

## TREINAMENTO E APRENDIZAGEM DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFAL

Raimunda Mendes da Rocha,  
Nelsio Rodrigues de Abreu,  
Josete Oliveira dos Santos,  
Neide Nobre Silva

### RESUMO

Este estudo foi realizado no âmbito da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, com a finalidade de discutir o processo de aprendizagem nos cursos de capacitação e refletir acerca da concepção da aprendizagem organizacional. O que foi fundamental para a conscientização de que a capacitação pode mudar e definir os parâmetros das organizações no mundo atual, tornando-se acessível à compreensão dos processos que atingem mudanças significativas, as quais pressupõem a existência da capacidade para se fazer algo nunca antes feito. Pode-se, por isso, afirmar ser o treinamento e aprendizagem precursores da mudança. Para realização do trabalho, foram elaboradas pesquisas bibliográficas, com base no referencial teórico relativo ao treinamento e à aprendizagem, pesquisa de campo, mediante a aplicação de trezentos e quatro questionários, com enfoque quantitativo, com uma amostragem probabilística. Constatou-se que a Universidade Federal de Alagoas demonstra estar atenta às mudanças ocorrentes na sociedade contemporânea, relativas à busca do conhecimento e da capacitação dos respectivos servidores. Para enfrentar os novos desafios, os atuais modelos de instituição deverão inovar constantemente e adquirir novos conhecimentos organizacionais, para poderem apresentar sempre uma postura competitiva.

**Palavras-chave:** Treinamento, Aprendizagem, Gestão do Conhecimento.

### *TRAINING AND LEARNING OF ATTENDANTS TECHNICAL-ADMINISTRATIVE OF UFAL*

### ABSTRACT

*This is a study realized in the Universidade Federal de Alagoas – UFAL, the objective is discuss the process of learning in capacitation courses and reflect about conceptions of learning organization. Which was fundamental to the understanding of that the capacitation can change and set the parameters of the organization in the current world, making it accessible to the understanding of process that reach significant changes, which conclude the existence of capacity to do something never done before. Can be said to be the training and learning causes of the changes. For the realization of the work, were prepared bibliography searches, based on the theoretical referencial on the training and learning, search field, through the application of three hundred and four questionnaires, with quantitative focus, with a probability sampling. It was found that the Universidade Federal de Alagoas shows be attentive to the changes occurring in contemporary society on the search for knowledge and of the capacitation their servers. To meet the new challenges, the current models of institution must constantly innovate and acquire new knowledge organization, always to make a competitive posture.*

**Keywords:** Training, Learning, Knowledge Management.

## 1. INTRODUÇÃO

Na atual era do conhecimento e da informação, 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 pró-ativos, comunicativos, que trabalhem em equipe, dominem as tecnologias, sejam críticos e criativos, a fim de se adequarem a padrões mundiais de qualidade, formação e competitividade.

Para se consolidar no mundo contemporâneo uma organização necessita de equipes que interajam, proporcionem conhecimento coletivo, vislumbrem perspectivas com visão de futuro, pois essa conexão de redes universalizada exigiu mudanças de paradigmas, já não se concebe mais a figura de um gestor centralizador, 'estilo padrão', concentrador de decisões, formador de opiniões, que isola funcionários impossibilitando que tais pessoas consigam expor suas idéias.

Com o advento da atual sociedade, vive-se uma economia em que o conhecimento se tornou uma das mais importantes fontes de vantagens competitivas sustentáveis. O ritmo de mudanças acelerado, a evolução tecnológica e a globalização exigem novos paradigmas, indispensavelmente mudando a organização social do trabalho, os relacionamentos em busca de capital intelectual.

As mudanças oriundas da globalização estão provocando transformações das cidades, empresas, universidades, escolas, casas e na vida das pessoas em geral, exigindo rapidez nas ações governamentais e empresariais, com a finalidade de se adequarem ao novo modelo de sociedade. No universo da sociedade produtiva, encontram-se milhares de profissionais, pesquisadores e estudantes que se informam e pesquisam acessando a Internet. A educação profissional requer constante atualização, e as soluções acontecem de maneira localizada em parcerias com os governos, empresas, associações e indivíduos.

Assim, é necessário desenvolver estratégias e iniciativas para capturar e disseminar as experiências adquiridas no decorrer dos anos, a fim de se compartilhar o surgimento de novas idéias e soluções, indo além das fronteiras funcionais, objetivando a promoção de melhores práticas de gestão do capital intelectual.

O sucesso de uma organização depende da atuação da equipe, e da forma de como as tecnologias de comunicação e informação podem ajudar a desempenhar suas tarefas com mais eficiência. Nesse contexto, a gestão estratégica do capital intelectual é determinante para o desenvolvimento do potencial inovador. Portanto, é necessário que a organização defina quais são as suas competências fundamentais, e possa desenvolver um sistema de avaliações, a fim de detectar suas habilidades, objetivando aprimorá-las e alinhá-las as suas metas.

