secretaria de Recursos Humanos, ouvida a CIS, ou, quando for o caso, pela Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira, como instância superior de recursos e pelo Conselho Pleno como última instância.

Art. 33º - Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Esclarecimentos,

Este é um convite para você participar da pesquisa “Processos de Aprendizagem no Contexto Organizacional da Universidade Federal de Campina Grande”, desenvolvida pelo pesquisador Jadelson Rodrigues Chagas, aluno do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni.

A pesquisa pretende analisar a utilização do conhecimento obtido pelos servidores técnico-administrativos, por meio do processo de capacitação ofertado pela UFCG, no desempenho de suas funções. Desse modo, o motivo que nos leva a fazer esta pesquisa é de contribuir para a melhoria do processo de capacitação profissional, como também para a efetiva utilização do conhecimento adquirido nesses cursos. Caso decida participar, você deverá participar de um questionário.

Durante a participação do questionário, a previsão de riscos é mínima, ou seja, o risco que poderá correr refere-se à de um possível constrangimento em responder as perguntas. Desse modo, como forma de prevenção quanto a isso, você poderá antecipadamente tirar suas dúvidas sobre o que será abordado no questionário. Ressaltamos a opção de participar do questionário na presença de algum colega de trabalho, familiar ou sozinho, caso se sinta mais à vontade.

O benefício que você irá obter com esta pesquisa será a percepção da utilização do conhecimento decorrente da aprendizagem organizacional, a partir do processo de capacitação profissional e da sua influência nas práticas cotidianas da UFCG. Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo.

Os dados que você nos fornecerá serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar.

Esses dados serão guardados pelos pesquisadores responsáveis pela pesquisa em local seguro e por um período de 05 (cinco) anos.

Se você tiver algum gasto pela sua participação na pesquisa, ele será assumido pelo pesquisador e reembolsado.

Este documento foi impresso em duas vias. Uma ficará com você e a outra com o pesquisador: Jadelson Rodrigues Chagas.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido (a) sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados pela pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa “Processos de Aprendizagem no Contexto Organizacional da Universidade Federal de Campina Grande” e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

João Pessoa, ____ de _____ de 2017.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura da testemunha

A primeira lauda será rubricada e a segunda assinada tanto pelo pesquisador como pelos participantes da pesquisa

Contato com o Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com **Jadelson Rodrigues Chagas** pelo número (83) XXXXX.XXXX ou pelo e-mail: xxxxxxxxxxxx@gmail.com.

ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba
Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar - CEP 58051-900 - João Pessoa/PB
(83) 3216-7791 - e-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura do Participante

ANEXO C – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

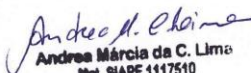


UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 3ª Reunião realizada no dia 27/04/2017, o Projeto de pesquisa intitulado: **“PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE”** do pesquisador Jadelson Rodrigues Chagas. Prot. nº 0200/17. CAAE: 65869517.0.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do relatório final do estudo proposto à apreciação do Comitê.


Andréa Márcia da C. Lima
Mat. SIAPE 1117510
Secretária do CEP-CCS-UFPB