

Nelson Delfino

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NOS CURSOS
DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.

Co-orientador: Prof. Carlos Augusto Monguilhott Remor, Dr.

Florianópolis
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Delfino, Nelson

Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina [dissertação] / Nelson Delfino; orientador, Gregório Jean Varvakis Rados; co-orientador, Carlos Augusto Monguilhott Remor. - Florianópolis, SC, 2014.

178 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do conhecimento. 3. Compartilhamento do conhecimento. 4. Capacitação. 5. Instituição pública de ensino. I. Rados, Gregório Jean Varvakis. II. Remor, Carlos Augusto Monguilhott. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Nelson Delfino

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NOS CURSOS
DE CAPACITAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada como parte dos requisitos para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis 07 de março de 2014.

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Artur de Souza, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Marilda Todescat, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado à minha família e amigos que me fortalecem em cada etapa da minha vida. Sem eles, muitas das minhas realizações não teriam acontecido.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer as pessoas que contribuíram de alguma forma para elaboração deste trabalho e peço desculpas se, ao fazer estes agradecimentos, esqueço-me de alguém.

Agradeço, em especial:

- As amizades feitas no decurso do mestrado, principalmente a iniciada desde as matriculas em disciplinas como aluno não regular com a Maria de Lourdes Prado, que no decorrer no nosso processo de entrada no EGC, construímos uma amizade verdadeira e para vida.

- As colegas Elizandra Machado e Vitória Augusta Braga pelo apoio e incentivo constante e sempre com visão e pensamentos otimistas quanto ao futuro.

- Aos colegas de trabalho e também egecianos: Airton José dos Santos, Roberta Moraes de Bem e Waldoir Valentin Gomes Junior Valentin pelas parcerias no desenvolvimento de atividades no mestrado e por buscarmos novos conhecimentos para evolução no nosso trabalho e agregando benesses para nossas vidas.

- Aos professores Nicésio Delfino e Ricardo Boeing da Silveira, pelas discussões e a motivação para continuar em frente.

- Aos professores do curso que contribuíram para ampliação do meu conhecimento e aos docentes participantes da banca de defesa.

Finalmente, agradeço a Deus e a vida por a cada nova dificuldade, encontrar forças para vencer os obstáculos impostos no desenvolvimento deste trabalho.

“Desejando, eu, oferecer a Vossa Magnificência, um testemunho qualquer de minha obrigação, não achei, entre os meus cabedais, coisa que me seja mais cara ou que tanto estime quanto o CONHECIMENTO; das ações dos grandes homens, aprendido por uma longa experiência das coisas modernas, e uma contínua lição das antigas; as quais tendo eu, com grande diligência, longamente cogitado, examinando-as, agora mando a Vossa Magnificência, reduzidas a um pequeno volume. Não ornei esta obra, nem a enchi de períodos, sonoros ou de palavras empoladas e floreios, ou de qualquer outra lisonja, ou ornamento extrínseco, com que muitos costumam descrever, ou ornar as próprias obras. Porque não quis, que coisa alguma, seja, seu ornato, ou faça agradável, senão a variedade da matéria e a gravidade do assunto”

Nicolau Maquiavel, O Príncipe, p. 15.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo verificar a contribuição do compartilhamento do conhecimento por meio dos cursos de capacitação e aprimoramento ofertados na UFSC ao seu corpo administrativo. Busca-se identificar, por meio do objetivo geral, as relações de troca existentes entre os sujeitos envolvidos nas atividades de capacitação e a forma de organização, e se neste processo de capacitar pessoas ocorrem o compartilhado do conhecimento e o seu entesouramento organizacional. Para tanto, por meio dos objetivos específicos, de descrever o plano de capacitação, categorizar o obtido com entrevistas junto aos gestores e a frequência dos questionamentos feitos aos participantes dos cursos de capacitação, estruturou-se a pesquisa, na forma de identificar a ocorrência e os meios estruturais de condução das formas de processos de capacitação pela organização. Através dos dados levantados junto aos sujeitos envolvidos na pesquisa, buscou-se identificar através dos fatores “comunidade” e “pessoal”, se há o compartilhamento do conhecimento nos cursos por meio da percepção dos participantes da pesquisa. Desta forma, efetivou-se um estudo de caso, com abordagem pragmática (mista) nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina, para evidenciar as relações existentes dentro de um ambiente de aprimoramento profissional. Usou-se a método de triangulação de dados, com o intuito de identificar a convergência destes para identificação, se as formas de gestão da capacitação de pessoas na Instituição geram o aprimoramento do conhecimento e se o que é gerado cria novas competências e se estas são entesouradas em um ciclo virtuoso de tácito-pessoal para explícito-organizacional. Destacaram-se, nos resultados, as formas de condução e estruturação desta comunidade de troca de conhecimento e as relações das pessoas envolvidas nos processos de capacitação. Foram identificadas as percepções dos envolvidos no processo de gestão, as visões dos participantes e as limitações existentes nos processos de troca e decisão. Concluiu-se que o compartilhamento do conhecimento acontece nos cursos, porém novas formas e meios de trocas devem ser incentivados para o constante aprimoramento do setor de gestão de pessoas da instituição.

Palavras-chave: compartilhamento do conhecimento, capacitação, setor público federal.

ABSTRACT

This thesis aims to determine the contribution of knowledge sharing through training courses offered at UFSC employees. It seeks to identify, through the main objective, the existing exchange relations between those involved in training activities and organizational form, and if, in this process of empowering people, knowledge sharing and its organizational hoarding occur. For that, through specific objectives, which were to describe the training plan, to categorize the data obtained with the interviews with the managers and with the answers from the participants of the training courses; the research was structured in a way to identify the occurrence and structural means of conducting forms of training processes by the organization. Through the data collected from the sample, we sought to identify factors through the "community" and "personal" determined by Sulaiman (2010), if there is knowledge sharing in courses through the perception of the respondents. Thus, case study was carried out through mixed pragmatic approaches in training courses at the Federal University of Santa Catarina, in order to reveal the existing relations within an environment of professional development. The used method was data triangulation, to identify the convergence of these data for identification, aiming to understand if the forms of the institution's people training management generate the improvement of knowledge and if what is generated creates new skills and if these are enshrined in a virtuous cycle of personnel - tacit to organizational - explicit. The highlights of the results were the way of conducting and structuring this community of knowledge exchange and the people's relationships involved in the training processes. The perceptions of those involved in the management process, the views of participants and limitations in the processes of exchange and decision were identified. It was concluded that knowledge sharing happens in the courses, but new ways and means of exchange should be encouraged to constantly improve the institution's people management sector.

Keywords: knowledge sharing, training, federal public servant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do conhecimento.....	39
Figura 2 - Modelo de GC para AP..	53
Figura 3 - Ciclo PDCA / base para o ciclo KDCA.....	55
Figura 4 - Esquema estrutural do trabalho..	69
Figura 5 - Fluxograma do procedimento da coleta de dados	72
Figura 6 - Triangulação de dados.....	84
Figura 7 - Estrutura do LNC.	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conhecimento tácito x explícito	37
Quadro 2 – Práticas ao compartilhamento do conhecimento –IPEA / 2005.....	42
Quadro 3 - Natureza das organizações: pública / privada.....	59
Quadro 4 - Roteiro para Entrevista	74
Quadro 5 - O que - porque - como - fatores:comunidade/pessoal..	78
Quadro 6 - O surgimento do plano de capacitação	93
Quadro 7 - Composição do plano de capacitação	97
Quadro 8 - Base de dados para formação do plano.....	99
Quadro 9 - Evolução do plano de capacitação	101
Quadro 10 - Objetivos alcançados	103
Quadro 11 - A busca por capacitação	105
Quadro 12 - Grau de mudança	108
Quadro 13 - Compartilhamento do conhecimento	111
Quadro 14 – Rumos da capacitação	113
Quadro 15 – Resumo dos resultados para o fator: comunidade...133	
Quadro 16 - Resumo dos resultados para o fator: pessoal	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados sociodemográfico - sexo.....	116
Tabela 2 - Dados sociodemográfico - idade.....	117
Tabela 3 - Nível de Escolaridade (Maior grau completo)....	118
Tabela 4 - Tempo de trabalho na UFSC.....	119
Tabela 5 - Quantidade de cursos/servidor em 2011.....	119
Tabela 6 - Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.....	120
Tabela 7 - Esta instituição encoraja - por ação e não somente com palavras - o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.....,	121
Tabela 8 - Para justificar os novos conceitos aprendidos, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permite colocá-las em prática no meu setor.....	122
Tabela 9 - Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.....	122
Tabela 10 - Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.....	123
Tabela 11 - Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação.....	124
Tabela 12 - Eu continuarei dividindo o conhecimento Adquirido nos cursos de capacitação, mesmo com pessoas que eu não gosto.....	126