Percebe-se que, em se tratando da Universidade Federal de Alagoas, durante a sua existência, a instituição tem se inserido no contexto de atualização de conhecimentos e desenvolvendo habilidades específicas dentro de sua realidade organizacional, não de forma acelerada, mas em ritmo gradativo. A mudança de concepção adquiriu êxito, a princípio, com o advento da Educação à Distância, iniciada, de forma participativa, no Centro de Educação – CEDU. Em seguida, a Faculdade de Economia de Administração e Contabilidade – FEAC, e o Sistema de Informação e Física da Universidade Aberta do Brasil – UAB, respectivamente, adotaram o mesmo programa, razão, por que os três centros são considerados as primeiras unidades acadêmicas a aderir e implementar esse tipo de aprendizagem. Destaca-se também a atuação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, que vem aplicando, através de uma equipe especializada, o referido modelo de educação na capacitação do técnico-administrativo. Dessa forma, a instituição mobiliza-se para orientar e capacitar seus servidores, objetivando verificar as formas de aprendizagem organizacional oferecida pela entidade, e se atende às expectativas pessoais e profissionais dos técnicos administrativos. Assim, identificando o aprendizado oferecido pela instituição, bem como se o treinamento e aprendizagem ofertados estariam atendendo apenas aos aspectos financeiros, como também avaliar as políticas de

valorização do técnico-administrativo e as formas de inseri-los nos cursos de ensino-aprendizado.

Este artigo também, apresenta uma fundamentação sobre treinamento e aprendizagem, a partir dos quais, poderão surgir outros questionamentos em se tratando dos resultados obtidos nas capacitações para esta universidade e *se as formas de aprendizagem estão contribuindo para o desenvolvimento no âmbito institucional ou se é meramente para atender a satisfação pessoal e financeira dos respectivos técnicos?*

Espera-se poder, a partir deste estudo, contribuir para que os cursos aplicados sejam cada vez mais inovadores, possibilitando assim a inclusão de todos os servidores na era digital, e no mundo globalizado, garantindo-lhes maior agilidade, habilidade e segurança em suas atribuições, elevando, pois, sua auto-estima e aumentando a produtividade.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O mundo contemporâneo, motivado pela globalização da economia e pelas tecnologias de informação e comunicação, impõe às organizações sem precedentes a investir no capital intelectual para competir no mundo dos negócios. Muitas vezes, esse cenário é incerto em ambiente de constantes mudanças e intensa evolução. Para garantir a sustentabilidade no mundo competitivo, é necessário que essas organizações sejam capazes de aprender para desenvolver novas habilidades, competências e conhecimentos.

Os filósofos, teólogos, cientistas e humanistas questionam o conhecimento desde a Antigüidade, mas, com a expansão da economia informacional, as organizações perceberam a sua relevante importância através do diferencial que representa valioso recurso estratégico para as pessoas e organizações empreendedoras (BARROCO e GOMES, 2000).

A gestão do conhecimento nas instituições não depende exclusivamente de infraestrutura e procedimentos tecnológicos, necessita de outros fatores, tais como:

Identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e uma tecnologia que torna possível tudo isso (BARROCO e GOMES, 2000, p. 5).

No Brasil, as organizações estão adotando a gestão do conhecimento para enfrentar os desafios impostos pela globalização econômica e garantir a sua sobrevivência no mundo dos negócios. Mas, na região nordeste, quer nos setores públicos, quer nos privados, é recente a iniciativa dessa cultura.

### 2.1. Aprendizagem Organizacional

Silva (1986) informa que, aprender deriva do latim *apprendere*, que quer dizer agarrar, apoderar-se de alguma coisa. Aprendizagem é, pois, aquisição do saber com ajuda do outro ou por si só. Segundo Pozo (2002), os primeiros vestígios de registro dessa atividade ocorreram por volta de 3000 a.C. com o surgimento das primeiras culturas urbanas que exigiram organizações mais precisas. Nascem as primeiras escolas da história e a escrita, representando formas e espaços em que se podem concretizar objetivos da aprendizagem formal. Assim sendo, a aprendizagem faz parte da vida dos sujeitos ao longo da história da humanidade, não podendo, no entanto, ser restringida a muros e paredes escolares, e sim inúmeras formas de relação.

Coll, Marchesi e Palácios (1996) asseguram que entre os anos vinte e sessenta aproximadamente o termo aprendizagem referia-se exclusivamente às mudanças do comportamento observável. A posição era defendida pelo comportamentalismo, fiel a uma concepção empirista do conhecimento. Paulatinamente, o comportamentalismo foi diluindo-se e outras teorias da aprendizagem foram ganhando espaço, dentre elas, a teoria cognitiva.

A “explosão cognitiva” que se produziu na psicologia paralelo à explosão informativa em nossa sociedade como consequência do uso generalizado das tecnologias “cognitivas” da informação, longe de trazer consigo uma teoria unitária, supôs uma multiplicação das alternativas teóricas sobre o funcionamento da mente humana (POZO, 2002, p.82).

O conhecimento é, dessa forma, resultado da aprendizagem e orienta novos paradigmas. Nenhum aprendizado é produto de uma invenção casual, mas sim de um processo de re-elaboração construtiva da educação social compartilhada, tal elaboração não possui caráter padrão devido à própria subjetividade humana. É nesse sentido que é condenável falar em transferência de conhecimento, visto que se ignoraria o processo em que acontecem as relações de trocas e as impedências existentes. Anularia o princípio piagetiano de que todo conhecimento provém de trocas dialética entre o ser e meio, como aborda Woolfolk (2000).

Pozo (2002) ressalta que, o fato de passarmos atualmente por uma ‘deterioração da aprendizagem’, devido à constante exigência por novos conhecimentos, saberes e práticas que propõem ao cidadão uma sociedade em ritmos acelerados e que exigem constantemente novas aprendizagens, bem como a revitalização dos conhecimentos, o que vai além dos simples processos de reprodução. A demanda de uma aprendizagem constante e diversa é consequência do crescente fluxo de informações com iguais características. Essa demanda alcança todos os âmbitos da vida humana, inclusive o ambiente organizacional.

Entende-se que a aprendizagem organizacional é 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.

