



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

O PLANO DE CAPACITAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL JUNTO A SEUS SERVIDORES

Nelson Delfino

Universidade Federal de Santa Catarina
nelson.delfino@ufsc.br

Ricardo Boeing da Silveira

UNIVALI
ricardoboeing@univali.com.br

Maria de Lourdes Prado

Universidade Federal de Santa Catarina
lurdinha.prado@brturbo.com.br

Rosimeri Maria de Souza

Universidade Federal de Santa Catarina
rosimeri.maria@ufsc.br

Eugenio Andres Diaz Merino

Universidade Federal de Santa Catarina
eugenio.merino@ufsc.br

Resumo

No contexto da gestão do conhecimento, levando-se em consideração a sua criação e o seu compartilhamento, citam-se as universidades, as quais têm sido reconhecidas como as avenidas para o ensino e a conseqüente aprendizagem, a pesquisa e a descoberta, bem como provedores de serviços à sociedade via aplicação do conhecimento. O presente trabalho objetivou a análise da influência da criação e do compartilhamento do conhecimento na aprendizagem, por meio do plano de capacitação de uma universidade federal, junto aos seus servidores. A abordagem utilizada foi a quantitativa, sendo a pesquisa descritiva. Foram coletados dados primários e secundários em um universo de 1732 servidores que realizaram algum curso de capacitação entre 2011/1 e 2011/2. Entre os participantes da pesquisa conseguiu-se o retorno de 233 questionários. Desta forma, foi possível obter resposta ao questionamento elaborado, cujo tema central foi responder qual a influência da criação e do compartilhamento do conhecimento na aprendizagem por meio do plano de capacitação de uma universidade federal no sul do país. Verificou-se ainda por intermédio dos pontos levantados que a capacitação da referida universidade federal utiliza em seus cursos de aprimoramento meios de geração e compartilhamento do conhecimento como forma de ampliar a aprendizagem, como pode ser constatado quando 51% dos entrevistados concordam parcialmente e 23% concordam totalmente que os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os seus participantes. Observou-se que 45% concordam parcialmente e 41% concordam totalmente que trabalhar em grupo ajuda a maior obtenção de conhecimento. Quanto ao quesito de comentar com outros servidores sobre as satisfações/frustrações a respeito dos cursos de capacitação, os percentuais 39% e 36% respectivamente para os indicadores de concorda parcialmente e totalmente. Finalizando, constatou-se que 51% concordam parcialmente que os cursos de capacitação, na forma como são ministrados, geram desenvolvimento de confiança mútua entre os participantes.

Palavras-chave: capacitação, criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, universidade federal.

Abstract

In the context of knowledge management , taking into consideration its creation and sharing , we mention the universities , which have been recognized as avenues for teaching and subsequent learning , research and discovery , as well as service providers society through the application of knowledge. This study aimed to analyze the influence of the creation and sharing of knowledge on learning through the training of a federal university plan, along with their servers . The approach used was quantitative, and descriptive research. Primary and secondary data in a universe of 1732 servers who have had some training course between 2011 /1 and 2011/2 were collected . Among survey participants could be the return of 233 questionnaires . Thus, it was possible to obtain answers to questions prepared , whose central theme was to answer what influence the creation and sharing of knowledge on learning through the training plan of a federal university in the South . There was also the points raised through the training of that federal university uses in its improvement courses means of generating and sharing knowledge as a way to extend learning , as can be seen when 51 % of respondents somewhat agree and 23 % totally agree that the training courses enable the creation of social bonds (friendship) between its participants . It was observed that 45% and 41% partially agree completely agree that work together to help obtain higher knowledge. As to the question of commenting on other servers with the satisfactions / frustrations about the training courses , the percentages 39 % and 36 % respectively for indicators of partially and totally agree . Finally, it was found that 51 % somewhat agree that the training courses , the way they are taught , generate development of mutual trust among participants .

Key Words: training plan, knowledge creation, knowledge sharing, federal university.

1. Introdução

Na atualidade a os recursos naturais abundantes e a mão de obra barata estão fora do contexto de qualquer organização. Para se tornarem competitivas, estas mesmas se utilizam de mão de obra cada vez mais qualificadas e, portanto, mais caras. Dado este contexto surge à necessidade da gestão do conhecimento, tanto o trazido pelo colaborador quanto o apreendido na organização.

O conhecimento é reconhecido como fonte estratégica de recurso para as organizações. Com o intuito de gerenciar as fontes de conhecimento organizacionais, empresas estão adotando iniciativas de gestão do conhecimento e investindo em tecnologias de informação e comunicação na forma de sistemas desta gestão (DAVENPORT, PRUSAK, 1998; ALAVI, LEIDNER, 1999).

A gestão do conhecimento emergiu como uma área de pesquisa forte e interdisciplinar, chamando a atenção tanto do mercado como da academia (LÄMSÄ, 2008). Ela se baseia em construir a habilidade de uma organização em adquirir, organizar e difundir o conhecimento com o objetivo de incrementar sua efetividade, eficiência e competitividade (ALAVI, LEIDNER, 1999), além de desenvolver, implantar e utilizar ativos intangíveis, dos quais o conhecimento é um dos mais significantes (TEECE, 2000).

Além de ser considerado um dos campos mais estrategicamente importantes, que pode ser combinado a todas as funções tradicionais de uma organização como produção, marketing, gerenciamento e contabilidade, a gestão do conhecimento, ao ser associada

com aprendizagem organizacional, de acordo com Sanchez e Heene (1997), torna-se uma questão-chave para as empresas.

Para Lãmsã (2008), a aprendizagem organizacional é uma área de pesquisa associada com a disciplina de gestão do conhecimento, mesmo que geralmente se torne difícil a distinção entre as discussões a respeito dos referidos temas, visto que eles abordam questões mais ou menos semelhantes, como a criação do conhecimento, que é um dos assuntos principais tanto para um como para o outro. Sendo assim, pode-se afirmar que uma organização de aprendizagem é uma organização que gerencia os processos de conhecimento de maneira bem sucedida. Utiliza-se de mecanismos de gestão para mensurar sua atuação e se os meios estão de acordo para os fins proposto do processo que é: qualidade, excelência, utilidade e relevância alcançada. (MEYER, 1993).

Outro fator que possibilita a gestão do conhecimento e que está ligada a sua criação e aprendizagem é o seu compartilhamento (NONAKA E TAKEUSHI, 1995). O'dell e Grayson (1998) e Bock e Kim (2002) destacam que, com o intuito de permitir a aprendizagem coletiva e crescer os capitais de conhecimento, uma organização precisa desenvolver um processo de compartilhamento efetivo e encorajar seus colaboradores e parceiros a compartilharem conhecimento sobre os clientes, concorrentes, processos internos, mercados, produtos e assim por diante.