Tabela 13 - Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem. 127

Tabela 14 - Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades que adquiri nos cursos de capacitação..... 127

Tabela 15 - Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.....128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP - Administração Pública
ARH - Administração de Recursos Humanos
CEGE - Comitê Executivo do Governo Eletrônico
DCAF – Divisão de Capacitação e Afastamento
DDPP - Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas
EaD - Educação a Distância
EBSCO - Elton B. Stephens Company
GC - Gestão do conhecimento
IFE's - Instituição Federal de Ensino Superior
LNC - Levantamento das Necessidades de Capacitação
MEC - Ministério da Educação
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC - Plano Anual de Capacitação
PAD - Programa de Avaliação de Desempenho
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PCCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PPGEGC - Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PRDHS - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SGCA – Sistema Gestor de Capacitação
STAEs - Servidor Técnico Administrativo em Educação Superior
UCE - Unidades de Contexto Elementares

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	297
1.2 Objetivos do Trabalho.....	29
1.2.1 OBJETIVO GERAL	29
1.2.2 Objetivos Específicos	Erro! Indicador não definido. 30
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	Erro!
Indicador não definido.	30
1.4 ESCOPO DO TRABALHO	33
1.5 Aderência ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento	33
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	36
2.2 CONHECIMENTO	36
2.2.1 Compartilhamento de Conhecimento	43
2.3 ABORDAGEM SOBRE OS CURSOS DE CAPACITAÇÃO GERENCIADOS POR MEIO DA GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP).....	53
2.3.1 Gestão de Pessoas no Funcionalismo Público Federal	59
2.3.2 Capacitação de pessoas no setor público.....	64
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO	69
3.1 ASPECTOS DA PESQUISA	72
3.2 Delimitação e Coleta	73
3.3 Procedimentos metodológicos efetivados para coleta de dados.....	74
3.3.1 Descrição dos elementos constitutivos de estruturação do PAC ..	75

3.3.2 Delineação quanto à coleta de dados junto aos gestores da capacitação	76
3.3.3 Procedimentos para estruturação do instrumento de coleta de dados junto aos participantes dos cursos de capacitação	79
3.3.4 Método de análise dos dados da pesquisa.....	85
4. RESULTADOS	89
4.1 Descrição do Plano de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina.....	89
4.1.1 Forma de estruturação e implantação dos cursos/módulos de capacitação	93
4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	94
4.2.1 Plano de capacitação	95
4.2.2 Composição do plano de capacitação	98
4.2.3 Forma como outros planos de outras universidades serviram como base para o da UFSC	100
4.2.4 Como aconteceu a evolução do programa desde sua idealização.....	103
4.2.5 A capacitação tem alcançado seus objetivos principais.....	105
4.2.6 O que motiva os servidores a participarem dos cursos ofertados pela capacitação	107
4.2.7 Mudança na forma de aplicação/estruturação da capacitação junto ao corpo funcional.....	110
4.2.8 Modo como os cursos ofertados pela capacitação promovem o compartilhamento do conhecimento.....	113
4.2.9 Os rumos da capacitação na UFSC.....	115
4.3.1 Análise do questionário aplicado – Questões sobre fator comunidade.....	122

4.3.1.1 Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.....	122
4.3.1.2 Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.....	122
4.3.1.3 Para justificar os novos conceitos aprendidos, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permite colocá-las em prática no meu setor.....	123
4.3.1.4 Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.....	124
4.3.1.5 Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.....	125
4.3.2 Análise do questionário aplicado – Questões sobre fator pessoal.....	126
4.3.2.6 Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação....	126
4.3.2.7 Eu continuarei dividindo o conhecimento adquirido nos cursos de capacitação, mesmo com pessoas que eu não gosto.....	127
4.3.2.8 Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.....	128
4.3.2.9 Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades que adquiri nos cursos de capacitação.....	129
4.3.2.10 Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.....	130
4.4 Implicações Teóricas e Gerenciais.....	131

4.4.1 Confrontação através dos elementos do PAC, especialistas e servidores, obtida nos resultados, para verificação de convergência dos dados para o fator “comunidade”	131
4.4.2 Confrontação obtida através dos resultados do PAC, especialistas e servidores, levantados na pesquisa para verificação de convergência dos dados para fator “pessoal”	136
4.4.3 Considerações finais.....	141
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.	144
5.1 Conclusões	144
5.2 Limitações da pesquisa	146
5.2.1 Limitações práticas.....	146
5.2.2 Limitações metodológicas	147
5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	147
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICES	163
1. Estrutura dos cargos/ Tabela progressão.....	163
2. Estrutura dos cargos/ Qualificação.....	163
3. Instrumento original Sulaiman (2010) – tradução/ questões utilizadas na coleta de dados.	163
3. Instrumento Sulaiman (2010).....	163
4. Correlação entre os instrumentos de coleta de dados para embasamento do constructo compartilhamento do conhecimento.....	166
5. Procedimentos para validação do questionário a ser aplicado junto aos participantes dos cursos de capacitação.	172
6. Questionário aplicado junto aos servidores – Via plataforma Google docs.	174

7.Termo de consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) 177

1 INTRODUÇÃO

Na nova economia, o conhecimento é reconhecido como fonte estratégica de recurso para as organizações. Assim, com o intuito de gerenciar as fontes de conhecimento organizacionais as empresas estão adotando iniciativas de gestão do conhecimento e investindo em tecnologias de informação e comunicação (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 (LÂMSÃ, 2008). Baseando-se nas habilidades de uma organização em adquirir, organizar e difundir o seu 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).

A gestão do conhecimento é considerada um campo estrategicamente importante, podendo ser combinada a todas as funções tradicionais de uma organização, tais como produção, marketing, gerenciamento e contabilidade. A gestão do conhecimento, ao ser associada com capacitação organizacional, de acordo com Sanchez e Heene (1997), torna-se uma questão-chave para o desenvolvimento das empresas, seja pública ou privada.

Para Lâmsã (2008), as práticas de capacitação para a melhoria e o desempenho organizacional, é uma área de pesquisa associada com a disciplina de gestão do conhecimento; mesmo que geralmente se torne difícil à distinção entre as discussões a respeito dos referidos temas. Visto que eles abordam questões mais ou menos semelhantes, como o compartilhamento do conhecimento, que é um dos assuntos principais tanto para um como para o outro.

Sendo assim, pode-se afirmar que uma organização que prima pelo desenvolvimento do seu corpo profissional, 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 propostos do processo de capacitação, que é: qualidade, excelência, utilidade e relevância alcançada no seu propósito organizacional e de desenvolvimento do corpo profissional (MEYER, 1993).

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 para o compartilhamento do conhecimento, que são a codificação e a sua personalização. A primeira presume que o conhecimento pode ser desconectado da sua fonte, 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 difusão do conhecimento, levando-se em consideração o seu compartilhamento, citam-se as universidades, as quais têm sido reconhecidas como a avenida para o ensino e a consequente, criação de conhecimento, via pesquisas e descobertas, bem como provedores de serviços à sociedade; através da aplicação dos novos conhecimentos produzidos (SALLEH, HUANG, 2011).

No que tange o 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 no que tange o compartilhar dos novos conhecimentos gerados.

As universidades públicas brasileiras têm investido pesado em aspectos intangíveis como o capital humano, que cria e incrementa os ativos intelectuais. Dunford (2000) cita que o capital do conhecimento é o principal impulsionador do processo de desempenho nas organizações intensivas em conhecimento, como as universidades.

Desta forma, o aperfeiçoamento do corpo administrativo, urge para o pleno desempenho de diversas atividades administrativas; contemplado pela instituição a seus alunos e comunidade entorno que seriam impossibilitadas.

Conforme frisa Meyer (1993), se não for dada a devida atenção, ao aperfeiçoamento dos sistemas internos de gestão de pessoas, a Instituição incorre em risco de não sobreviver aos tempos. E ao que o mesmo ressalta, a não observação, para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento do seu corpo profissional, incorrendo a organização riscos no atendimento pleno de suas atividades fim.

Tendo em vista tal preocupação com a capacitação do seu corpo profissional e para atendimento ao que foi instituído em 2005 através do programa de capacitação dos servidores técnicos administrativos da

UFSC, a Instituição desenvolve o programa de capacitação para os seus servidores técnicos administrativos.