## **2.2. As Teorias de Aprendizagem Organizacional**

Embora permeado por novas concepções da sociedade, o cenário contemporâneo oferece um grande potencial a aprendizagem organizacional, os modelos mais referenciados mundialmente são baseados nos paradigmas reducionistas, vinculados às teorias clássicas científicas da administração. Elas enfatizam métodos e técnicas validadas por algumas comunidades científicas sem contextualizar as particularidades de cada ambiente organizacional. Os modelos mais citados na literatura baseiam-se em casos que deram certo e assim tratam o universo organizacional de modo homogêneo com pretensão de generalizar seus modelos. Assim, Bemfica e Borges (1999, p. 233), afirmam que “poucos autores se preocupam em construir uma base teórica que leve em conta as condições e características específicas das organizações como fatores relevantes para o que se poderia denominar a aprendizagem organizacional”.

De acordo com essa concepção, destacam-se os modelos de aprendizagem organizacional mais usado no campo de gestão empresarial (BEMFICA e BORGES, 1999, p. 233):

- Teoria de Garvin – considera a experimentação como um dos elementos importantes na aprendizagem e para adquirir e transferir conhecimentos. O modelo é pautado em métodos científicos.
- Teoria de Sveiby - preocupa-se com a identificação do conhecimento individual como se este sozinho fosse capaz de alcançar os fins planejados.
- Teoria de Senge – focaliza, também, aprendizagem individual dentro da organização (aprendizagem generativa e adaptativa).
- Teoria de Stewart – faz uma abordagem economicista e individual do conhecimento (capital intelectual).
- Teoria de Kolb – destaca apenas um estilo de aprendizagem, valorizando determinadas habilidades em detrimento de outras.

É notável que as teorias citadas que envolvem também as correntes de aprendizagens, apresentam dicotomias e visões reducionistas, visto que se baseiam em padrões que envolvem ação e decisão de estruturas mecanicistas. Mesmo aquelas que dizem seguir a corrente cognitivista, apresentam um limite de ação delineada pela hierarquização nos processos decisórios, dividindo o conhecimento/aprendizagem em superior – guiam os processos decisórios – e o inferior, que limitam a resolução de problemas simples na rotina da empresa, ou seja, relacionado à funcionalidade (CABRAL, 2000).

Cabral (2000), diz ainda ser necessária a não consideração dos extremos de cada teoria e trabalhar para uma reeducação com lastro na cooperação e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Afirma ainda que é preciso ter habilidades para lidar com o oxímoro presente na aprendizagem organizacional. Para ele, aprender é desordenar e aumentar a variedade, enquanto que organizar significa esquecer a reduzir a variedade. Então, é preciso buscar estratégias que possam conviver simultaneamente com essa situação real, de elementos com direções paradoxais.

Essas teorias são contrárias aos modelos burocráticos centrados no mecanicismo e na rigidez. Elas têm como pilar as relações/interações dinâmicas e mutantes de funcionamentos e se baseiam em teorias sistêmicas que abarcam como referencial a complexidade, a auto-organização, a auto-poiese, propriedades emergentes e a auto-referencialidade. Todos esses conceitos, segundo Assmann (2001), estão entrelaçados e vêm na aprendizagem organizacional, possibilidades de mudanças e transformações em conjunto com o seu ambiente enfatizado:

- Aprendizagem em rede;
- a organização como um conjunto de componentes cujas transformações e interações não cessam;
- a dinâmica espontânea de padrões de ordem e de caos dentro de um sistema e/ou as interações do mesmo com o seu ambiente;
- a capacidade, em certa medida, oferece meios estruturais e funcionais para realizar seus fins no ambiente de mudanças e supõe certa compensação (inovações criatividade; saltos qualitativos de emergências de novas situações);
- a consciência de que aprender é um processo contínuo, construção de identidade e de interação com o ambiente.

Diante desse contexto é necessário considerar as peculiaridades da instituição, analisar sua realidade e suas relações com o ambiente externo, para identificar quais as mudanças que são necessárias para garantir estratégias eficazes na aprendizagem e na construção do conhecimento, coletivamente.

### 2.3. Gestão do Conhecimento

Nas organizações, o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolvem através do processo de aprendizagem (FLEURY e OLIVEIRA JÚNIOR, 2002; SENGE, 2006). Já Davenport e Prusak (2001), dão uma definição mais funcional de conhecimento organizacional.

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 2001, p. 6).

O conhecimento nas organizações está sob dois formatos (DAVENPORT e PRUSAK, 2001, p. 6):

**Conhecimento tácito** (subjetivo): está totalmente ligado ao ser humano, específico ao contexto social e individual, sendo de difícil formalização e transmissão. Não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade.  
**Conhecimento explícito** (objetivo): refere-se ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática. Envolve o conhecimento dos fatos; é obtido principalmente através da informação; quase sempre pode ser adquirido pela educação formal; e está documentado em livros, manuais, bases de dados, páginas da Internet, entre outras formas.

O conhecimento explícito, codificado ou formal, aquele que se encontra em bancos de dados, manuais etc., que está acessível às pessoas; e o conhecimento tácito ou informal é aquele conhecimento que se encontra na cabeça das pessoas, enraizado na experiência individual, envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores são de difícil codificação.

Esse aprendizado gera um novo conhecimento dentro das Administrações públicas através da interação *entre conhecimento tácito e explícito*. Sobre esse processo de interação na criação do conhecimento, Nonaka e Takeushi (2000), apontam quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, combinação, internalização e externalização, explicitados a seguir:

A socialização do conhecimento é o processo de conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa. Dar-se através do compartilhamento de experiência entre pessoa e possibilita a geração do conhecimento tácito a partir do tácito. A experiência é o principal elemento que deve estar presente nesse processo de conversão, pois, sem essa forma de experiência compartilhada, é muito difícil para uma pessoa entender o raciocínio da outra. Nesse processo de socialização, constrói-se o chamado “conhecimento compartilhado”. Que acontece segundo Silva (2004):

- ocorre diálogo freqüente e comunicação ‘face a face’; [...]
- valoriza-se o trabalho do tipo “mestre-aprendiz”: observação, imitação e prática acompanhada por outro tutor;

- há compartilhamento de experiência e modelos mentais, via trabalho em equipe.

