

## PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

### **Miguel Maurício Isoni**

Doutor em Ciência da Informação pela UNESP de Marília. Mestre em Ciência da Computação pela UFPB de Campina Grande (atual UFCG). Bacharel em Administração pela FACE/FUMEC de Belo Horizonte. Docente de pós-graduação no Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA). E-mail: miguelisoni@uol.com.br

### **Jadelson Rodrigues Chagas**

Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes/UFPB. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba. Especialista em Gestão Pública pelo Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos. Atualmente exerce o cargo de Contador da Universidade Federal de Campina Grande/Campus CG. E-mail: jadelsonrc@gmail.com

**Resumo:** Analisa a utilização do conhecimento obtido, por meio de um processo de capacitação de servidores técnico-administrativos, lotados em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES, acerca da influência exercida na execução das tarefas desempenhadas. O locus da pesquisa é o suporte administrativo da Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campus de Campina Grande. O perfil profissional da maioria dos servidores é de formação acadêmica na área de Ciências Sociais Aplicadas, com tempo de trabalho na IES entre 6 a 10 anos, com a maioria exercendo os cargos de nível superior. As atribuições desempenhadas pelos servidores são diversas, tais como: análise e avaliação de processos, gestão financeira, coordenação de setores, supervisão e análise de emissão de documentos, processos e pareceres. No levantamento dos dados sobre o processo de aprendizagem organizacional, verificou-se que a maioria dos servidores já realizou curso de capacitação, revelando a existência de algum tipo de relação do curso com o cargo e a atribuição que exercem. A percepção dos servidores com relação aos cursos de capacitação profissional presencial e a distância foi avaliada de forma positiva, sendo o conhecimento utilizado, principalmente nos processos e tarefas desempenhados. A maioria dos servidores revela que não há mudança na execução das atividades, nem reflexo no aumento da produtividade, mesmo depois de realizado os cursos de capacitação. Dos fatores motivantes para participação nos cursos de capacitação pelos servidores está a progressão funcional como a principal. Quanto aos fatores desmotivantes, destaca-se a inexistência de cursos na área de formação do servidor técnico-administrativo. Além disso, os servidores relatam que a contribuição da capacitação, mediante a utilização da aprendizagem individual adquirida, por meio dos cursos, estão em desacordo com o processo de aprendizagem organizacional. Sendo assim, concluiu-se que a identificação de lacunas existentes em relação à capacitação profissional e, conseqüentemente, ao processo de aprendizagem organizacional, indica que a solução é direcionar a utilização do conhecimento a partir de cursos específicos de capacitação dirigida.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Gestão do Conhecimento. Conhecimento Organizacional. Capacitação Dirigida.

**Abstract:** Analyzes the use of the knowledge obtained, through a process of training of technical-administrative servants, job in the Reitoria of a Federal Institution of Higher Education (IFES), about the influence exerted in the execution of the tasks performed. The research locus is the Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). The professional profile of the majority of the respondent servers is of academic formation in the area of Applied Social Sciences, with working time in the IES between 6 and 10 years, with the majority exerting the positions of superior level. Assignments performed by the servers are diverse, such as: process analysis and evaluation, financial management, sector coordinator, and document analysis and issuance. In the survey of the formulated data, the closed questions produced a representation through graphs and tables, and the open questions, a content analysis, with the technique of categorization. Regarding the organizational learning process, it was verified that the majority of the employees already carried out a training course, revealing the existence of some type of relation of the course with the position and the attribution that they carry out. The perception of the servers regarding the professional and distance training courses was evaluated in a positive way, being the knowledge used, mainly in the processes and tasks performed. Most of the servers reveal that there is no change in the execution of the activities, nor a reflection on the increase in productivity, even after the training courses have been held. Of the motivating factors for participation in the training courses by the servers is the functional progression as the main one. As for the demotivating factors, the lack of courses in the training area of the technical-administrative server stands out. In addition, the servers report that the contribution of training, through the use of individual learning acquired through the courses, is at odds with the organizational learning process. Thus, it was concluded that the identification of existing gaps in relation to professional training and, consequently, to the organizational learning process, indicates that the solution is to direct the use of knowledge from specific courses of directed training.

**Keywords:** Organizational Learning. Knowledge management. Organizational Knowledge. Directed Training.

**Artigo recebido em: 18/11/2017**

**Aceito para publicação em: 10/01/2018**

## Introdução

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.

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).

Como parte das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), passa por um 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.

O presente artigo visa tratar a temática da aprendizagem organizacional, tendo como foco a análise do processo de aprendizagem organizacional da UFCG. Dessa maneira, a capacitação dos servidores técnico-administrativos dessa IFES tem grande relevância na busca da aprendizagem organizacional, visto que o público-alvo é o sustentáculo às atividades desenvolvidas no âmbito administrativo.