Com o intuito de mantê-los atualizados e para o desenvolvimento das atividades a serem desempenhadas pelos servidores na Instituição. Estas capacidades estão elencadas ao cargo do servidor e passaram a ser desenvolvidas e implementadas por meio da capacitação, via cursos, buscando oportunizar formas de treinamento e capacitação para melhoria do desempenho do servidor e implementar na organização a difusão das capacidades e aplicabilidades exigidas ao cargo de lotação e o desenvolvimento de suas atividades na UFSC.

Para gerar o aprimoramento e as melhorias na prestação do serviço executado pelo corpo técnico administrativo, e sendo esta parte integrante e preponderante para a concretização e sucesso do propósito fim da instituição; que é o alcance da excelência na tríade: ensino, pesquisa e extensão.

Conforme Jacobsen (1996) é vital a necessidade de motivar a contribuição de cada envolvido, bem como promover a cooperação e a coordenação entre pessoas e as atividades executadas para atendimento das necessidades fins da organização.

Entretanto, não há estudos sobre como o conhecimento é gerado e nem sobre os resultados obtidos em relação ao compartilhado nos cursos de capacitação oferecidos aos servidores. E nem tão pouco, se o resultado gera condições para o atendimento no desempenho de suas atividades. E se os conhecimentos difundidos nos cursos acarretam a dinamização de novos processos de inovação, no desenvolvimento das atividades executadas pelos servidores técnicos administrativos na Instituição.

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.

Neste contexto, esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a contribuição dos cursos de capacitação para o compartilhamento do conhecimento e o seu entesouramento organizacional, na visão dos servidores envolvidos?

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a contribuição dos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina para o compartilhamento do conhecimento, na visão dos servidores envolvidos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o PAC – Plano Anual de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina;
- Apontar a concepção, implantação e realização do plano de capacitação e as percepções em relação ao compartilhamento do conhecimento na visão dos especialistas envolvidos;
- Identificar, junto aos grupos de servidores as percepções com relação ao compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação de pessoal da UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Hazlett et. al (2005) afirmam que o desenvolvimento da gestão do conhecimento, tanto na teoria quanto na prática, continua envolvendo uma grande variedade de disciplinas, cada uma trazendo suas experiências, crenças e práticas ao referido campo, que é emergente.

Além disso, a Gestão do Conhecimento é considerada uma disciplina interdisciplinar, ao invés de ser centrada em uma única escola de pensamento, é fundamentada em bases técnico-metodológicas, que resulta, sim, em uma variedade de definições (BUSHKO, RAYNOR, 1998), bem como métodos e abordagens para o seu entendimento e aplicabilidades nos processos de aprimoramento do conhecimento (MARTINY, 1998).

Enquanto Cabrera e Cabrera (2002) observam a necessidade de desenvolver uma teoria mais profunda e centrada na gestão do conhecimento, Lanzara e Patriotta (2001) discutem a importância em se buscar um novo foco na pesquisa sobre gestão do conhecimento. Afirmando, que teorias do conhecimento precisam fazer novas perguntas, ao invés de confinarem suas pesquisas somente na relação dos fatores do conhecimento e desempenho competitivo.

Nonaka e Konno (1998) destacam que possuir a capacidade de gerar novo conhecimento é vital para as organizações de aprendizagem. A criação do conhecimento tem papel fundamental para a manutenção do sucesso destes tipos de organizações. Devendo ser este assunto de primordial relevância e de alto reconhecimento pela Instituição e o

considerando como um elemento positivo para a sua sobrevivência e constante inovação a evolução dos seus processos organizacionais.

Mesmo assim, os fatores que promovem ou desencorajam a inovação e melhoria do desempenho do seu corpo profissional, dentro do contexto organizacional, ainda são pouco entendidos e merece a atenção em novas pesquisas (CONNELLY, KELLOWAY, 2003; BOCK, 2005).

Além disso, possíveis resultados a respeito de diferentes formas de capacitar, ainda não foram concretizados e utilizadas a contento para o desenvolvimento pleno organizacional (PRAHALAD & BETTIS 1996).

Tais realidades e atualidades inerentes a processos de troca e compartilhamento da informação através das pessoas e meios de troca do conhecimento reforçam a necessidade de se investigar esta variável, e pesquisá-la no contexto universitário pode trazer novos *insights* para a gestão das pessoas na era do conhecimento.

1.4 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo é a delimitação do universo pesquisado para a realização do trabalho apontando as informações necessárias ao objeto de estudo.

Neste trabalho será estudada uma instituição pública federal de ensino, que tem como tripé de sua área de atuação: ensino-pesquisa-extensão e para permear todas as áreas deste tripé, contam com a colaboração do seu corpo de colaboradores formado por servidores docentes, técnicos administrativos, discentes e a comunidade.

Nesta pesquisa, será abordada a forma como a Instituição, executa o treinamento do seu corpo administrativo para evolução organizacional, abordando a temática da capacitação, treinamento e desenvolvimento dos servidores técnicos por meio do plano de capacitação institucional. No universo desta pesquisa estarão contemplados os servidores técnicos administrativos participantes dos cursos de capacitação, oferecidos pela UFSC, ministrados no campus central.

1.5 Aderência ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina,

considerado interdisciplinar, almeja “o intercâmbio sistêmico de conhecimentos e experiências de pesquisadores de diferentes áreas, por meio da pesquisa de novos modelos, métodos, abordagens e técnicas de engenharia, mídias e gestão do conhecimento (FRANTZ, 2011, p. 40)”.

Percebe-se, então, que a presente pesquisa encontra-se de acordo com a interdisciplinaridade do programa ao evidenciar o compartilhamento do conhecimento nos processos de capacitação de pessoas, no que compreende a dinamização dos fatores: comunidade e pessoal na construção do processo de troca de conhecimento e de diálogo para a inovação na oferta dos cursos de capacitação na UFSC.

Destaca-se também a aderência do trabalho à linha de pesquisa Teoria e Prática em Gestão do Conhecimento. A primeira, por abordar de forma geral a área do próprio programa e a segunda, em virtude de o presente estudo utilizar o programa de capacitação de servidores da UFSC.

Os cursos oferecidos são em sua totalidade, criados e ministrados pelos próprios servidores o que demanda necessidade de implementar as práticas e formas de compartilhar o conhecimento, através do uso de inovações e tecnologias para o desenvolvimento didático e de estruturação dos cursos de capacitação ofertados aos servidores.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução, apresentando a contextualização do tema, a pergunta de pesquisa, o objetivos geral e específico, a justificativa do trabalho e a aderência do tema ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, com a revisão da literatura sobre a abordagem do conhecimento, detalhando o compartilhamento do conhecimento e finalizando na abordagem da capacitação organizacional.

O capítulo 3, por sua vez, apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, como a caracterização da população e amostra, instrumentos utilizados para a coleta de dados e descrição da forma de análise e interpretação dos dados coletados.

O quarto capítulo traz os resultados obtidos com a pesquisa realizada, nesta etapa também são demonstradas as discussões dos resultados, relacionando-os com a teoria revisada no capítulo dois, além

das análises das implicações gerenciais e teóricas a respeito dos resultados.

No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, destacando as principais conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo são abordados os temas inerentes à execução da presente dissertação, como conhecimento, especificando as características e conceitos de sua formação e o seu compartilhamento, além da importância que estes exercem nas organizações, principalmente no que tange a capacitação de pessoas.

Ainda com objetivo de obter uma maior sustentação teórica para os dados secundários foram pesquisados artigos referenciados nas bibliografias consultadas em teses, dissertações, livros, *sites*, entre outros.

2.2 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.

Assim, pode-se conceituar conhecimento como afirma Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) algo que pode ser "entendido como o domínio, teórico ou prático, de um assunto, uma arte, uma ciência, uma técnica".

Alvarenga Neto (2005) afirma que não é possível, seguir na discussão sobre conhecimento sem discutir do que ele é feito. De acordo com Alavi e Leidner (2001), os termos informação e conhecimento são tratados como sinônimos, alegando que há pouco mérito prático para fazer uma distinção nas referidas palavras. Já Huber (1991) prefere se referir a conhecimento como sendo informação interpretada.

Evans e Alleyne (2009) definem conhecimento como sendo o potencial de uma atividade, situado dentro de um domínio construído socialmente, que é limitado pela capacidade de desenvolvimento de um indivíduo.

Para Alhawari *et. al* (2011) o propósito da gestão do conhecimento é gerenciar o conhecimento mais significativo nas empresas. Deng e Yu (2006) observam o processo de gestão do conhecimento como um tipo de processo de negócio, sendo essencial sua implementação em organizações modernas e bem sucedidas, às quais veem o conhecimento como um grande fator para competitividade. Tal consideração abre caminho para os debates a respeito do papel do conhecimento nas organizações e a importância de sua gestão.