A externalização do conhecimento é o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Seja por meio da linguagem falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O processo de externalização gera um tipo de conhecimento chamado conhecimento conceitual. Que envolve:

- representação simbólica do conhecimento tácito através de modelos, conceitos, hipóteses etc., construído por meio de metáforas/analogias ou dedução/indução, fazendo uso de toda a riqueza da linguagem figurada para tentar externalizar a maior fração possível do conhecimento tácito;
- descrição de parte do conhecimento tácito, por meio de planilhas, textos, imagens, figuras, regras (por exemplo, nos sistemas especialistas), *scripts*, *design history* etc.;
- relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências/ações).

A internalização do conhecimento é o processo de conversão explícito em tácito, estando intimamente relacionado ao aprendizado pela prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário também que seja verbalizada a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, práticas ou histórias reais. A documentação ajuda as pessoas a internalizarem as experiências dos outros, aumentando assim seu conhecimento tácito. O processo de internalização era um tipo de conhecimento chamado “conhecimento operacional”. Ocorre por meio de:

- leituras/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens etc.);
- práticas individuais [...];
- reinterpretar/reexperimentar, individualmente, vivências e práticas [...].

A combinação do conhecimento é o processo de conversão do conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. O processo de combinação gera um tipo de conhecimento chamado “conhecimento sistêmico” e acontece por meio de:

- agrupamento do conhecimento (classificação e sumarização);
- processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

No entanto, essa visão sobre interação de conhecimento muitas vezes mostra-se inadequada para o atual ambiente competitivo, onde estão inseridas as empresas privada e pública. Para isso é preciso, que haja constantes mudanças no ambiente organizacional, sobretudo interação entre as equipes. É preciso, também, uma cultura de aprendizado contínua, para que elas possam estar adaptadas a inúmeras transformações advindas da sociedade, baseadas na informação e no conhecimento.

Aprendizado de capacitação é um programa de formação continuada, com trocas de experiências, que possibilita a criação e o compartilhamento do conhecimento. Entretanto, segundo Carbone *et al.* (2006), essas competências ou habilidades profissionais contribuem para interagir de forma efetiva com a informação e o conhecimento, a fim de que os funcionários possam identificar, localizar, avaliar, organizar, comunicar e utilizá-lo para a resolução de problemas, contribuindo para o aprendizado ao longo da vida.

Dessa forma, devem-se utilizar as tecnologias para o acesso às informações encontradas na internet. Ressalta-se ainda, que a capacitação continuada é de vital importância para as instituições públicas, mas é importante também que elas cobrem retorno do servidor, uma vez que, houve investimentos na aplicação dos cursos de treinamento. (QUARTIERO e BIANCHETTI, 2005). Assim sendo, ambos saem lucrando, principalmente quando há uma cobrança de atribuições e a permissão para que os servidores possam aplicar os conhecimentos adquiridos, havendo, no caso, uma interação e troca de conhecimento entre os grupos e o conseqüente aumento na produtividade, em função da elevação da auto-estima. Com isso, os servidores sentirão que suas idéias estão sendo acatadas.

## 2.4. Treinamento

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho das suas funções. Além disso, o processo visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos técnicos de uma instituição. Percebe-se que o treinamento pode trazer retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem qualificado terá uma motivação e o seu resultado na execução das tarefas será mais produtivo, conseqüentemente essa qualificação poderá contribuir efetivamente para os resultados das atividades.

A partir dos anos 70, com a busca da competitividade causada pela rapidez da evolução tecnológica, os negócios passaram a ser mais eficientes, e, para não perder o seu espaço no mercado, passou a depender cada vez mais da contínua aprendizagem das pessoas, ou seja, as preocupações das entidades públicas estavam em acelerar as capacitações em todos os níveis hierárquicos. O treinamento segue uma trajetória associada às dimensões de aprendizagem absorvidas pelas pessoas nas empresas. Para compreender as modificações e a importância do estudo das capacitações nas organizações, é relevante recuperar o pensamento de alguns estudiosos sobre o assunto. Malvenzzi (1994) considera o treinamento uma ferramenta gerencial, fundamental na gestão empresarial. *Treinamento traz retorno e oferece oportunidades aos indivíduos, conduzindo-os a redefinir seu projeto de trabalho na organização.*

Alguns indivíduos condicionam-se a aprender o que lhe é transmitido durante o período de treinamento, essa limitação impossibilita a ampliação de outros conhecimentos que possam melhorar ainda mais o desempenho de suas funções.

Na atual conjuntura, tem-se evidenciado bastante a forma como uma organização interage com sua equipe de trabalho. É notória a importância cada vez maior do conhecimento humano, pois os ativos intangíveis são indispensáveis a inovação e à competitividade neste mundo mutável e globalizado. O capital humano se caracteriza inclusive por ser um conjunto de talentos, mas, para desempenhar com habilidade e excelência, é preciso que o contexto organizacional lhe dê condições adequadas.

Assim enfocam Mundim e Ricardo (2004, p. 29) “o capital humano precisa trabalhar dentro de uma estrutura e de uma cultura organizacional adequada que lhe dê impulso e alavancagem”.