Mediante a importância da aprendizagem para aquisição de conhecimento nas organizações esse estudo apresenta a seguinte problemática: Como os servidores técnico-administrativos de uma IFES utilizam o conhecimento obtido por meio da capacitação profissional ofertada? O locus da pesquisa é a Universidade Federal de Campina

Grande (UFCG), Campus de Campina Grande, com servidores lotados na Reitoria.

Compreender como está sendo utilizado atualmente o conhecimento no processo de aprendizagem pelos servidores da referida instituição, pode contribuir na melhoria do processo de capacitação e aprendizagem organizacional voltados aos servidores técnico-administrativos.

A temática permite analisar a organização aprendente, por se encontrar 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 desse estudo pauta-se no anseio em analisar a aprendizagem organizacional no âmbito de uma das linhas de pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), voltado às práticas de uma organização que aprende, baseado em um processo contínuo e no contexto das instituições federais; demonstrando a importância da temática.

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 importância do conhecimento no âmbito das Organizações

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. De acordo com Trierveiler (2015), a elaboração do conhecimento organizacional é um processo contínuo e indeterminado, com isso, a organização deve oferecer o compartilhamento do conhecimento muito além dos seus espaços físicos e estruturais.

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.

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.

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.

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 ‘sintetizador’ no processo de criação do novo conhecimento [...]” (LEITE, 2014, p. 28). Para o autor, o processo somente terá resultados quando aplicado o modelo administrativo denominado 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. 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.

### **Inovação e aprendizagem por meio do conhecimento nas IFES**

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.

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) contribuiriam 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.

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.

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. Segundo esses 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.

O plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais, determina que as IFES 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).

Na UFCG o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Talentos (PCDT) dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (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).

A capacitação permite, portanto, aliar o conhecimento à prática, com foco no resultado, no desenvolvimento de habilidades do servidor técnico-administrativo das IFES.

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.

O processo de capacitação do servidor público 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).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, 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.

O campo empírico da pesquisa se deu na UFCG, Campus de Campina Grande e os sujeitos da pesquisa foram os servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria. 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.

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)

## **Análise dos resultados**

Os dados da pesquisa estão expostos de maneira simples e lógica, por meio de percentuais tratados pela planilha 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. 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”.

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.

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.

A apresentação dos resultados é feita em duas partes, com o intuito de expor a análise de uma forma clara e precisa. 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”.

Os dados sobre a formação acadêmica dos servidores técnico-administrativos revelou muitas áreas de formações acadêmicas diferentes (onze no total), sendo que a formação em Administração (47%) e em Ciências Contábeis (19%) foram as que apresentaram destaque dentre os respondentes, sendo que distribuição numérica verificou: na área de Administração, quinze respondentes; Ciências Contábeis, seis; Comunicação Social e Engenharia Civil, dois cada; Direito, Arquivologia,

Biblioteconomia, Ciências da Computação, Geografia, Letras e Serviço Social, todas com um participante.

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%). Dos 32 servidores, (22) são especialistas, (8) são mestres e (2) são doutores. 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.

Quanto ao tempo de trabalho dos servidores na instituição, convencionou-se agrupa-los pelo tempo a cada (5) anos. Sendo assim, o resultado revela que a maioria dos servidores (50%) tem entre (6) a (10) anos de trabalho na UFCG.

Sobre o cargo ocupado pelos servidores, 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 aderente à área de formação.

Para a questão aberta, descritiva sobre o trabalho efetivamente realizado em suas respectivas tarefas, utilizou-se a técnica de categorização, tendo em vista as diversas atribuições elencadas pelos servidores técnico-administrativos, distribuídos em 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).

A categoria Análise e Avaliação de Processos (15%) representa a principal atribuição dos servidores, que 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; e, a atribuição Emissão de documentos, direciona-se às portarias emitidas, notas de empenho provenientes do setor contábil, declarações, certidões, etc.

A segunda parte da análise, correspondente às respostas obtidas pelos (32) servidores técnico-administrativos, comprova que: o conhecimento adquirido por meio do processo de capacitação profissional proporciona mudanças na execução das atividades diárias nos setores pertencentes à Reitoria; possibilita 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

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.

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). Dessa forma, 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, portanto, 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.

Na variável percepção dos cursos de capacitação profissional presencial e a distância por parte dos servidores, 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

O motivo pelo qual os respondentes não opinaram em relação ao curso a distancia, se deve a pouca quantidade de cursos e vagas ofertadas nessa modalidade, 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; 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.

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.

Outros pontos da percepção negativa citados são as ofertas de cursos sem o devido levantamento prévio das necessidades, 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). Em muitos casos, os cursos 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. 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, onde ambos “[...] são forças complementares e não antagônicas, e que a excelência do ensino reside nas instituições...