Barradas e Campos Filho (2008) ressaltam que a difusão de modelos 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 de incorporar o 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 e práticas.

Com o advento da globalização que transformou o mundo, criando novas exigências organizacionais e sociais, Friedman (2006), Ramos (2008) afirmam que o modelo que valorizava a força física, a terra e o capital foram substituídos, por um novo e uma nova realidade no qual a industrialização ganha força e desloca o eixo de importância da força física para as máquinas.

Tornando o conhecimento humano, em mais um recurso do processo produtivo e a última era desta evolução é a Era do Conhecimento, que considera o capital intelectual como a maior riqueza da organização e a importância de explicitar o conhecimento através do repositório não humano.

Segundo Ponchirolli & Mota (2009) formas hierárquicas organizacionais rígidas, petrificadas e que impedem a criatividade, devem mudar ou serão mudadas. Ter consciência da necessidade de gerenciar o conhecimento é estratégico para as organizações modernas. STEWART (1998, p.20) enfatiza que “como o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que as empresas produzem, fazem, compram e vendem, as mesmas precisam aprender a gerenciá-lo”, enfatizando que várias mudanças ocorreram no decorrer do processo produtivo devendo a organização adaptar os paradigmas instalados e as mudanças propostas ancoradas pelo conhecimento.

As oportunidades serão daqueles que souberem usá-las, a partir do gerenciamento do conhecimento, e através deste, encontrar uma nova forma de atuação e relação com a sociedade. Na resolução de aspectos

práticos que comprovam que é cada vez menor a necessidade de mão-de-obra tradicional e com aumento de oportunidades para os indivíduos sintonizados com a era do conhecimento (BATISTA, 2011). Essa transformação obriga a seleção do perfil dos novos trabalhadores, para o desenvolvimento das atividades organizacionais, devem ser candidatos muito mais preparados, atualizados e com uma visão holística da sociedade como um todo.

Assim, para Sulaiman (2010) através do conhecimento e suas implicações a forma como a organização identifica, cria, renova e aplica o seu desenvolvimento, gera um processo contínuo de inovação e melhorias organizacionais. A gestão do conhecimento, segundo Terra (2001), tem um "caráter universal", ou seja, não importa o tamanho, a nacionalidade e o ramo de atuação, a sua efetividade requer quebra de paradigmas.

Hoje, economias evoluíram em economias do conhecimento e é caracterizada pelo fato de que conhecimento se torna o principal fator de produção nas atividades de agregação de valor econômico nas organizações. As organizações estão descobrindo que precisam fazer um melhor trabalho de captação, partilha, preservação, proteger e valorizar o seu conhecimento precioso a fim de permanecer à frente da concorrência (LIEBOWITZ & BECKMAN, 1998).

A capacidade das empresas para explorar seus ativos intangíveis, torna-se muito mais decisiva do que a sua capacidade de investir e gerir seus ativos físicos cita Davenport & Prusak (2003). Ao gerenciar o conhecimento, Sulaiman (2010) declara que uma organização pode melhorar a sua competitividade e capacidade de adaptação e assim aumentar suas chances de sucesso. A gestão deste conhecimento é algo que pode fazer toda a diferença nas estratégias desenvolvimentistas de uma organização, pública ou privada.

Para Diedrich & Targama (2000) de forma geral o conhecimento divide-se em debates sobre as questões o que é possível saber "ontologia" e como podemos ter certeza do que sabemos "epistemologia". Polanyi (1966) classifica o conhecimento humano em duas categorias, explícito e tácito. O conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento que é transmissível de maneira formal em uma linguagem sistemática. O conhecimento tácito está profundamente enraizado no compromisso, ação e envolvimento em um contexto específico.

Esta classificação de Polanyi (1996) foi feita em um contexto filosófico e a partir desta, Nonaka e Takeuchi (1997) explicaram a teoria da organização e a criação de conhecimento. Os autores fizeram a

distinção popularizada do conhecimento em dimensão: Tácito e Explícito. Destacam o ciclo de vida do conhecimento e os seus processos, que abrangem e fornecem a chave para a compreensão do conhecimento e do método ideal para a sua implementação dentro de uma organização. Assim, para entender os processos de formação do conhecimento, faz-se necessário a compreensão do conhecimento e seus ciclos de formação.

O compartilhamento 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, 2003). Para ocorrer à criação do conhecimento, faz-se necessário possuir elementos que são dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, que são o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA, TAKEUCHI, 1998; FIALHO, 2007; ZABOT, 2002).

Para melhor compreensão sobre a diferenciação entre tácito e explícito, Santos e Varvakis (2011) os definem conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Conhecimento Tácito X Explícito

Conhecimento Tácito	Procedural, pessoal, contextualizado, difícil de ser formulado e comunicado.
	Seus elementos técnicos podem se exemplificados como o <i>Know How</i> concreto, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido à ação.
	É fortemente incorporado pela experiência de um indivíduo e não passa pela formalização de palavras.
	Trata-se da tutoria e companheirismo, nos meios profissionais e de aprendizagem ou treinamento, nos meios artesanais ou esportivos.
Conhecimento Explícito	Como seu nome implica na passagem pela mediação da linguagem.
	Permite ao indivíduo à aquisição do saber, entender e compreender sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir.
	Pode ser declarativo ou narrativo baseado no raciocínio humano.
	Pode ser oral ou escrito.

Fonte: Adaptado de Santos e Varvakis (slides 57- 64, 2011).

Para o processo de sua formalização o conhecimento deverá ser minerado com a participação e a interação do seu portador, pois sendo altamente pessoal, é de difícil formalização e compartilhamento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Neste processo é fundamental o comprometimento pessoal, ele é determinante na conversão do tácito para o explícito, contudo, deve-se considerar o ambiente onde o mesmo é gerado, para obter maior interação com os indivíduos e para poder facilitar a explicitação do conhecimento tácito (FELICIANO, 2008).

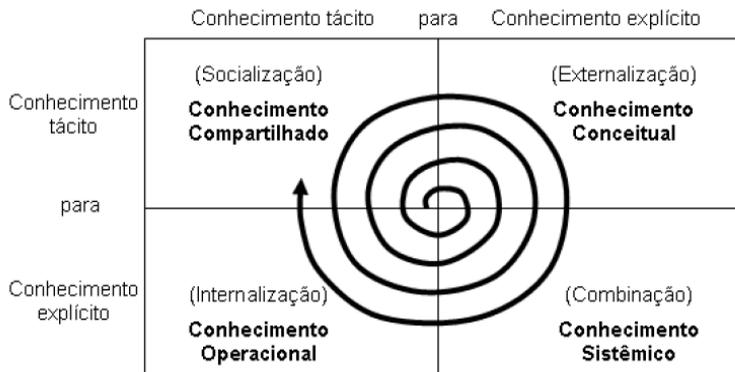
Faz-se necessário reconhecer o conhecimento tácito como de suma importância para o desenvolvimento da organização, pois gera implicações de grande relevância. Conforme declaram Nonaka e Takeuchi (1997) é que o mesmo gera uma perspectiva totalmente diferente da organização, não de uma máquina processando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

Neste processo de transformação do tácito para o explícito na forma de interação entre os indivíduos do objeto manipulado apresenta características de uma espiral nomeada de Espiral do Conhecimento, permitindo interação entre a relação que se dá no processo de formalização de criação do conhecimento. “Construído a partir da circularidade entre as conversões dos modos de conhecimento tácito e explícito e fundamenta-se na interação circular entre eles [...], partindo do nível individual até alcançar o nível de conhecimento coletivo” (SOUZA & BURNHAAM, 2005, p.429).

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

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 1:

Figura 1 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2000)

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, conforme apresentado no quadro acima e detalhado a seguir:

- **Socialização:** é o processo de criação do conhecimento que conforme Sveiby (1998) ocorre na divisão ou compartilhamento das experiências, habilidades e modelos mentais dos indivíduos participantes. Para Nonaka e Takeuchi (1997) os membros mais jovens da organização, aprendem com seus mestres, através da observação, imitação e prática, tornando-se este conhecimento compartilhado.
- **Externalização:** é quando o processo de criação que torna o conhecimento tácito em explícito, articulando-se por intermédio ou expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que isto ocorre pelo diálogo entre os indivíduos e as reflexões sobre os assuntos abordados, estes, geram detalhes técnicos, relatos de história e facilitam o processo de transferência de conhecimento.
- **Combinação:** etapa do processo que ocorre o agrupamento e reconfiguração do conhecimento e sua sistematização permite a criação de um novo

conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) é com a combinação do conhecimento explícito e estes sendo reutilizado na avaliação, transferência, na correção de documentos, em novos agrupamentos, categorização, combinação, ocorrem à geração do novo conhecimento.