De acordo com Hansen et. al (1999), há duas estratégias de gestão do conhecimento para o seu compartilhamento, que são a codificação e a personalização. A primeira presume que o conhecimento pode ser desconectado da sua fonte e capturado e armazenado como tal em bancos de dados, independente do indivíduo que o gerou, enquanto que a segunda declara que o conhecimento não pode ser desconectado de sua fonte, mas sim compartilhado por meio das interações entre as pessoas, podendo acontecer “cara a cara” ou mediadas pela tecnologia.

Neste contexto da gestão do conhecimento, levando-se em consideração a sua criação e o seu compartilhamento, citam-se as universidades, as quais têm sido reconhecidas como as avenidas para o ensino e a conseqüente aprendizagem, a pesquisa e a descoberta, bem como provedores de serviços à sociedade via aplicação do conhecimento (SALLEH, HUANG, 2011). No que tange o seu papel a cumprir, a universidade autêntica, segundo Schlemper (1989) é a que se insere nos anseios coletivos da sociedade, que não cria discriminação e nem prioriza nenhuma classe, é capaz de oferecer conhecimentos necessários para evolução do todo e de transformar e oportunizar a participação na criação de novos conhecimentos. As universidades públicas brasileiras têm investido pesado em aspectos intangíveis como o capital humano, que cria e incrementa os ativos intelectuais.

Além disso, faz-se necessário que instituições de ensino superior promovam práticas de organizações de aprendizagem, na era do conhecimento. Dunford (2000) cita que o capital do conhecimento é o principal impulsionador do processo e performance nas organizações de conhecimento intensivo, como as universidades.

Entretanto, não se sabe ao certo como esta contribuição para o conhecimento é criado e compartilhado, nem tão pouco se a aprendizagem é proporcionada. Tal fato coloca em risco não somente o programa de capacitação, mas o bom funcionamento da instituição como um todo e merece, por isso, ser investigado.

Dessa forma, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual a influência da criação e do compartilhamento do conhecimento na aprendizagem por meio do plano de capacitação de uma Universidade Federal, junto aos seus servidores?

O objetivo do presente trabalho foi analisar a influência da criação e do compartilhamento do conhecimento na aprendizagem por meio do plano de capacitação de uma universidade federal, junto aos seus servidores.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão do Conhecimento

Para melhor entender a gestão do conhecimento (GC) faz-se necessário primeiramente destacar o conceito de conhecimento, peça principal desta discussão.

Tal fato é elucidado por Nag *et al.* (2002), que citam o papel do conhecimento como um dos recursos competitivos chave dos tempos modernos.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que: dado, informação e conhecimento são três conceitos independentes que podem ser caracterizados como elementos em um *continuum*, afirmando que a informação é um fluxo de mensagens, enquanto que conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e comprometimento de seu guardião.

Barradas e Campos Filho (2008) ressaltam que a difusão do modelo de GC aconteceu a partir do clássico “Criação do Conhecimento na Empresa”, de Nonaka e Takeuchi (1997), havendo sido recebido como um marco na área da ciência da informação pela comunidade acadêmica. Para Parikh (2001), a necessidade de uma organização adaptar a gestão do conhecimento em seus negócios pode ser facilmente observada, sendo ela responsável por ajudar a desenvolver um estágio para aumentar e expandir o processo de inovação.

De acordo com Sveiby (1998), surgiu o conceito da GC como não mais uma moda de eficiência operacional, mas fazendo parte da estratégia organizacional. Para Batista (2006), devem-se viabilizar as iniciativas para melhoria dos processos, produtos e serviços e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e sua inovação. Como também criar exemplos de boas práticas à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo no serviço público.

A criação do conhecimento se dá na troca efetiva de saberes entre os indivíduos, é uma mistura da experiência, valores e informação originados da mente das pessoas e com esta manipulação sofre mutação, gerando novo conhecimento (DAVEMPORT; PRUSAK, 1998).

Para ocorrer à criação do conhecimento, faz-se necessário possuir elementos, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008), Fialho (2007), Zobot (2002), são dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, que são o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O tácito decorre do aprendizado pessoal do indivíduo, está interiorizado em suas ações, experiência corporal, valores, ideias e emoções; ele é pessoal, por isso é mais difícil de ser externado e comunicado. Já o conhecimento explícito é o formalizado em palavras, número, dados, recursos visuais e sons, que pode ser transmitido aos indivíduos de maneira formal e sistemática.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito”. Neste ponto o conhecimento é codificado e formalizado, posto em repositórios e permiti a troca e manipulação entre os agentes envolvidos, gerando sua interação e duplicação. Entretanto, conforme Sulaiman (2010) o conhecimento tácito é pessoal e de difícil explicação e visualização.

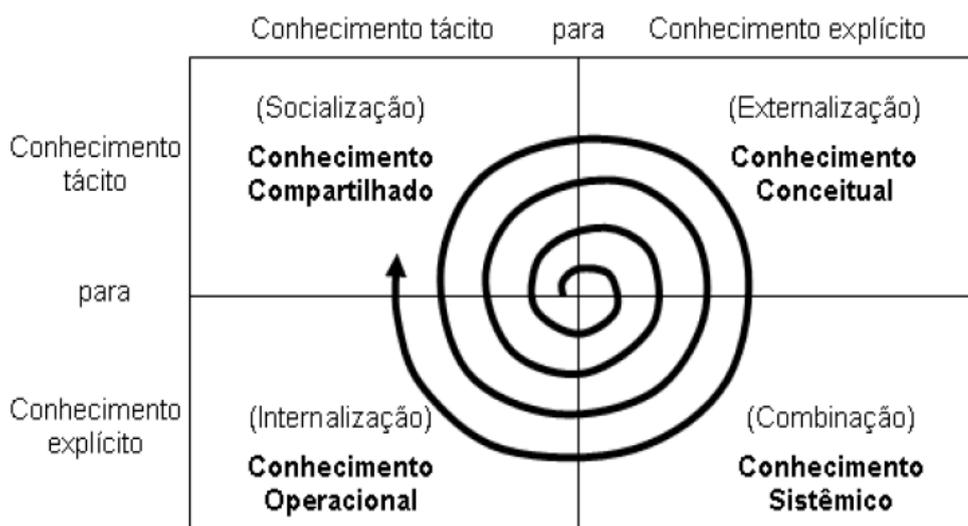
Faz-se necessário reconhecer o conhecimento tácito como de suma importância para o desenvolvimento da organização, pois gera implicações de grande relevância. Conforme declaram Nonaka e Takeuchi (1997) primeiro é que o mesmo gera uma perspectiva totalmente diferente da organização, não de uma máquina processando informação, mas a consciência que o mesmo é um organismo vivo, mutável, a partir do novo conhecimento gerado.