Ressalta-se que, quando os elementos: organização, talento e competência estão conjugados, deve existir um ambiente organizacional estratégico de atuação, para se obter um desempenho satisfatório. Deve-se lembrar ainda: o saber não é um bem econômico que, com o uso, se destrói, nem uma perda para quem o detém; ao contrário, quanto mais utilizado e compartilhado, tanto mais o conhecimento se torna valioso.

Para uma melhor abordagem do conteúdo exposto, destacam-se algumas variáveis essenciais para o estudo do comportamento organizacional:

- Produtividade - mede o desempenho da organização dando ênfase, à eficiência, isto é o uso adequado dos recursos disponíveis. As organizações estão sempre atentas quanto ao grau de satisfação da equipe. Elas buscam descobrir os fatores que influenciam e melhoram a eficiência e eficácia dos indivíduos, do grupo e da organização como um todo.
- Satisfação no trabalho - é um indicador que se relaciona diretamente com ao absenteísmo e à rotatividade. É fruto da qualidade de vida no trabalho. As pesquisas demonstram, ao longo dos anos, que funcionários satisfeitos estão sempre estimulados e conseqüentemente produzem mais.

O comportamento organizacional está relacionado diretamente à forma como as instituições atuam nessa dinâmica universal, bem como nesse constante desenvolvimento. Vale lembrar, que a cada instante, aparecem novas e mutáveis realidades no mundo do trabalho.

## **2.5. Aprendizagem nas Instituições de Ensino Superior**

Aprendizagem organizacional relaciona cognição e ação. Esse aspecto diferencia de área do conhecimento relativamente próximo, como o gerenciamento do conhecimento e o capital intelectual. Dessa forma, o conceito de aprendizagem organizacional é essencial para a compreensão como as organizações evoluem ao longo dos tempos e, por isso, é um conceito dinâmico que incorpora a noção de mudança contínua, integrando de forma sistêmica, a esfera individual, grupal e organizacional.

Para Bitencourt (2004), aprendizagem organizacional refere-se à maneira como a aprendizagem acontece, ou seja, o foco é no processo de construção e utilização do conhecimento. Contudo, o modelo organizacional vigente é ainda resultado de um modelo que atendia as necessidades de uma sociedade industrial, cujo paradigma favorecia o desenvolvimento de práticas burocráticas individualistas e hierarquizadas nas organizações. Portanto, esse paradigma está sendo transformado. As estruturas e as formas de gestão necessárias às organizações modernas terão outra dinâmica devido aos modelos clássicos da era industrial, visto que já não atendem aos novos modelos de organização do trabalho e da produção. Se tomarmos como verdade que a universidade é uma organização do conhecimento por excelência, e está sempre competindo pelo seu recurso mais essencial: pessoas qualificadas, bem “informadas e dedicadas”, com a intenção de diferenciar conhecimento de informação, Drucker (1993, p. 25) afirmou que o “conhecimento é a informação eficaz em ação, focalizada em resultados”.

Herbert Simon, afirmou que as universidades são instituições que treinam profissionais, mas são dirigidas por amadores. Certamente, o grande desafio consiste em dotar-se de uma administração ágil e livre de controle burocrático rígido que lhes permita responder com rapidez, às exigências do ambiente interno e externo, na busca do cumprimento dos objetivos organizacionais e sociais, mais amplos. Faz-se necessário procurar descobrir como adaptar a universidade à nova economia e à nova sociedade em permanente mudança. Dessa forma é compreensível que o modelo burocrático focaliza-se na direção de uma estrutura e processos que sejam racionais e possibilitem atingir os objetivos postostos. A hierarquização sugere aumento de previsibilidade e eficiência. Segundo Fávero (1991), a modernização da universidade se deu devido à necessidade de ser eficiente, adotando o modelo de empresa privada, criando um divórcio entre os que “pensam” e os que “fazem a universidade”. A estrutura administrativa se torna mais complexa.

Há muito tempo, as grandes organizações buscam formas eficazes de treinamento para seus funcionários, em termos técnicos, gerenciais e comportamentais. Os treinamentos são

realizados por escolas, consultorias ou pela própria organização, através de seus departamentos de recursos humanos e treinamento e desenvolvimento, proporcionando capacitação de seus funcionários, visando a atualizar e reintegrar o profissional aos novos modelos, com o objetivo de fazer com que as pessoas de todos os níveis de uma organização sejam capazes de trabalhar e desenvolver habilidades competentemente e gerar conhecimento, contribuindo não apenas para a empresa, mas também para seu sucesso pessoal.

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. Esses conceitos implicam uma mudança de atitude, hábitos e comportamentos. Entende-se ainda como uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas e às organizações, à medida que enriquece o patrimônio humano, contribuindo para o crescimento do capital intelectual da organização.

Para Lacombe (2005), os valores dos recursos humanos de qualquer empresa são o seu maior patrimônio, o qual precisa ser desenvolvido. Vale esclarecer que o treinamento não deve ser objeto de palestras e/ou cursos periódicos ou isolados, mas sim um processo sistemático de interação e acompanhamento, com o propósito maior de eliminar os aspectos indesejáveis que venham a ocorrer com menor ou maior frequência no ambiente de trabalho, contemplando tanto as necessidades e interesses do público alvo quanto os da organização.

Diante do exposto, é perceptiva a importância dessa ferramenta de trabalho para a relevância dos resultados na gestão organizacional.

Dessa forma, de acordo com os princípios básicos do treinamento, as estratégias de ações propostas pelo plano de capacitação e desenvolvimento de funcionários deverão proporcionar mecanismo para garantir não só auto-desenvolvimento 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.