- Internalização: é o “processo de aprendizado e socialização do novo conhecimento, através da execução repetida da tarefa” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 69). Para Sveiby (1998) é a fase do processo de criação diretamente ligada com a aprendizagem pela prática.

A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito fica evidenciada naquilo que é produzido pela organização e conforme relata Nonaka e Takeuchi (2000) é na conversão e na constante dinamização deste, que o processo de geração do conhecimento gera a circularidade, e este é estruturado nas dimensões de conversão do conhecimento, em uma espiral conhecida como SECI; e sendo esta a base do processo de criação e compartilhamento do conhecimento.

Para Batista (2005) estes processos de criação, compartilhamento e manutenção (ou meio de armazenamento) são essenciais para o desenvolvimento do conhecimento na administração pública.

Além disto, deve-se observar no constructo deste conhecimento, em seus processos de circularidade, na base de elementos que os constroem, se carregam pontos, que se entrelaçam com as peculiaridades de gestão do conhecimento no setor público. Reforça Batista (2005, p. 32) e se estes trarão “benefícios para o cidadão-usuário, mediante a melhoria dos processos organizacionais e para a sociedade em produtos e serviços de melhor qualidade”.

Quando o conhecimento é gerado como acima mencionado, em duas formas, o conhecimento organizacional (criação) está se movendo para a expansão de comunidades de interação cita Nonaka e Takeuchi (1997). Principalmente, sobre a dinamização do processo de utilização, manifestação e transferência de conhecimento e de como uma organização pode criar conhecimento em grupo, individual e em níveis da organização.

Neste nível do processo, coloca-se ênfase adequada no fornecimento de capacitação para os funcionários; fornecendo meios e incentivos para compartilhar seu conhecimento tácito e a devida

importância que deve ser dada a tecnologia da informação e comunicação (TIC) dentro da organização (SULAIMAN, 2010).

Assim, para terem a difusão do conhecimento, de forma apropriada para o seu desenvolvimento, as organizações devem ancorar e criar vários mecanismos de recompensas, para incentivar os funcionários a compartilhar seus conhecimentos e se envolverem no processo de sua disseminação na organização (SULAIMAN, 2010).

2.2.1 Compartilhamento de Conhecimento

Para atingir o pleno conhecimento, e saber se este está em um círculo virtuoso, Sulaiman (2010) diz que as pessoas devem ser envolvidas em um processo de socialização e compartilhar seus conhecimentos através de interações sociais para alcançar o desenvolvimento pleno das vicissitudes do círculo virtuoso do conhecimento.

Já para Tonet (2006, p.76) o “compartilhamento de conhecimento é definido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem e o esperado desse comportamento é que o destinatário ou receptor assimile o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor”.

Sveiby (1998) corrobora que a principal atitude das organizações é a transferência e o compartilhamento do conhecimento existente em suas células e este conhecimento pode estar organizado na forma de documentos, relatórios, manuais de funcionamento ou em forma de conhecimento tácito. De qualquer maneira, se faz necessário destacar a grande importância de se colocar o conhecimento em ação e com isto gerar formas de inovar e compartilhar (CARVALHO, 2008).

Para Tonet (2005) o compartilhamento de conhecimento é um termo com citação em forma sinônima academicamente como: disseminação, distribuição, partilha e transferência. Porém todas as formas destes termos são usadas para identificar processos entre pessoas, entre equipes, entre fontes físicas, por exemplo, banco de dados, dentre outros mecanismos tecnológicos com o intuito de destacar o compartilhamento do conhecimento (CARVALHO, 2008).

Conforme Batista (2005) com dados na pesquisa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE define que o conhecimento, deve-se amparar em uma ampla coleção de práticas organizacionais, relacionadas à geração, à captura, à disseminação de *Know-how* para promover o compartilhamento do

conhecimento na organização. Para que isto ocorra, deverão ser observados os seguintes quesitos:

- Mudanças organizacionais (descentralização de autoridade, desburocratização gerencial, tecnologias de informação e comunicação etc.);
- Desenvolvimento de pessoas (aprendizagem organizacional);
- Competências (banco de dados das competências das equipes, boas práticas de trabalho etc.);
- Mudanças gerenciais e incentivas para o compartilhamento do conhecimento. (Avaliação do desempenho dos servidores e promoção relacionada ao compartilhamento do conhecimento, evolução do papel dos gestores etc.). (BATISTA 2005, p. 35).

Em relação às práticas para o compartilhamento do conhecimento, destaca-se a importância de criarem mecanismos que facilitem o estabelecimento de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento.

Dentre estes, visualiza-se o quadro dois as práticas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento apontado em estudo do IPEA para a administração pública, que visa identificar os mecanismos de estímulo ao compartilhamento do conhecimento “das pessoas, e que valorize tanto os que sabem, como a disposição que possuem para repassar a outro, aquilo que aprenderam, e também, para receberem de outros, soluções para o que não sabem” (Carvalho, 2008, p.1).

Quadro 2 – Práticas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento – IPEA / 2005

Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever

assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.
<i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i> – o <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Melhores Práticas (<i>Best Practices</i>) – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Fonte: Batista, *et al.* (2005)

Ainda, que a formação de uma cultura propícia ao compartilhamento, supõe a existência de oportunidades de contatos pessoais, já que o mais importante canal de transferência do saber entre pessoas, dentro das organizações, é aquele que promove os seus encontros (CARVALHO, 2008).

Essa interação social consiste nas relações individuais e participação em grupos na organização, e isto acontece quando estes elementos importantes estão envolvidos, o que torna o compartilhamento do conhecimento mais eficaz.

Na visão do Comitê Executivo do Governo Eletrônico – CEGE compreende a abrangência do desenvolvimento do compartilhamento do conhecimento como:

Um conjunto de processos sistematizadas, articuladas e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões,

para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BATISTA, 2012, p.43).

Têm-se, nas interações individuais que envolvem o uso do conhecimento e do valor do conhecimento, aplicado na sua própria interação. E conforme os autores Von Krogh, Ichijo e Nonoka (2001) através de sua própria interpretação, cria-se um novo conhecimento, uma nova crença comprovada e novo comprometimento entre os envolvidos. Pois o conhecimento tácito reside em relações de trocas.

Nonaka e Takeuchi (1997) segmentam o conhecimento em explícito e tácito. O conhecimento explícito é o conhecimento que “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p.7) sendo esta transferência de conhecimento está apoiado, principalmente, na educação formal, aqui postulado através de cursos de capacitação.

O conhecimento tácito, por sua natureza subjetiva e intuitiva é altamente pessoal e 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.

Assim para Davenport e Prusak (1998, p. 100) trabalha-se na perspectiva de que pessoas aprendem melhor através de histórias, relatos de experiências vividas. Segundo os autores, pesquisas defendem que “o conhecimento é comunicado com mais eficácia através de uma narrativa convincente”.

Pois entre a transferência de conhecimento, para Tonet (2006, p.77) estão variáveis relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento. Tudo isto, surte melhores efeitos se for realizada com uma dose de emoção na forma de sua apresentação e ministração. (CARVALHO, 2008)

A literatura aponta um conjunto diversificado de práticas de compartilhamento de conhecimento, e para esta pesquisa parece ser adequada à abordagem de práticas de forma contextualizada, ou seja, relacionadas ao governo brasileiro e a cultura organizacional da empresa estudada e envolvem de alguma forma no processo de compartilhamento de conhecimento nas práticas de capacitação. (BATISTA, 2011)

Assim, pretende-se com a apresentação destas práticas de compartilhamento de conhecimento do estudo do IPEA (2005) contribuir para a análise dos resultados da pesquisa proposta, em

especial o que se refere à contribuição do compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação para os processos de capacitar pessoas na UFSC.

Para efeito do entendimento do compartilhamento do conhecimento nesta pesquisa serão adotados os conceitos preconizados por Tonet (2005), sobre o compartilhamento do conhecimento, que considera que o compartilhamento é estruturado por meio de três variáveis, sendo: a) compartilhamento irrestrito: que se refere ao conhecimento repassado de forma irrestrita, sem objeção e de forma fluída e direta entre as pessoas; b) compartilhamento restrito: refere-se à transferência de conhecimento com alguma imposição, restrição, tanto para repasse ou recebimento do conhecimento, criam-se no trabalho, situações decorrentes de expectativas de reciprocidade, de recompensas e de reconhecimento pela transferência deste conhecimento; c) Entesouramento de conhecimento: refere ao conhecimento que as pessoas guardam para si e não se interessam em buscar novo conhecimento junto a outros com quem trabalham.