Conforme declaram na transformação do conhecimento tácito em explícito, surgem três outras características de criação do conhecimento, a saber: “Usa-se para explicar o inexplicável, depositando confiança na linguagem figurada e no simbolismo entre os participantes, e o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros” e entre estes com o uso “nascem novos conhecimentos em meio à ambiguidade e redundância” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 59).

Para os autores, através da representação desta espiral se revela o processo de criação, uso, compartilhamento e reuso do conhecimento, evidenciando que o comprometimento pessoal nos processos é determinante para o sucesso da criação do conhecimento.

E para a transformação do conhecimento tácito em explícito, este processo, se dá através da espiral do conhecimento, no qual o mesmo circula dentro das dimensões entre tácito e explícito e estes se apresentam divididos em quatro modos: socialização; externalização; combinação e internalização. Conforme figura 4:

Figura 1: Espiral do conhecimento X criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

O processo de criação do conhecimento e sua transmissão para Nonaka e Takeuchi (2008) iniciam-se por meio da socialização e é amplificado na medida em que passa pelos modos de conversão do conhecimento. É primordial nesta relação que o processo de comunicação seja fluído. Conforme Giget (1997) o processo de criação não segue uma fórmula específica, sofre influência de todos os pesquisadores envolvidos, sejam organizações, governos, consumidores em uma série de interações sociais por meio de troca.

Probst *et al.* (2000) afirma que a comunicação é um elemento essencial para assegurar o processo de compartilhamento de conhecimento e se este é plenamente

atendido. Além disso, com base na socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) o modelo de discussão sobre a partilha de conhecimento com a adoção do termo conversão e compartilhamento do conhecimento.

Para Nonaka et al. (2000), o termo conversão do conhecimento proporciona o mesmo significado de compartilhamento (partilha) de conhecimento que é utilizado no presente contexto da pesquisa. Essa conversão significa que o mesmo envolve algo e traz o mesmo significado para o compartilhamento de conhecimento, que é a divulgação do existente a outros para criar algo novo (BOYD *et al.*, 2007).

Assim, faz-se necessário a posse e a mineração deste *expertsis* para os processos organizacionais. O conhecimento é o diferencial e o saber fazer representa a diferenciação competitiva e as organizações não podem perder a informação com o desligamento do profissional. Pois para Wiig (2000) gerenciar o conhecimento existente, tornou-se uma responsabilidade da administração pública, podendo assim, aumentar a sua efetividade e a qualidade dos serviços prestados ao público e com isto, melhorando a sociedade como um todo.

Para Nonaka e Takeuchi (1995) a colaboração ocorre na “espiral” e é neste processo que a interação acontece repetidamente. Isto, porque o indivíduo pode interagir com outros indivíduos, em grupos ou com a própria organização.

Para Batista (2005, p. 43) a contribuição do conhecimento para a administração pública é “aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores, gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados propostos”.

Finaliza, este tópico a definição dada e amparada nos princípios norteadores de como se deve conduzir e se portar o servidor/cidadão em conjunto com a esfera pública, para Batista (2005, p.50) define esta relação como: “[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

2.2 Gestão de Pessoas no Funcionalismo Público

Agente Público é a designação mais abrangente, pois alcança os agentes políticos, os servidores públicos e os particulares em atuação colaboradora. Os servidores públicos são referidos como categoria de agentes públicos que são os agentes permanentes, profissionais, a serviço da Administração Pública (BATISTA, 2005) no qual está focado este estudo.

Sob o aspecto operacional, a Administração Pública (AP) é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, em benefício da coletividade. A Administração Pública pode ser direta, quando composta pelos entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), ou indireta, quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais.

A gestão de pessoas, ou seja, a administração de recursos humanos é de grande importância para o sucesso da organização tanto pública quanto privada. Para Marras (2001) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas”, incluindo seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Os nomes - como departamento de pessoal, relação industrial, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual - são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão das pessoas.

Porém, a gestão de pessoas no serviço público deve considerar as diferenças existentes entre a área pública e privada. Pois cada qual possui suas peculiaridades e fim proposto. Corroborando neste quesito, o dito por Cong e Pandya (2003), que afirmam que para o setor público é necessário considerar suas diferenças do setor privado para execução de suas estratégias organizacionais. Não existindo um modelo de gestão da área privada que possa ser adequado ao setor público.

Para saber se as pessoas estão colocando em prática o que está sendo capacitado e desenvolvido, é necessário conferir se os resultados estão sendo alcançados com sucesso. Para isto, é fundamental que o processo de capacitação seja constantemente avaliado antes de se iniciar nova implementação. Novos cursos de capacitação ao servidor devem objetivar o desenvolvimento pleno para o seu trabalho e o desenvolvimento pessoal do servidor (MACHADO *et al.*, 2010).

2.2.1 Capacitação de Pessoas no Setor Público

As pessoas desempenham um papel importante nos processos principais da GC. Por isso, a organização pública deve investir em programas de educação e capacitação, assim como, nos de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores. Os gestores públicos devem identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento e com isto, contribuir para o alcance dos seus objetivos e melhorar o desempenho institucional.

É importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas da GC para os servidores de maneira que possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC.

A educação do profissional tem como objetivo, fornecer meios para proporcionar aprendizagem e mudanças. Essa aprendizagem é composta por uma mudança no comportamento do indivíduo, agregando novos conhecimentos, habilidades, atitudes além de novas maneiras de agir e pensar. Para GIRARDI (2008, p.47) “o treinamento é um fator de investimento no capital humano e consiste em um processo sistemático de melhoria do comportamento do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Desenvolver pessoas na organização não é considerado um custo a mais, mas sim um retorno ao longo prazo, sendo que a empresa precisa investir no crescimento do indivíduo nas mais diversas áreas. De maneira que o desenvolvimento esteja focado no crescimento pessoal do empregado, visando não apenas o cargo atual e sim estando mais relacionada com a educação, capacitação e orientação para o futuro (MACHADO *et al.*, 2010).

2.3 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional para Easterby-Smith e Lyles (2005) se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas e das organizações. Para entender como ocorre a aprendizagem organizacional atribui-se o uso de metáforas, decorrente da necessidade de expressar o conhecimento da organização. Bastos (2002) acolhe a perspectiva metafórica e afirma que a explicação do fenômeno da aprendizagem organizacional só pode ser encontrada nas ações dos atores organizacionais. Para o termo aprendizagem organizacional também é uma metáfora fundamental que permite analisar as organizações em relação ao conhecimento e ao processo de conhecer.