Entende-se, portanto, que, para enfrentar novos desafios no mundo contemporâneo, essas organizações, principalmente as instituições públicas, precisam investir em capital intelectual inovador e estar abertas para as mudanças tecnológicas, com uma visão futurista e se adequar ao mercado globalizado e competitivo. É necessário que as instituições públicas e privadas, criem ambientes propícios à aprendizagem organizacional, flexíveis e sem empecilhos hierárquicos.

### **3. METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa apresentado neste artigo baseia-se na busca de coleta de dados e de leituras de textos, através do método quantitativo, com base no referencial teórico, relativo a treinamento e aprendizagem organizacional. A exploração bibliográfica deu sustentação ao tema estudado e auxiliou a compreensão do conteúdo e da pesquisa realizada. Teve como foco principal a análise do processo de capacitação profissional dos servidores técnicos da Universidade Federal de Alagoas.

O universo e a amostra do trabalho foram investigados no âmbito institucional, mediante questionamentos para a obtenção de informações sobre o grau de satisfação do corpo técnico. A pesquisa teve como referência uma amostra 304 (trezentos e quatro) servidores, integrantes de uma população de 1.414 (mil quatrocentos e quatorze) técnico-administrativos. A amostra tem uma margem de confiança de 95% (noventa e cinco por cento), um erro amostral de 4,99% (quatro vírgula noventa e nove por cento).

Os sujeitos desta pesquisa foram os servidores técnico-administrativos, nos meses de janeiro a março de 2008. A coleta de dados foi através de questões objetivas e abertas buscando respostas que pudessem trazer subsídios para o desenvolvimento e andamento deste trabalho de acordo com a distribuição estratificada no quadro 01, a seguir.

NÍVEL/CARGO	ESCOLARIDADE	QUANTITATIVO	ENTREVISTADOS
A	Alfabetizado e fundamental incompleto	12	04 servidores *
B	Fund. incompleto fund. Completo	109	23 servidores *
C	Fund. Completo e médio completo	353	76 servidores **
D	Médio profissionalizante/completo	439	94 servidores **
E	Curso Superior	501	107 servidores ***
TOTAL		1.414	304 SERVIDORES

**QUADRO 01:** População dos técnicos da UFAL.

**FONTE:** DAP/UFAL.

**Legenda:** \* Servidores de apoio – 27; \*\* Servidores intermediários – 170 \*\*\* Servidores de nível superior - 107

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados obtidos foram estudados a partir de uma pesquisa de opinião sobre o grau de satisfação dos servidores da universidade, pertencente aos níveis de apoio, intermediário e superior, com o objetivo de se conhecer melhor o perfil dessa categoria, em se tratando de capacitação e qualificação profissional, inclusive como vem sendo trabalhada a aplicação dos cursos oferecidos pela instituição no dia-a-dia desses servidores, conforme comentários abordados nos tópicos abaixo:

### 4.1. Breve Histórico da UFAL

A Universidade Federal de Alagoas, maior instituição pública de ensino superior do Estado, criada em 25 de janeiro de 1961, por ato do então presidente Juscelino Kubitschek, visando atender as reivindicações do movimento estudantil, de parlamentares, de professores e de toda a comunidade alagoana. Naquele momento era imperativo que todos se reunissem em torno da grande causa, uma vez que a Universidade Federal em Alagoas representava a possibilidade da realização de pesquisas e a formação do capital intelectual, para atender a realidade local. Mas, para funcionar, foi necessário investir na contratação de profissionais qualificados nas áreas de educação e técnico-administrativa.

Hoje, a instituição conta com um quadro de pessoal de dois mil quinhentos e cinquenta e dois servidores, incluídos docentes, técnicos e trabalhadores temporários. O objetivo deste trabalho é fazer um estudo específico com relação aos técnicos administrativos. Veja as denominações dos respectivos cargos no demonstrativo do anexo um da metodologia.

Desde a fundação da universidade, esse crescimento teve vital importância para ampliação do quadro funcional, sobretudo no que diz respeito aos técnicos-administrativos, uma vez que eles atuam em áreas estratégicas, em prol da instituição. Portanto, a atuação de cada um teve relevante importância para todos aqueles que a fazem, proporcionando a tecnologia do conhecimento e possibilitando novos modelos de gestão por meio do ensino-aprendizagem.

### 4.2. Perfil dos Colaboradores Entrevistados

Com relação ao gênero, a maioria dos entrevistados é do sexo feminino (60,20%) e maioria absoluta já fez algum tipo de treinamento oferecido pela instituição. Assim, 71,05% dos entrevistados já participaram de alguns e avalia-se, portanto, que é um número bastante significativo.

Quanto ao quesito, tempo de trabalho na instituição, observa-se que o percentual do número de pessoas com mais de 21 anos trabalhados é maior, totalizando 53,95% dos entrevistados.

Com relação ao nível de escolaridade, constatou-se que a universidade ainda dispõe de um número muito limitado de servidores técnico-administrativos com escolaridade de ensino médio (31,25%), superior (34,87) e com título de doutorado (0,66%) e ou mestrado (2,63%). Ressaltando que, trata-se dos técnicos administrativos e não incluídos entre os entrevistados o corpo docente da instituição.

A categoria de nível intermediário corresponde a 55,92%, no entanto, é importante frisar que o baixo percentual dos servidores de nível de apoio pode ser justificado em função da transposição de cargo entre os níveis de apoio e intermediário. Ocorrida em fevereiro de 2007, por determinação do Ministério da Educação. Em decorrência da mudança de estrutura, houve uma porcentagem bastante elevada na categoria de nível intermediário. Urge ressaltar que, com esse procedimento, o nível intermediário passou a contar com um grande contingente. Isso provocou uma situação inusitada: uma categoria com um elevado número de servidores, mas a maioria desqualificada para o exercício de suas funções, já que, no processo de transposição, o item escolaridade não foi levado em consideração.