Deve-se neste ponto, caracterizar o entendimento da amplitude do tema compartilhamento do conhecimento, conforme declara Carvalho (2008, p.3), compartilhar conhecimento no trabalho é “diferente de aprender, embora o compartilhamento de conhecimento tenha como finalidade provocar a aprendizagem, que pode ser entendida como uma resultante, que poderá ocorrer ou não, diante do comportamento de compartilhar conhecimento”.

Conforme defende Sveiby (1998) que a transferência do conhecimento ocorre de duas formas através da informação e através da tradição. Em ambos os casos, uma preocupação deve estar presente: é a adequação da linguagem ao ouvinte, de maneira que não se torne desinteressante ao receptor a transferência daquele conhecimento. (CARVALHO, 2008)

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. Para Batista (2011) o compartilhamento de experiências, pode acontecer quando os indivíduos passam algum tempo juntos, em um mesmo ambiente de transferência de conhecimento. Além disso, também pode acontecer através de um estágio de orientação ou um programa para o compartilhamento, como cursos de capacitação.

Este conhecimento pode estar implícito, ou seja, escondido nos procedimentos operacionais, métodos corporativos e na cultura da empresa. Uma vez que eles estão escondidos, eles são difíceis para o

novato ou iniciante identificar e aprender (BROOKING, 1996). A difusão do conhecimento em toda a organização depende diretamente da visão do conhecimento focalizado e a atenção dada pela organização aos conceitos e valores fundamentais; as conversas, por sua natureza são formas para a transferência de conhecimentos (SULAIMAN, 2010).

Batista (2011) argumenta que transferência de conhecimento somente concretiza se houver o envolvimento em duas ações: primeiro, quando o conhecimento é transmitido a um destinatário, e a segunda quando é absorvida por uma pessoa ou um grupo. Para Tonet (2006, p.78) “para ocorrer o compartilhado de conhecimento há necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização”.

Assim, faz-se necessário a posse e a mineração deste *expertsis* para os processos organizacionais. Para Tonet (2006) 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.

Assim para Sulaiman (2010, p.31) a “espinha dorsal do compartilhamento do conhecimento é através da aprendizagem informal,” e é fundamental no processo de compartilhamento de conhecimento, “especialmente quando o compartilhamento do conhecimento tácito entre a comunidade de prática, para isto, um clima de colaboração que suporta socialização ativa é crucial”.

Ressalta ainda Wiig (2000), que criar práticas de trabalho colaborativo, devem-se observar um conjunto de fatores que afetam na capacidade de estruturação do processo de colaboração, tais como:

- Compatibilidade (compartilhamento de opiniões, estilos de pensamento);
- Competências complementares (diversificada para a criatividade, a flexibilidade, versatilidade e compartilhamento);
- Estrutura e objetivos bem compreendidos (conhecimento compartilhado mutuamente para entender necessidades da situação e da natureza; segurança pessoal e o conhecimento que colaborar é "seguro");
- Aceitar o valor e relevância do seu potencial (contribuições, respeito mútuo, tolerância e confiança; estilos de trabalho compatíveis e

capacidade de trabalhar junto) (WIIG, 2000, p.21).

Probst, Raub e Romhardt (2008) alegam que as habilidades e o conhecimento são adquiridos aos poucos e lentamente se desenvolvem com o passar do tempo, através da soma de informações, as mesmas são processadas e depois interpretadas, conforme o compreendido.

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”.

Através do compartilhamento, por meio de cursos e processos, na forma de estruturar a aprendizagem organizacional, podem-se adotar importantes valores profissionais, éticos e morais no processo de compartilhamento do conhecimento. Com isto, dando ao servidor público, suportes positivos para mudança de atitudes e desenvolver competências essenciais para o desenvolvimento e o planejamento de estratégias inovadoras para o setor público (BATISTA, 2011).

Entendimentos relativos a compartilhamento de conhecimento, para valorização profissional, Sulaiman (2010) geralmente cita que as recompensas ou incentivos podem ser monetária ou não monetária, formal ou informal, em prazo longo ou curto prazo para implementação de práticas de compartilhar.

Recompensas monetárias são geralmente gratificações, indenizações e promoções. Recompensas não financeira, pode ser a formação, uma nota de agradecimento ou reconhecimento por mérito. Além disso, recompensas de curto prazo costumam atrair muita atenção do público enquanto recompensas em longo prazo destinam-se a contribuição do conhecimento e são umas partes da avaliação, remuneração (DAVEMPORT et. al, 1998).

No que tange o sentido de comunidade, para Sulaiman (2010) é uma característica essencial o sentimento de pertencimento a uma comunidade, onde os membros importam um para com os outros, gera compromisso de estar juntos. Em outras palavras, alguns membros têm a tendência e necessidade de sentir participativo, no processo de criação de um contexto para o compartilhamento do conhecimento. Esse senso

de comunidade é mais aplicável, e limitado, às comunidades virtuais, em comparação com as comunidades face-a-face. (SULAIMAN, 2010).

Para Tonet (2006) o termo compartilhamento de conhecimento é usado para identificar processos entre pessoas, entre equipes, entre fontes físicas, por exemplo, banco de dados, dentre outros mecanismos tecnológicos. Em relação às organizações, refere-se à importância de criarem mecanismos que facilitem o estabelecimento de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento.

Que estimule a aprendizagem contínua das pessoas e gere uma cultura propícia ao compartilhamento, através da existência de oportunidades de contatos pessoais, já que o mais importante canal de transferência do saber entre pessoas, dentro das organizações, é aquele que promove os seus encontros pessoais.

Práticas formais de compartilhamento de conhecimento, segundo Grotto (2005), podem ser adotadas pelas organizações, enfocando técnicas por meio de cursos de capacitação, e que propicia o armazenamento do conhecimento ou a facilidade de seu compartilhamento. Algumas ferramentas tecnológicas como *e-mail*, videoconferência e sistema de redes são capazes de fornecer uma infraestrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional.

Já o mapeamento de conhecimento pode apoiar tanto o armazenamento de conhecimentos explícitos como a localização de conhecimentos tácitos. A autora observa que o mapeamento de conhecimento como uma ferramenta formal vem sendo utilizada pelas organizações com o intuito de promover o compartilhamento facilitando o acesso ao detentor de conhecimento (TONET, 2006).

Onde está o conhecimento nesta organização? Segundo Prusak (2007), a resposta seria em suas práticas. Denominadas redes ou comunidades, o autor afirma que essas unidades acumulam conhecimento, pois são feitas de pessoas ligadas por tarefas, vocabulários, ferramentas e histórias.

É por meio das práticas, por meio dos cursos de capacitação, que se pode conseguir uma abordagem mais intensa da inovação organizacional, pautada no compartilhamento do conhecimento. Já Sulaiman (2010, p. 52) são “elementos do senso de comunidade: participação, influência, integração e realização e também o compartilhar uma conexão emocional”.

As práticas proporcionam uma atuação em conjunto, em um novo produto ou serviço, e propicia novas tecnologias e mais foco gerencial. Para se trabalhar com as práticas é preciso saber onde está, o

que estão fazendo e quem as detém de forma a ser possível utilizá-la para auxiliar a liderar a inovação (SULAIMAN, 2010).

Percebe-se, portanto que, em linhas gerais, o compartilhamento de conhecimento envolve práticas, tecnologias, e toda uma infraestrutura tendo como ponto central o indivíduo e sua disposição comportamental. E, o resultado disto contribui para uma gestão participativa para o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento (BATISTA, 2011).

Para Sulaiman (2010, p.56) as práticas proporcionam um aumento que resulta em “comportamentos cooperativos e no contexto do bem público, a auto-eficácia é sobre as percepções de sua capacidade de fazer contribuições úteis. Além disso, ele pode melhorar a cooperação e reduzir parasitismo” e assim como promover o compartilhamento do conhecimento.

Para a autora, o comportamento de compartilhamento do conhecimento é um ato que está relacionado a “fatores motivacionais, porque não é espontâneo, mas sim precisa ser alimentado ou facilitado”. “A vontade das pessoas para compartilhar está relacionada à sua auto-eficácia e vice-versa (Sulaiman, 2010, p.66)”.

Em suma, os resultados práticos também estão relacionados à riqueza e precisão dos meios utilizados para as práticas de compartilhamento, Sulaiman (2010, p.66) indica que a “riqueza de cada meio de troca, é baseada em quatro critérios: *feedback*, múltiplos sinais, a variedade de línguas e foco pessoal”.