Aprendizagem organizacional é o processo que tem como resultado uma mudança no conhecimento, ou seja, no conteúdo, condição ou grau das crenças compartilhadas pelos indivíduos que atuam conjuntamente sobre essas crenças nas organizações (SANCHEZ, 2005).

Neste contexto há também a aprendizagem individual que para Probst e Büchel (2000) a é um produto da reflexão de cada pessoa que muda suas formas de pensar, compreender e, conseqüentemente, seus comportamentos. Desta forma a aprendizagem organizacional pode ocorrer, ainda, em três circunstâncias: quando a mudança acontece em nível do grupo ou sistema; quando é constatada mudança no conhecimento e nos valores coletivos; e quando forem observadas mudanças nos padrões comportamentais e normativos coletivamente partilhados.

Para que ocorra a transição de aprendizagem individual para organizacional, é necessária a existência de comunicação, transparência e integração. Devem existir processos de comunicação que permitam aos indivíduos explicitar seus modelos, crenças e valores, transformando-se em bens simbólicos partilhados pelo conjunto. São necessários, igualmente, mecanismos que articulem pessoas e grupos para vivenciarem, discutirem e refletirem sobre tudo o que veio do nível individual (PROBST e BÜCHEL, 1996).

O resultado esperado na aprendizagem organizacional é a geração de competência e sendo uma palavra de senso comum utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto não apenas implica negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo e depreciativo (SULAIMAN, 2010).

3. Aspectos Metodológicos

No presente trabalho, a abordagem utilizada foi a quantitativa, sendo a pesquisa descritiva. De acordo com e Gil (2002), a pesquisa quantitativa se apresenta apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população.

Por sua vez, a pesquisa descritiva, para Mattar (2001), objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Almeja-se, assim, descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los.

Em um universo de 1732 servidores que realizaram algum curso de capacitação entre 2011/1 e 2011/2, conseguiu-se o retorno de 233 questionários. Entretanto, dois destes vieram incompletos e foram eliminados, tendo-se como amostra final 231 respondentes.

Foram coletados dados primários e secundários para o presente trabalho. Na categoria de dados primários, pesquisaram-se os responsáveis pelo plano de capacitação (etapa qualitativa) e os servidores da referida universidade (etapa quantitativa). Além dos dados primários, foram utilizados também dados secundários, os quais foram obtidos em documentos disponíveis sobre o plano de capacitação.

Para a etapa quantitativa, foram aplicados questionários estruturados. Para Samara e Barros (1997), um questionário é estruturado quando apresentam uma sequência lógica de perguntas que não podem ser modificadas nem possuir inserções pelo pesquisador.

As questões elaboradas tentaram responder ao terceiro objetivo específico, como visto previamente, e utilizou como base o instrumento aplicado por Sulaiman (2010) em sua pesquisa. Foram elaboradas 24 questões referentes a criação e compartilhamento de conhecimento pelos cursos de capacitação para resposta pela ótica dos atores envolvidos, os servidores técnicos administrativos de uma universidade no sul do país.

Além destas, 5 (cinco) questões sócio-demográficas pertinentes a realidade do estudo foram incluídas. Utilizou-se a ferramenta Google Docs para a elaboração do presente instrumento e o seu envio ocorreu entre os dias 23/10/2012 a 15/11/2012.

Foi efetivado um questionário com um total de 24 perguntas fechadas e com dados sóciodemográficos que viessem a dar suporte para análise das questões a cerca da problemática proposta pela pesquisa. Assim, foi construído um questionário para envio on-line via mala direta aos e-mails dos participantes dos cursos de capacitação no ano de 2011.

A plataforma escolhida foi a *Google docs* (Apêndice 5), sendo inicialmente solicitada a aprovação de participação na pesquisa pelo servidor e posterior com o preenchimento dos seus dados sóciodemográficos, sendo estas questões de única escolha e de preenchimento obrigatório.

Posterior o participante passava para o preenchimento da pesquisa, com um total de 24 questões, distribuídas em forma de escala de Lickert, e com uma única escolha, sendo a primeira com o enunciado de “Concordo (a) totalmente” e a última com a menção de “Discordo (a) totalmente”.

Para a análise dos dados quantitativos, foram utilizadas médias e frequências de cada resposta com o auxílio do *software* Microsoft Excel, no intuito de vislumbrar as percepções do grupo de servidores respondentes.

Para possibilitar a análise dos dados, foi realizada a técnica de triangulação. Para Cauchick (2007), o uso de várias fontes de evidência permite o uso da técnica de triangulação, que compreende a interação entre essas diversas fontes para apoiar os constructos, proposições ou hipóteses, almejando analisar a convergência ou divergência das fontes de evidência.

As diversas fontes da presente pesquisa incluíram a investigação documental junto aos arquivos do plano de capacitação da referida Universidade, além do levantamento das percepções por meio de questionários e entrevistas.

4. Resultados

Descrevem-se nesta etapa as informações obtidas junto aos servidores técnico-administrativos da Universidade em análise, com o intuito de verificar a influência da criação e do compartilhamento do conhecimento na aprendizagem por meio do plano de capacitação junto aos seus servidores.

Para melhor vislumbrar o grupo de servidores que responderam a pesquisa, apresenta-se o nível de escolaridade dos participantes da pesquisa. Verifica-se que não somente por evoluir na carreira, dado o efeito financeiro, vários destes servidores possuem grau de especialistas, mestres ou doutores, sendo esta característica destacada principalmente no grupo de servidores na faixa de idade entre 26 a 48 anos.

Quanto ao tempo de serviço prestado como servidor, percebe-se que a Instituição não possui uma cadência de sua força de trabalho. Há hoje um grande número de servidores com direito ou prestes a completar o tempo necessário para aposentadoria num montante de 26%; e, em contra partida, apresenta alto índice de servidores com um tempo máximo de cinco anos de atividade junto a Universidade, correspondente a 46% do total dos entrevistados.

Cruzando este dado que 46% são de novos servidores com um tempo pequeno de trabalho e tendo como referência o quesito idade, onde também 46% correspondem a indivíduos em idade de 18 a 40 anos, demonstra que a Instituição possui uma força de trabalho com alto índice de renovação de seu quadro de colaboradores técnicos.

Constatou-se também que 45 servidores, que correspondem a um percentual de 20%, efetivaram somente um curso de capacitação no ano de 2011, sendo que 107 servidores indicaram possuir de 1 a 5 anos de atividade na Instituição.