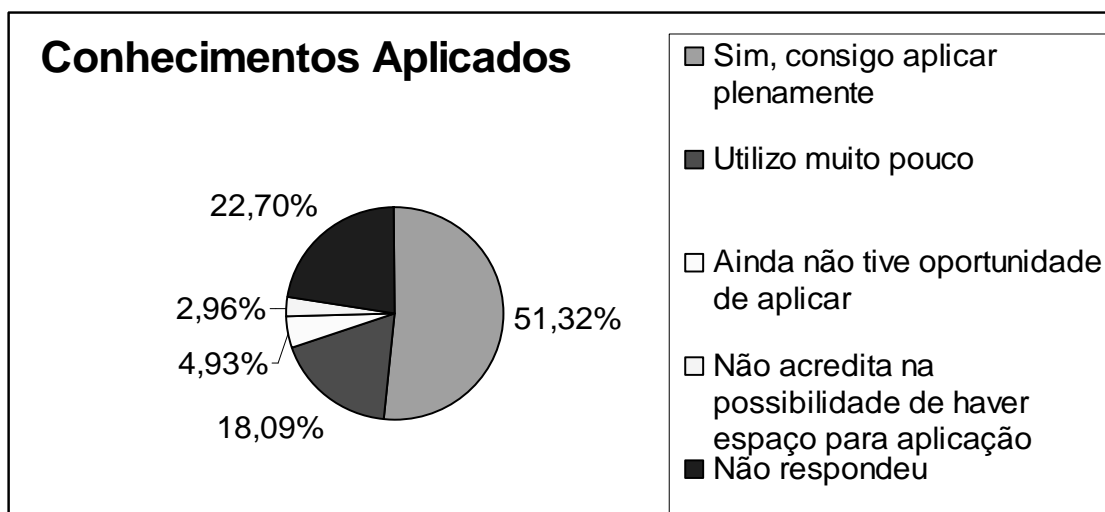
Resta à universidade, caso deseje que os fatos retratem a realidade, capacitar os que mudaram de nível sem a qualificação devida e adequá-los para o exercício das atividades exigidas pela mudança de nível.

### **4.3. Formas de Capacitação e Aplicação das Habilidades Adquiridas**

Com relação ao questionamento sobre a divulgação dos cursos de capacitação, 41,78% dos entrevistados se interessaram e procuraram a unidade responsável pela divulgação e desenvolvimento dos cursos. Vale observar que, a maioria dos entrevistados não procura a internet como meio de divulgação e ainda não está familiarizada com ela. Propõe-se, portanto, que haja inclusão digital para aqueles que ainda não tiveram oportunidade, inclusive a busca constante de mecanismo que possam, no próprio ambiente de trabalho, oferecer aos contrários a inovações o estímulo necessário à quebra dessa resistência. Quanto ao quesito sobre o conteúdo abordado nos cursos de capacitação, 43,09% classificaram como ótimos, e 35,53%, como bom. Evidenciou-se que a maioria da categoria aceita a forma como os instrutores conduzem os cursos de capacitação.

Com relação ao questionamento sobre o interesse da universidade em capacitar os servidores técnicos, 40,13% acham que ela pretende deixá-los mais qualificados, entretanto, para 7,24%, não existe empenho por parte da administração. Diante do exposto, é perceptível a ausência de um trabalho voltado para resgatar a auto-estima desses servidores, num percentual de 7,24%, para que eles possam desenvolver suas atividades com segurança e com mais habilidade.

No que se refere à aplicação dos conhecimentos, 51,32% conseguem aplicar plenamente o conteúdo oferecido pelos cursos de capacitação; 18,09% utilizam muito pouco. O último percentual é preocupante, uma vez que uma fatia considerável de capacitados não tem oportunidade de aplicar seus conhecimentos. Não basta oferecer cursos de capacitação e não obter retorno. Se assim for o servidor permanece sem estímulo e sem produzir.



**GRÁFICO 01:** Conhecimentos aplicados.  
**FONTE:** Dados da pesquisa

No que diz respeito à valorização profissional, 10,20% sentem-se completamente desvalorizados. Conforme se pode perceber, há um percentual muito elevado de servidores que se sentem pouco reconhecidos, discriminados e até totalmente desvalorizados. Propõe-se que a instituição viabilize estratégias para o resgate da auto-estima dos servidores, como se pode observar no demonstrativo abaixo:

Categoria	Frequência	Porcentagem
Sinto-me valorizado profissionalmente	93	30,59
Sinto-me um pouco reconhecido	106	34,87
Sinto-me às vezes discriminado profissionalmente	59	19,41
Sinto-me completamente desvalorizado	31	10,20
Total	289	95,07
Não respondeu	15	4,93
<b>Total</b>	<b>304</b>	<b>100</b>

**QUADRO 02:** Valorização Profissional.  
**FONTE:** Dados da Pesquisa.

No tocante à participação dos servidores em curso de capacitação e qualificação fora do âmbito da instituição em referência, constatou-se que 48,36% dos entrevistados já fizeram cursos de capacitação ou qualificação. A investigação permite avaliar que a categoria está interessada em se capacitar, objetivando melhoria no desempenho profissional e financeiro.

#### 4.4. Percepções Gerais dos Técnicos-Administrativos

Neste tópico, apresenta-se percepções gerais dos servidores técnico-administrativos, pertencentes aos *níveis superior, intermediário e de apoio*.