E na forma de comunicação, os “meios mais precisos são reuniões face a face, seguidos por meios de TIC e documentos organizacionais impressos (SULAIMAN, 2010, p.82)”. Em outras palavras, os sujeitos realmente precisam um do outro para compartilhar seus eventos pessoais (festivos) e profissionais:

Para Batista (2011) esta classificação pode provar que a comunidade pode contribuir para a estrutura social, classificando os eventos oficiais. Isso significa que todos os eventos realmente precisam de infraestrutura para o seu desenvolvimento e melhorar a resposta dos resultados esperados.

As opiniões, experiências ou palavras expressas pelos sujeitos nos eventos que tem a participação do sujeito, participando e compartilhado seus conhecimentos. Mostra que a comunidade realmente desempenha um grande papel para esta prática de troca e assuntos.

Para sulaiman (2010, p.148) a classificação de atividade social, ainda que o comportamento da pessoa seja a principal contribuição, ainda depende da comunidade. A “prática para o seu desenvolvimento

precisa da sociedade, que precisa da cooperação dentro da comunidade para garantir que as práticas desenvolvidas alcanssem o sucesso”. Assim, a questão social e as estruturas organizacionais, contribuem para a execução das atividades dentro da comunidade e o atingimento dos resultados.

Sulaiman (2010 p. 176) revela como o “fator de amizade pode contribuir para o êxito compartilhamento de conhecimento”. Para a autora, parece que “as pessoas ficam mais espontâneas em compartilhar seus sentimentos, experiências, histórias e qualquer outra coisa entre seus amigos, esta amizade pode ser herdada da comunidade ou de outra forma”.

Logicamente, no entanto, “o vínculo amizade vai levar a união da comunidade, isso revela que a amizade, desempenha um papel importante nos fatores de sucesso para o compartilhamento do conhecimento” (SULAIMAN, 2010, p.179).

Em termos de fatores pessoais, isso inclui duas principais atitudes para determinar o comportamento de compartilhamento do conhecimento, e é questionado aos respondentes da pesquisa sobre o compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação ofertados na UFSC, que são duas atitudes principais citadas por Sulaiman (2010) que são a “consciência para o compartilhamento do conhecimento e o grau de satisfação em ajudar os outros”.

É a mesma coisa “quando compartilha conhecimentos com alguém e que não está familiarizado e hierarquizado dentro do ambiente de troca com os demais do grupo”. SULAIMAN (2010, p 190).

No entanto, em um nível pessoal, é mais provável que olhar para as perspectivas pessoais. Em outras palavras, o fator vem da pessoa ou do próprio indivíduo. Se eles não estão dispostos a tomar parte em compartilhar o conhecimento, comportamento para existência de troca não irá acontecer (TONET, 2006).

Destaca-se o dito por Sulaiman (2010) no que se refere ao fator pessoal para o compartilhamento:

“Fatores de interação social e a confiança vêm de fatores interpessoais de integração com compartilhamento do conhecimento. De interação social, a força dos relacionamentos pode ser aprendida, assim como a quantidade de tempo gasto em comunicação e a frequência de comunicação entre os membros. “Esta medida pode abranger o entendimento mútuo, influência, comunicação, dar e receber, habilidades sociais

dos indivíduos, as conexões e redes (SULAIMAN, 2010, p.192).”

Acerca dos aspectos que influenciam o compartilhamento do conhecimento, percebe-se na literatura certa “convergência dos autores acerca deste quesito, identificam-se dois grandes grupos ou dimensões: fatores individuais (pessoais) e fatores ambientais nos quais os indivíduos, a comunidade e artefatos tecnológicos estão inseridos (TONET, 2006, p.77)”.

Desta forma, no que tange capacitar o seu corpo profissional e quais resultados a serem esperados desta implementação. Para este propósito a resposta deve ser repassada ao cidadão e norteado pelo que é regido pela carta magna; que ordena através dos princípios básicos da administração pública e conforme elencado por Batista (2005, p.45), sendo: “eficiência, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Ressalta o autor, que todos estes princípios da AP são relevantes para a condução da gestão administrativa, para a formação e ética do trabalho do cidadão-usuário (servidor) e para a sociedade em geral.

Finaliza, este tópico a definição dada e amparada, nos princípios norteadores de reponsabilidade e condução de como deve se portar o servidor em conjunto com a esfera pública, nas questões inerentes ao pleno atendimento do uso e repasse da informação adquirida no decurso do trabalho e para o desenvolvimento do ente público.

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 do Estado brasileiro”.

2.3 ABORDAGEM SOBRE OS CURSOS DE CAPACITAÇÃO GERENCIADOS POR MEIO DA GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP)

Na economia, o conhecimento, tornou-se um fator gerador de riquezas tão importante quanto o capital e o trabalho. Por isso, a

identificação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento intangível tornam-se cada vez mais importantes (STEWART, 1998).

A GC surge no contexto da AP, como forma para mobilizar o conhecimento, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho. No setor privado a GC é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e conseqüentemente, aumentarem a produtividade e lucratividade. Tendo como propósito a geração de condições para sua sustentabilidade no mercado, tornando-a mais competitiva e conseqüentemente com maior lucratividade no mercado em que atua.

Na administração pública, a “efetivação da GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, programar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012, p.40)”.

O autor acima citado, ainda afirma que no ponto de vista individual do servidor público, que participa das iniciativas para desenvolvimento da GC, o mesmo amplia seus conhecimentos e habilidades; proporcionados em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de aplicação de diretrizes ancoradas em GC.

Ressalta que por meio dos processos de compartilhamento do conhecimento, o servidor público, pode assumir atitudes positivas em relação à organização e adotar importantes valores éticos e morais.

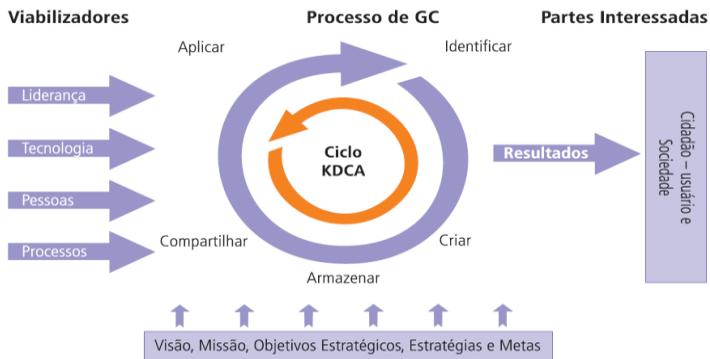
Para Sulaiman (2010), a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade no ponto de vista da organização e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras. Corrobora Batista (2006) que na administração pública a capacidade social é a soma do conhecimento de indivíduos, equipes e organizações.

Assim, pode-se afirmar, que o aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral. Geram impactos na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população.

Para Batista (2011) a gestão efetiva do conhecimento é, e sempre será essencial, para alcançar todos esses resultados relevantes para as organizações públicas. Finalmente, é necessário destacar a relação existente entre a GC e a busca para um desenvolvimento nacional sustentável.

Corroborar para o referido assunto, Batista (2012, p.51) que “os modelos da GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público. Que é necessário construir um modelo genérico, holístico e específico da GC adequado à administração pública brasileira”. Conforme figura 2, é apresentado um modelo da GC construído para a administração pública brasileira, que reúne as características acentuadas nas questões do envolvimento do cidadão, (participante-usuário) e a sociedade como principais participantes em um modelo para o desenvolvimento do conhecimento existente no setor público.

Figura 2 - Modelo de GC para AP



Fonte: Batista (2012, p. 52)

Observar-se que no modelo proposto os valores organizacionais como: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas formam componentes de valor estratégico, para o ponto de partida das estratégias a serem implementadas para contribuir no alcance dos objetivos da GC no setor público.

Para Batista (2006) é fundamental assegurar o alinhamento da visão, missão, objetivos estratégicos do ente público, com véis estratégicos as metas para o desenvolvimento organizacional amparada às necessidades da sociedade. Adequar à visão, missão e estratégia de GC do setor público as modernas técnicas da iniciativa privada.

Porém, assegurando que a utilização deste conhecimento e as iniciativas geradas desta inovação, alcancem não somente os resultados de desenvolvimento organizacional do ente público, mas reverta em prol do cidadão e da sociedade (BATISTA, 2012).

Os viabilizadores da GC (liderança, tecnologia, pessoas e processos) do modelo proposto para a administração pública são os alicerces para sucesso da GC em ambiente público. Os viabilizadores são resumidos em quatro fatores críticos de sucesso da GC conforme figura 2 e subdivididos em quatro categorias, a saber:

- Fatores humanos: cultura, pessoas e liderança;
- Fatores organizacionais: processo e estrutura;
- Fatores tecnológicos: infraestrutura e aplicações;
- Fatores processuais: estratégia, objetivos e mensuração.