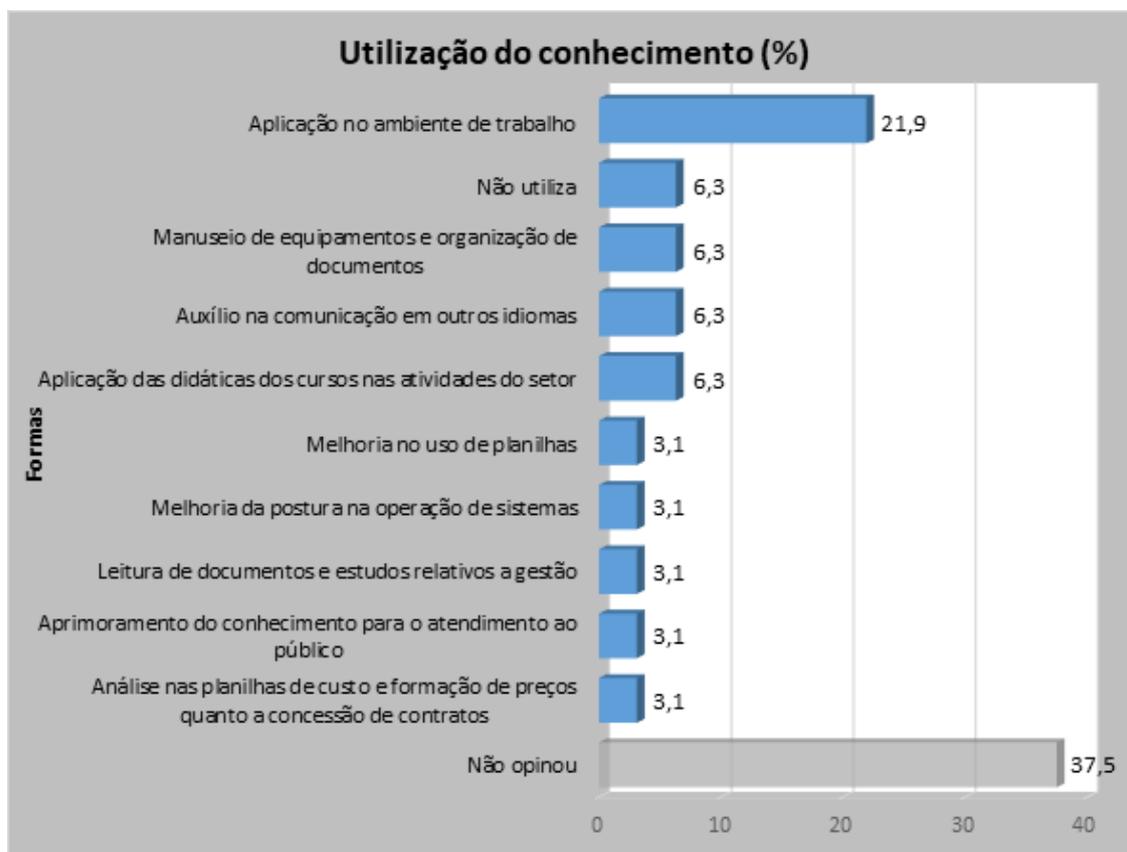
e em seus aprendizes, e não na utilização de novas tecnologias de educação.”

Na variável forma de utilização do conhecimento utilizou-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.

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 1.

Gráfico 1 - Forma de utilização do conhecimento pelos servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

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):

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 que houve melhorias na execução prática das atividades relacionadas às suas funções, como também melhorias operacionais. 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).

Na variável mudanças ocorridas na execução das atividades diárias, tendo em vista os conhecimentos adquiridos na capacitação profissional ofertada pela UFCG, verificou-se que, para 18,8% houve alguma mudança depois da realização dos cursos de capacitação promovidos pela CGDP/UFCG, com a melhoria das atividades desempenhadas. 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.

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. 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.

## **Considerações Finais**

Diante da realidade que permeia as Instituições Federais de Ensino Superior é primordial que sejam traçados planos de desenvolvimento de competências, habilidades, criatividade 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.

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.

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.

Após a identificação das modalidades, presencial ou a distância, dos cursos de capacitação profissional, prosseguiu-se com a análise dos resultados do questionamento dos 32 servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFCG.

A análise dos dados, inerentes ao processo de aprendizagem organizacional, constatou que a percepção dos servidores com relação aos cursos de capacitação profissional 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.

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, este estudo 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.

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.

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.

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.

## Refêrencias

ASSMANN, H. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

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.

UNIVERSIDADE Federal de Campina Grande, Secretaria de Recursos Humanos, Campina Grande.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.