A partir de algumas respostas formuladas através de questões objetivas da categoria de **nível superior**, os participantes destacaram os seguintes itens: que os cursos de capacitação deveriam ser aplicados na área específica de atuação do servidor; que deveria haver um trabalho de relações humanas para toda a categoria; que as chefias deveriam ter oportunidade de se capacitar, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento de suas atribuições, inclusive aprendendo formas de como utilizar sua liderança, e, por fim, em se tratando da aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso, constataram que deveria ser observado o perfil de cada

servidor, bem como sobre a oferta de condições para desenvolver bem esses conhecimentos.

Percebe-se, assim, através das respostas, que a categoria está preocupada com o direcionamento que é dado ao desempenho das atribuições; com as relações interpessoais e atentaram para a necessidade de projetos sobre gerenciamento, liderança, gestão de pessoas e ampliação da oferta de cursos de capacitação para atender a demanda.

Quanto ao **nível intermediário**, observa-se que a quantidade de não participantes nos cursos de capacitação representa uma parcela insignificante. A responsabilidade é atribuída à administração e à chefia imediata, caracterizando um desestímulo para a categoria e provocando uma queda no desempenho profissional.

Entende-se assim ser a maioria dos servidores de nível médio 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 conseqüentemente melhoraria o desempenho de suas atividades. Sugeriram, ainda, outros tipos de cursos, tais como: que promovam relacionamentos interpessoais e de línguas estrangeiras. Observou-se que a participação de servidores em curso de capacitação fora do âmbito da universidade foi motivada por necessidade própria, satisfação pessoal e busca de conhecimentos profissionais para melhoria de suas atividades e situação financeira.

Com relação à categoria do **nível de apoio**, justifica que a capacitação deve ser em período semestral, com acompanhamento da aplicabilidade nos setores envolvidos. É importante ressaltar que vários servidores, clamam por capacitação em diversas áreas, mas, também querem ter liberdade de expor seu aprendizado. Esses treinamentos devem ser comunicados aos técnicos observando o perfil de cada um, para que possam acompanhar o respectivo curso de acordo com o seu potencial.

Os dados analisados nesta pesquisa de opinião do pessoal técnico, possibilitaram conhecer melhor o perfil de cada entrevistado. Avalia-se que os dados irão contribuir para a viabilização da melhoria da política de capacitação profissional e para se rever uma melhor maneira de se obter o retorno do aprendizado em prol do corpo técnico-administrativo e da administração.

Os pontos em comum observados nos três segmentos assemelharam-se, em suas sugestões, no quesito sobre aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos, enfatizando oportunidade para desenvolvê-los.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo constatou-se que o treinamento e a aprendizagem relacionam-se com a aquisição/construção de um novo saber por si só e que as organizações que instituem a cultura, a criação e o compartilhamento do saber passam por um processo de treinamento/aprendizagem, com a aplicação do conhecimento tácito e explícito.

Enfatiza-se, portanto, o valor do aprendizado para atingir e manter os níveis de competitividade desejados pelas organizações e o papel pró-ativo da existência de estratégias de aprendizagem claras, objetivas e institucionalmente formalizadas.

As instituições estão atentas às mudanças que ocorrem na sociedade de um modo geral. No entanto, para enfrentar o novo desafio, elas inovam sempre e ampliam os conhecimentos organizacionais para apresentação de uma postura competitiva.

Pode-se mostrar que os resultados por uma abordagem do aprendizado alcançado, face à complexidade inerente aos processos de aprendizagem. De conformidade com o exposto, constatou-se que o treinamento leva os servidores a se sentirem mais valorizados e motivados para aplicação de seus conhecimentos com maior empenho e habilidade. Observou-se ainda que os entrevistados, em sua maioria, aplicam plenamente os conhecimentos adquiridos nos treinamentos e estão atentos ao fator financeiro. Entende que esse conjunto contribui para o

seu bem-estar e conseqüentemente para sua satisfação pessoal, permitindo melhor desempenho de suas atribuições no âmbito institucional. Portanto, diante do que foi constatado, espera-se que a instituição crie ambiente propício à aprendizagem organizacional e possa acompanhar atentamente os treinamentos aplicados aos servidores, para que possam desempenhar melhor e com mais segurança suas atribuições.

Constata-se que não existe um modelo único de aprendizagem organizacional, visto que cada instituição tem característica e cultura diferenciadas. A concretização dos objetivos organizacionais depende do nível de competência de cada um dos indivíduos que a integram. Dessa forma, esta pesquisa deve contribuir para melhor reflexão sobre o conceito de treinamento/aprendizagem, quanto a sua aplicabilidade uma vez que os técnicos são elementos primordiais para o crescimento social e econômico de quaisquer instituições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSMANN, H. **Reencontrar a educação**: rumo à sociedade aprendente. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

BARROCO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. Disponível em: <http://www.crie.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2007.

BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n.03, p. 233-240, set/dez, 1999.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n. 1, jan/mar, 2004.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S. C. (Org) **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresa. São: Iglu, 2000.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Paulo Diniz. VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. Ed. Rio de Janeiro, 2006.

COLL, C.; PALACIOS, J.; MASCHESI, A. **Desenvolvimento psicológico e educação** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo; Pioneira, 1993.

FÁVERO, L. L. **Coesão e coerência textuais**. São Paulo: Ática, 1991.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.(Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **Educação corporativa**: fundamentos e prática. Petrólis-RJ: Qualitymark, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. **Educação corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento**: aproximações. Santa Maria-RS: Cortez, 2005.

SENGE, P. M. **Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização que aprende. 21.ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2006.

SILVA, B. (Coord.). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

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