É algo a observar por parte da instituição, pois, cada novo servidor contratado, deve participar de um curso de capacitação dentro da área de abrangência da psicologia, com competência: introdutória, de ambientação ou de formação do servidor, intitulado: Iniciação às atividades Técnico-administrativas, cuja carga horária é de 16 horas/aula.

O correspondente a 50% dos entrevistados concordam parcialmente e 23% concordam totalmente que os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os seus participantes, sendo 10% nem discorda/nem concorda, 13% discorda parcialmente e somente 4% discorda totalmente sobre o que foi abordado.

Observou-se que 45% concordam parcialmente e 41% concordam totalmente que trabalhar em grupo ajuda a ganhar mais conhecimento ao invés de trabalhar sozinho, e somente 3 % e 4% discordam totalmente e parcialmente e 7% não tem opinião formada.

Obeve-se um percentual de 39% e 36% respectivamente para os indicadores de concorda parcialmente e totalmente quando quesito: sempre comento com outros servidores sobre as minhas satisfações/frustrações a respeito dos cursos de capacitação que participo. Há de se destacar o índice de 14% para os que não opinaram sobre o assunto e 11% que discordam parcialmente e totalmente sobre a questão.

Constatou-se que 51% concordam parcialmente que os cursos de capacitação, na forma como são ministrados, geram desenvolvimento de confiança mútua entre os participantes e 10% indicaram que concordam totalmente. Verifica-se então que não é algo em consenso pelos entrevistados, ademais, observa-se que a soma do percentual que discorda parcialmente e totalmente é de 19%, um pouco menor que o percentual dos que não declararam sua opinião sobre o assunto, que foi de 20%.

Quando foi perguntado se o entrevistado em conjunto com os colegas de trabalho comentava a respeito do que era discutido e apresentado nos cursos de capacitação, 51% dos respondentes concordaram parcialmente e 26% concordaram totalmente quanto à discussão e troca de ideias com seus pares.

Porém, 33% ficaram no grupo dos que não opinaram ou com discordância total ou parcial quanto ao quesito da troca de ideias e experiências adquiridas nos cursos. Denota-se que para haver a espiral do conhecimento em sua mais pura essência, o espírito de equipe e grupo deve ser reinante no ambiente de troca e criação, pois o conhecimento só é válido quando repassado. Destacam Nonaka e Konno (1998) que possuir a capacidade de gerar novo conhecimento é vital para uma organização de aprendizagem. A criação do conhecimento, no caso, tem papel fundamental para a manutenção do sucesso deste tipo de organização.

Notou-se que a ampla maioria dos pesquisados identifica a sala de aula dos cursos como espaço para troca de ideias e experiências, e em quantidade um montante de 182 pessoas que afirmam que efetivam parcialmente ou que sempre discutem nos cursos a busca para soluções das dificuldades que possuem na execução de suas tarefas do seu setor de trabalho.

Para Alhawari *et al.* (2011) o papel da organização para difusão do conhecimento e suas formas de desenvolvimento, é algo de suma importância no que tange a gestão do seu corpo de colaboradores. Reforça Parikh (2001) quando comenta que a organização moderna é a que se adapta ao conhecimento novo existente e o absorve para o seu desenvolvimento, e considera seus colaboradores com participantes deste desenvolvimento e expansão dos seus processos de inovação.

Verificou-se que a ampla maioria concorda que os ministrantes utilizam de linguagem informal e assim de fácil entendimento do que é ensinado. Neste caso, observou-se que 46% concordam parcialmente, 36% concordam totalmente e 10% não souberam ou abstiveram sua opinião sobre o assunto.

Pelos resultados apresentados posteriormente, 28% concordaram totalmente e 40% concordaram parcialmente neste quesito, sendo que 16% não opinaram 8% discordaram parcialmente e 8% discordaram totalmente sobre a questão. Neste ponto, destaca-se o pensamento de Karadsheh *et al.* (2009), que afirmam que para o desenvolvimento de uma infraestrutura de aplicação da gestão do conhecimento, o primeiro elemento que deve se dar a devida atenção são as questões culturais dos envolvidos no processo. Sendo assim, percebe-se a necessidade de maiores esforços na tentativa de incentivar o compartilhamento de conhecimento, visto que 16% dos respondentes demonstraram algum tipo de discordância neste quesito.

Constatou-se que 72% enfatizam que sempre respondem aos questionários de avaliação a respeito dos cursos de capacitação que participam e 20% concordaram parcialmente com o quesito. Isto indica que a pesquisa de reação efetivada pela capacitação na finalização dos cursos é elemento importante para avaliar e buscar formas de melhorias constantes nos cursos/módulos ofertados.

A efetivação de melhorias nos cursos amparadas em GC dará aporte para enfrentar novos desafios, programar as práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos ofertados, de acordo com Batista (2012), reforçando que com isto, haveria a melhoria nos serviços ofertados ao cidadão e em benefício do próprio servidor como participantes da sociedade.

Quando perguntado se compartilham/dividem conhecimento adquirido nos cursos de capacitação quando as pessoas pedem 27% afirmaram que discordam parcialmente e 24% que discordam totalmente sobre a questão. Isto indica que os servidores não retêm o conhecimento para si e que é da personalidade de grande parte dos respondentes repassarem seus conhecimentos aos colegas. Sobre o assunto, Nonaka e Takeuchi (1997) já indicavam que o conhecimento humano, é criado e expandido através da sua interação social, entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Notou-se que 42% discordaram totalmente e 26% discordaram parcialmente, Sendo que 6% não opinaram e 21% concordaram parcialmente e 5% concordaram totalmente que Todos os cursos de capacitação que participei agregaram pouco ou nenhum conhecimento/habilidades para minha rotina de trabalho. Para o sucesso de uma capacitação o processo de criação e transmissão destes, conforme Nonaka e Takeuchi (2008), deve-se iniciar pelo processo de socialização e amplificação do conhecimento, à medida que ele passa pelos modos (socialização, externalização, combinação e internalização) de conversão do conhecimento.

Estes modos somente ocorrem quando a plena interação entre os envolvidos. E como afirma Batista (2005), que o processo de criação, compartilhamento e manutenção do conhecimento são essenciais para o desenvolvimento deste na administração pública.

Menos de 12 entrevistados indicaram que os cursos que participaram agregaram pouco ou nenhum conhecimento/habilidades para sua rotina de trabalho. Neste quesito, verifica-se que os servidores reconhecem que através de capacitação, podem sim, obter insumos e conhecimento de novas ferramentas para melhoria no que se refere à qualidade do trabalho a ser desenvolvido. Para Souza e Burnhaam (2005) todo o processo de criação do conhecimento deve ser construído a partir da circularidade entre a conversão dos modos de conhecimento tácito e explícito e é fundamental a interação circular entre eles. Partindo-se do nível individual, até alcançar o nível de conhecimento coletivo.

Destaca-se que a maioria dos servidores (94%) concordou integralmente ou parcialmente que aprende novas habilidades e conhecimentos a partir do seu trabalho executado na Instituição.

Algo a salientar e que não houve discordância quanto a este ponto. Então, considera-se que nas atividades executadas pelos servidores no seu dia-a-dia é possível criar novas habilidades e gerar novos conhecimentos pelo que já é existente. Nada mais plausível que estes conhecimentos e habilidades gerados em determinadas células da organização sejam compartilhadas entre todos.

4.1 Implicações Teóricas e Gerenciais

Nesta seção, almeja-se realizar uma análise, por meio da triangulação de dados, tanto das respostas fornecidas pelos especialistas, coletadas com o roteiro de entrevista; dos servidores, conseguidas com o questionário; como do próprio PAC – Plano Anual de Capacitação, todos embasados teoricamente, utilizando-se para isso dos conceitos apresentados neste trabalho na revisão da literatura e resgatados aqui.

A referida análise tenta verificar a presença da criação e do compartilhamento do conhecimento nos cursos oferecidos pelo plano de capacitação, e se estes geram a aprendizagem organizacional.

4.4.1 Criação do Conhecimento

Por meio das normativas existentes no PAC, são amparadas as diretrizes de capacitação a serem adotadas pelo setor de capacitação da Universidade a seu corpo administrativo. Para que ocorra este desenvolvimento permanente do servidor público, a capacitação tem como objetivo buscar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão (PAC, 2011). Esta é a meta para o desenvolvimento dos cursos de capacitação ofertados.

Então, na forma como postula e orienta a sua capacitação através do seu plano anual, a Instituição busca ambientar processos de criação do conhecimento em seus cursos oferecidos. Desta forma as políticas de Capacitação, possuem sua regulação e estruturação mediante amparo no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e através deste regulatório é oportunizado as condições de integração da organização e seus colaboradores e esta ação sendo fonte participativa e criadora de novos conhecimentos.

Através da Portaria Normativa Nº 17/GR/2008 a Universidade institucionaliza as regras de estruturação e que norteiam a formalização dos cursos de capacitação, busca adequar a capacitação ofertada a legislação pertinente e ao atendimento das normas superiores. E conforme descrito no PAC/ (2011): busca-se identificar temas ou áreas do conhecimento a serem trabalhadas e principalmente apontar ações de capacitação como meio de desenvolver e ou aperfeiçoar as competências exigidas para o desenvolvimento das atividades pelo servidor.

Agora, na visão dos servidores, pesquisados por meio do questionário, a criação do conhecimento foi destacada em algumas questões. Salientam-se entre elas, as mais pertinentes:

Percebeu-se a geração de confiança mútua entre os participantes, graças à maneira como os cursos são ministrados. Já os resultados visíveis na tabela 11, demonstram que os cursos de capacitação atendidos pelos servidores proporcionam uma

discussão aberta a respeito das dificuldades encontradas na execução das atividades de cada setor. As informações encontradas posteriormente confirmam que o fato dos ministrantes dos cursos utilizarem linguagem informal com o intuito de se fazerem entender, possibilitou a criação do conhecimento. Comprovou-se também a formação de equipes/grupos para pesquisas futuras e trocas de ideias, a partir dos cursos de capacitação.

Tal comprovação empírica só reforçam os conceitos discutidos por Nonaka e Takeuchi (1995; 1997; 2008), Sveiby (1998), Davemport e Prusak (1998), Batista (2005) os quais afirmam, com outras palavras, que a criação do conhecimento acontece na troca de saberes, sendo uma mistura de experiências.

Tendo em vista a visão do Plano Anual de Capacitação e dos servidores, apoiado nos conceitos dos autores supracitados percebe-se que o plano de capacitação da referida Universidade, por meio de seus cursos ofertados, possibilita a criação do conhecimento.

4.4.2 Compartilhamento do Conhecimento

Para apoiar as questões da política de desenvolvimento humano nas Instituições Públicas Federais, dentro do modo das ações de capacitação efetivada pela Universidade, no que tange o compartilhamento das competências individuais e de modo a propagar estas para o meio organizacional, a instituição, por meio do setor de capacitação norteia através do PAC/ (2011, p.29) o “incentivo às iniciativas de capacitação promovidas pela Instituição, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal”.

Com relação às informações fornecidas pelos servidores, conseguiu-se vislumbrar o compartilhamento em diversos momentos, como os que seguem: observou-se que os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais entre os participantes. Já os resultados seguintes salientaram que trabalhar em grupo ajuda a ganhar mais conhecimento ao invés de trabalhar sozinho. Por sua vez, os servidores comentam com os colegas a respeito das satisfações e frustrações encontradas nos cursos e capacitação.

Certificou-se que os participantes dos cursos comentam entre si o que aprendem. Verificou-se que os servidores discutem a dificuldades na execução das tarefas do setor. Foi ressaltado que os servidores se conhecem bem e isso facilita o compartilhamento entre eles, além de se ajudarem a resolver suas tarefas rotineiras.

Mais uma vez a teoria comprava os dados empíricos analisados nesta pesquisa. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1995), Nonaka *et al.* (2000), Sulaiman (2010), Batista (2005; 2012), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Giget (1997), Probst *et. al* (2000), Wiig (2000), o conhecimento, para ser compartilhado, deve ser firmado em uma série de ações ligadas a disseminação da expertise.

Ao observa-se as descrições destas duas variáveis (PAC e servidores), é possível perceber que os cursos de capacitação promovem, também, o compartilhamento do conhecimento.

4.4.3 Aprendizagem Organizacional

É através do PAC que se encontra a diretiva para a implementação das atividades práticas nos cursos/ módulos de capacitação, onde estes devem ser pautados pela competência exigida para o desenvolvimento das atividades. Desta forma os “ministrantes são incentivados pela divisão de capacitação a desenvolver atividades

práticas, sempre que possível, com vistas a possibilitar o aluno/servidor a aplicar os seus conhecimentos”. (PAC/, 2011, p 15).

No tocante a aprendizagem será implementada de forma gradativa nos cursos de capacitação da Universidade, com vista a construir critérios de avaliação no tocante se a capacitação cumpre o seu papel de fomentador da aprendizagem organizacional. (PAC, 2011). Para dar atendimento à construção de um programa de capacitação que obtenha o sucesso naquilo que é o imposto na Lei nº 11.091 e nos Decretos nº 5.707 e 5.825 e na portaria da instituição.

Para que ocorra a aprendizagem os cursos são divididos em áreas de conhecimento, que abrangem o levantado no LNC, divididos em um cronograma específico e com temáticas que atendam a dinamicidade das atividades administrativas e acadêmicas da universidade.

Para os servidores, percebeu-se, como se pôde observar que os servidores possuem autonomia para colocarem em prática nos seus setores os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação. Foi destacado que os servidores aprendem habilidades novas com os cursos que participam. Além disso, verificou-se uma discordância de 68%, quando a afirmação declarava que os cursos agregavam pouco ou nenhum conhecimento para as suas rotinas de trabalho. Finalmente, viu-se que os servidores se ajudam a aprender/resolver as suas tarefas rotineiras.

A constatação teórica referente a aprendizagem organizacional e que suporta os achados empíricos podem ser observados em Easterby-Smith e Lyles (2005), Sanchez (2005), Vera e Crosson (2005), Probst e Buchel (1996), Lawrence, Mauws e Kleisen (2005) e Rabaglio (2008). Para estes, para que aconteça a aprendizagem, são necessários mecanismos que articulem pessoas e grupos para discutirem a respeito do que se viu no nível individual.

Finalizando, ao agruparem-se as três análises realizadas e observá-las sob a luz da teoria de aprendizagem organizacional, verifica-se a concretização da aprendizagem promovida pelos cursos ministrados, possibilitando o fechamento do ciclo e o objetivo principal do plano de capacitação da Instituição.

Gerencialmente, pode-se perceber a importância do plano de capacitação da instituição como criador e compartilhador de conhecimento, com o intuito de gerar aprendizagem. Entretanto, o plano deve estar em conjuntura com as necessidades do planejamento estratégico institucional. De acordo com os entrevistados, os cursos ofertados nem sempre correspondem aos interesses da Universidade e tal fato pode colocar em risco a criação e o compartilhamento do conhecimento. Alinhar estes pontos pode incrementar a aprendizagem organizacional ainda mais.

5. Considerações finais

Na era do conhecimento faz-se necessário que as organizações, tanto públicas quanto privadas, busquem cada vez mais integrar seus objetivos organizacionais com os objetivos individuais. Assim, por intermédio dos estudos para atendimento do objetivo geral desta pesquisa, que buscou analisar a influência da criação e do compartilhamento do conhecimento na aprendizagem com o Plano de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina junto , buscou-se alicerçar por meio dos objetivos específicos condições para desenvolver a pesquisa e dar resposta ao questionamento desta pesquisa. Assim, pode- se verificar:

Que para haver a criação e o compartilhamento de conhecimento, deve-se buscar a geração de laços fortes de integração entre os participantes. Os mesmos devem sentir-se participativos deste processo, tornando-se valorizado e recompensado;

É primordial o apoio da alta administração e a visão holística para implementação de uma capacitação, que, valorize a riqueza a ser gerada e desenvolvida. Sabendo que a maior riqueza é o conhecimento e este é de propriedade das pessoas. E nesta pesquisa, sendo este o “servidor técnico-administrativo”.

Desta forma, dando resposta ao questionamento da pesquisa que foi: qual a influência da criação e do compartilhamento do conhecimento na aprendizagem por meio do plano de capacitação de uma universidade federal no sul do país, verificou-se através dos pontos levantados que a capacitação da universidade em análise utiliza em seus cursos de aprimoramento meios de geração e compartilhamento do conhecimento para gerar aprendizagem.

Esses cursos promovem tanto ao ministrante quanto ao aluno participante dos cursos/módulos um ambiente integrador e de socialização, proporcionando através de sua metodologia aplicada formas de geração de novos conceitos, atitudes e ferramentas para o desenvolvimento das atividades para a aprendizagem organizacional.

As limitações do presente estudo foram quanto à coleta de dados primários. Em relação à aplicação do questionário junto aos servidores via plataforma *google docs*, a dificuldade encontrada foi o tempo de resposta e retorno da pesquisa pelo mesmo problema, estando a ampla maioria em greve e com isto ter ocasionando um tempo mais longo para as respostas.

As sugestões apresentadas visam intensificar os estudos iniciados por este trabalho para busca constante do melhor aproveitamento do conhecimento organizacional e individual. Podem-se sugerir como pesquisa futura os seguintes temas: Verificar formas de dinamizar formatos de capacitação, no que tange o seu atendimento para a aprendizagem organizacional; Analisar cultura no setor público e a sua influência na construção de um plano de cursos/módulos de capacitação eficiente; Avaliar eficiência das ferramentas que permitam a capacitação à distância e seus resultados; Desenvolver um modelo de aferição da capacitação para a avaliação dos cursos quanto à ocorrência da aprendizagem organizacional.

Deve-se ressaltar que esta pesquisa não é estanque e nem se propôs a apresentar resultados em caráter definitivo. Sendo assim, sujeita a críticas e complementações, através de trabalhos futuros sobre a temática aqui abordada.

Referências

ALAVI, Maryan; LEIDNER, Dorothi E. Knowledge Management Systems: issues, Challenges and Benefits. **Communications Of The Association For Information Systems**: Comunnications AIS, Maryland, v. 1, n. 7, p.1-37, fev. 1999.

ALHAWARI, Ebrahim Mansour Samer; TALET, Amine Nehari; AL-JARRAH, Mufleh. Development of Conceptual Framework for Knowledge Management Process. **Journal of Modern Accounting and Auditing: David Publishing**, El Monte - USA, p. 1-14. 01 ago. 2011.

BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. **Gestão do conhecimento: a produção científica em periódicos brasileiros entre 1997 e 2006**, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000004950&dd1=b329f>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, p. 132. 2012.

_____. **O governo que aprende:** implementando a gestão do conhecimento no Executivo Federal. In: *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva. p. 185-194, 2006.

_____. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1316.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2011.

BASTOS, Antonio Virgilio Bastos. **Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional:** explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, Natal - Rio Grande do Norte, v. 7, n. Especial, p. 65-78, 2002.

BOCK, Gee W.; KIM, Young-gul. Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. **Information Resource Management Journal: IRMJ**, Hershey, Pennsylvania - Us, p. 14-21. fev. 2002.

BOYD, Donald et al. The effect of certification and preparation on teacher quality. **The Future Of Children**, Albany, p. 45-68. 01 maio 2007. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/4150019.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2012.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia da produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**. v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr., 2007.

CONG, Xiaoming; PANDIA, Kaushik V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge management**, v. 1, n.2, p. 25-33, 2003.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Lawrence. **Working knowledge:** how organizations manage what they know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998.

DUNFORD, Richard. Key Challenges in the Search for the Effective Management of Knowledge in Management Consulting Firms. **Journal Of Knowledge Management**, Bingley - Uk, abr. 2000. p. 295-302.

EASTERBY-SMITH, Mark & LYLES, Marjorie A. **Introduction:** watersheds of organizational learning and knowledge management. EASTERBY-SMITH; Oxford: Blackwell Publishing. v. 5, p.115-125. 2005.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Ciências da cognição**. 01. ed. Florianópolis: Editora Insular, 2007. v.1. 263 p.

GIGET, Marc. Technology, innovation and strategy. **International Journal Of Technology Management**, Paris, p. 614-636. 06 ago. 1997.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos**. 2008. 185 f. **Tese (Dr.)**. PPGEGC - Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa, Florianópolis, 2009.

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's Your strategy for Managing Knowledge. **Harvad Bussines Review**, Boston, n. , p.106-116, mar. 1999.

KARADSHEH, Louay; MANSOUR, Ebrahim; ALHAWARI, Samer; AZAR, Ghassan; EL-BATHY, Naser. **A Theoretical Framework for Knowledge Management Process:** Towards Improving Knowledge Performance. *Communications of the IBIMA*, vol. 7, 2009, p. 79.

LÄMSÄ, Tuijo. **Knowledge creation and organizational learning in communities of practice: an empirical analysis of a healthcare organization.** 2008. 227 f.

Dissertation. Faculty of Economics and Business Administration, University of Oulu, Finland, Department of Management and Entrepreneurship, University of Oulu, 2008. pp. 294-301.

LAWRENCE, Thomas B.; MAUWS, Michael K.; KLEISEN, Robert F. The politics organizational learning: Integrating power into the 4I framework. **Academy Of Management Review**, Canada, p. 180-191. 10 jan. 2005.

MACHADO, Elizandra. ; PEREIRA, Mércia SILVEIRA, R. R.. Recrutando Pessoas na Era do Conhecimento. In: Édis Mafra Lapolli; Ana Maria Benciveni Franzoni; Juliana Lapolli; José Alfredo Beirão Filho. (Org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras.** 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2010, v. 4, p. 133-151.

MARRAS, Jean Pierre. **Relações trabalhistas no Brasil:** Administração e estratégia. Brasil: Futura, 2001. 266 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER, Jr. Victor. Administração de qualidade estratégica para instituições universitárias. Centro Universitário, São Camilo, São Paulo: v.3, n.2, p.146-157, jul./dez., 1993.

NAG, Rajiv; CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. **Innovation tensions: Chaos, structure, and managed chaos:** International Handbook on Innovation. Washington, Dc: Elsevier, 2002. 607- 618 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

_____; _____. The knowledge-creating company. Oxford: Oxford. University Press, 1995.

_____; _____. **Criação de conhecimento na empresa:** Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995. 358 p.

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

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of ba: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, California, v. 3, n. 40, p.40-54, mar. 1998.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko & KONNO, Noburu. **SECI, Ba and Leadership:** A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning, v. 33, p. 5-34.2000.

O'DELL, Carla; GRAYSON, Jackson C. If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. **California Management Review**, New York, v. 40, n. 3, p.154-174, abr. 1998.

PAC/UFSC/2011. Divisão de Capacitação e Afastamento Para Formação. UFSC. **Plano Anual de Capacitação da UFSC: PAC/UFSC/2011.** 2011. DDPP, 2011. 53 p. Plano on line base 2011/2012. Disponível em:

<<http://segesp.ufsc.br/files/2012/10/PlanoAnualCapacita%C3%A7%C3%A3o2012.pdf>>
 . Acesso em: 10 out. 2012.

PARIKH, M. Knowledge management framework for high-tech research and development. **Engineering Management**, p. 27-34. 01 jun. 2001.

PROBST, Gilbert; RAUB, Sttefen; ROMHARDT, Kai. **Managing knowledge: Building blocks for success**. England: John Wiley & Sons, 2000.

PROBST, Gilbert; BUCHEL, Betina G.J. **Organizational Learning: The competitive advantage of the future**. London: Prentice-Hall. (This book provides an overview of learning and furnishes ideas on how to guide learning).1996.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008. 121 p.

SALLEH, Kalsom; HUANG, Ching Choo. Learning Organisation, Knowledge Management Process and Organisational Performance: Empirical Evidence from a Public University. **International Conference On Intellectual Capital And Knowledge Management: ICICKM 2011**, Bangkok, p.485-493, 2011. Accounting Research Institute and Faculty of Accountancy, Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de – **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2ª Ed, Makron Books: São Paulo, SP – 1997.

SANCHEZ, Nathalie Galeano; ZUBIAGA, David Apolinar Guerra; GONZÁLEZ, Jaime Atahualpa Irigoyen e MOLINA, Arturo. **Virtual Breeding Environment: A First Approach to Understand Working and Sharing Principles**. Centre for Integrated Manufacturing Systems, p. 1 - 12, 2005. Disponível em <http://csim.mty.itesm.mx/english/home.htm> Acessado em 21 dez. 2012.

SÁNCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. **Strategic Learning and Knowledge Management**. Wiley: Chichesterl, 1997. 235 p.

SCHLEMPER, Bruno R. **Universidade e Sociedade**. In: VAHL, Teodoro R. et al. **Desafio da Administração Universitária**. Florianópolis. UFSC, 1989.

SOUZA, M. C. S.; BURNHAM, T. F. Compendo: Uma metodologia para produção colaborativa do conhecimento em educação a distância. In: _____. **Educação a distância no contexto brasileiro: algumas experiências da UFBA**. Salvador: ISP/UFBA, 2005.

SULAIMAN, Nor Intan Saniah. The Critical Success factors for Knowledge Sharing Behavior among Malaysian Undergraduate Students. December, 2010. 328 f. **Submitted in partial fulfillment of the requirements of the Degree of Doctor of Philosophy. Organizational Behavior and Leadership Centre Sanford Business School**. University of Sanford, Sanford, UK, 2010.

SVEIBY, Karl. Erik. **A nova riqueza das organizações**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 260p.

TEECE, David J.. **Managing intellectual capital: organizational, strategic and policy dimensions**. New York: Oxford University Press Inc, 2000. 291 p.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. **Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework**. EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. Oxford: Blackwell Publishing 2005.

VON KROGH, Georg F.; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação do Conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 2 v. Parte 2 - Resumo: Gilson Yukio Sato.

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in Public Administration**. Public Administration of the City of Taipei, Taiwan, ROC. May, 2000. 26p.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento**: Aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva, São Paulo: Atlas, 2002. 142 p.