Os fatores devem ser alinhados com os direcionadores estratégicos da organização. Compete também aos fatores críticos de sucesso, estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas da GC do modelo. A gestão da informação e do conhecimento, a criação de equipes da GC, comunidades de prática, redes de conhecimento, entre outras iniciativas.

De acordo com Sveiby (1998), surgimentos dos conceitos que amparam a GC não mais devem ser considerados como uma moda de eficiência operacional, mas sim, conduzidos ao patamar de alicerce e 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 no setor público. 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.

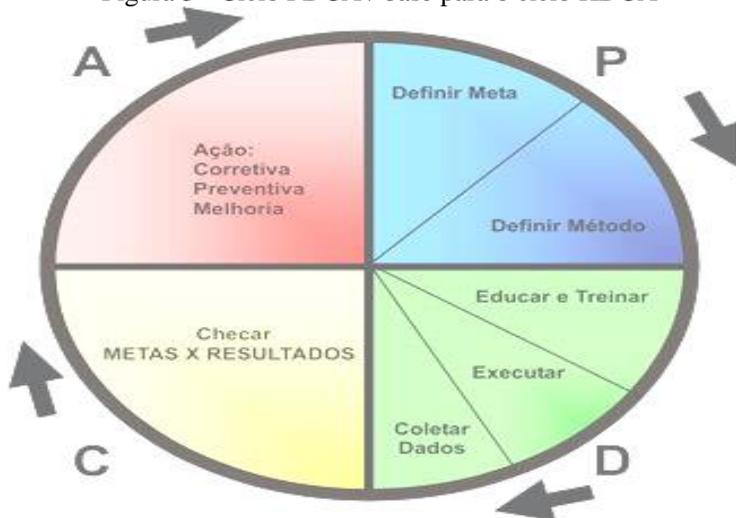
A descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas da GC e nos processos de inovação organizacional para a gestão de pessoas. Muitas vezes, novas administrações não dão continuidade aos projetos desenvolvidos pela gestão anterior. Isso é particularmente grave na administração pública em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta.

A mobilização sistemática do conhecimento no setor público requer, no mínimo, cinco pontos principais, que são: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento gerado. Para sistematizar estas atividades da GC formou-se um processo integrado chamado no Modelo da GC para a AP apresentado na figura dois e executado através do Ciclo KDCA.

Conforme figura três o Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA de controle de processos que conta com as seguintes etapas: P, de *Plan* (planejar) estabelece as metas sobre itens de controle e os métodos para atingir as metas propostas; D, de *Do* (executar) etapa de educar, treinar e executar as tarefas definidas no plano (com coleta de dados); C, de *Check* (verificar), o resultado das tarefas executadas quanto ao modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, verificam-se os resultados da tarefa executada; e A, de *Action* (atuar correlativamente) na modelação do modelo para melhoria do plano de ação, caso as metas não tenham sido atingidas (CAMPOS, 1992).

A substituição do P (“Plan” = planejar) pelo K (“Knowledge” = conhecimento) visa destacar o foco no conhecimento existente no Ciclo KDCA. Não se trata de eliminar o planejamento. Ele continua a ocorrer, mas agora com foco no conhecimento (BATISTA, 2006).

Figura 3 - Ciclo PDCA / base para o ciclo KDCA



Fonte: Ciclo de Deming/ disponível em: <<http://www.imges=ciclo+deming+pdca>> acessado em: 10/07/2013.

O processo da GC através do Ciclo KDCA viabiliza o compartilhamento do conhecimento e a implementação de práticas inovadoras em todos os níveis na organização.

Estas práticas podem resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas

inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública para processos de gestão de pessoas, com busca de inovação e incremento para os processos de treinamento de pessoas (BATISTA, 2012).

Nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a conscientizar-se da importância da revisão dos seus modelos de gestão. Nas empresas privadas, a motivação está relacionada à sua sobrevivência e competitividade no mercado; já nas empresas públicas, tal motivação refere-se à capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade (SANTOS *et. al* , 2001).

O conhecimento torna-se o ativo organizacional de mais alto valor, e por isso é intensamente buscado pelas organizações do conhecimento e adquire papel de suma importância para o desenvolvimento organizacional (ASSIS, 2007).

Se os membros individuais não estiverem motivados para compartilhar suas experiências entre seus colegas com base na confiança e respeito mútuo, não haverá geração de conhecimento social coletivo dentro da Instituição. Se os conhecimentos desenvolvidos não forem fortemente avaliados e reconhecidos pela alta gestão, os colaboradores irão perder a sua motivação para inovar e desenvolver novos conhecimentos para a organização (VON KROGH; ROSS, 1995).

Mintzberg *et. al* (2000), define que são as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis. Isto pode determinar grande parte dos comportamentos dentro da organização, como as relações interpessoais, a comunicação, o processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando assim a exercer a função de manter, resguardar e engrandecer a organização (FLEURY, 1991).

Assim, uns dos principais problemas das organizações ocorrem porque se ignora o capital intelectual na estruturação dos processos organizacionais, algo enfatizado pela GC como fator primordial na nova economia, para melhoria dos processos de gestão organizacional (FIRESTONE; MCELROY, 2003).

No serviço público, a questão de utilizar um “modelo de gestão pública amparado em GC é representativa, cabendo ao gestor aproveitá-lo de maneira positiva para a implementação de técnicas para a gestão de pessoas (BATISTA, 2012, p. 42)”.

A Instituição deve buscar fomentar o compartilhamento do conhecimento, de forma coletiva como fator de desenvolvimento

organizacional; e com isto, gerar desenvolvimento para o cidadão/usuário participante da organização e pertencente à sociedade.

Para isto, faz-se necessário destacar conceitos sobre a gestão de pessoas no serviço público, caracterizados neste trabalho, como sendo servidores - cidadão/usuário - dos serviços prestados pelo Estado a sociedade, com o seu intermédio na prestação execução destes serviços (BATISTA, 2012).

Na sequência, será caracterizado o servidor público/cidadão, aqui representado pelos técnicos administrativos em educação, vinculados ao MEC, através das IFEs; participantes diretos no processo de compartilhamento do aprendizado interna e externamente por intermédio da Instituição.

Para tanto, será feito o embasamento sobre estes profissionais, para responder os fundamentos da pesquisa aqui proposta, que é identificar a contribuição do compartilhamento do conhecimento, no que é desenvolvido e ministrado nos cursos de capacitação aos servidores da UFSC, por intermédio da observação da ótica destes.

2.3.1 Gestão de Pessoas no Funcionalismo Público Federal

Neste item, faz-se necessário definir gestão de pessoas, considerando que a categoria de indivíduo participante da pesquisa, é a de servidor público federal, que pertencem ao quadro da UFSC e são regidos por lei específica.

A “expressão funcionário público não é empregada na Constituição Federal de 1988, que preferiu empregar a designação servidor público e agente público para referir-se aos trabalhadores do Estado” (BEM; PRADO; DELFINO, 2013, p. 5).

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 *et. al*, 2005) no qual está focado este estudo.

Ainda declara o autor citado, que servidor público é a categoria formada por aqueles que trabalham para o poder público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado ou militar. Podem ser estatutários, que têm relação direta com a administração pública estabelecida por contrato ou temporários.

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 (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Batista *et. al* (2005) apresentam que a AP tem como principal objetivo o interesse público, e em sua gestão deve-se observar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Segundo Girardi (2008), a gestão de pessoas agrega às organizações eficiência, atuando com processos adequados e voltados para o desenvolvimento das pessoas. De acordo com esse contexto, gerar eficiência para a organização e desenvolvimento dos indivíduos representa um desafio para a gestão de pessoas no serviço público federal.

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.

A presente pesquisa destaca a gestão de pessoas em uma organização de ensino federal e pública no qual é fundamental treinar e desenvolver pessoas por meio da capacitação profissional; no que concerne ao atendimento para as necessidades da organização para o seu exercício pleno de sua atividade fim o ensino, público, gratuito e de qualidade.

Porém, a gestão de pessoas no serviço público deve-se considerar as diferenças existentes entre a área pública e privada. 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.

As pessoas podem aumentar ou produzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são administradas. Elas podem ser o sucesso ou o fracasso de uma organização, por isso, é fundamental torná-las o sucesso, para que objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados (MACHADO; PEREIRA; SILVEIRA, 2010).

“Em tese, a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais” (DEMO, 2008, p.8).

Através do quadro três destacam-se as diferenças entre organizações públicas e privadas, no que concerne à busca do desenvolvimento dos seus profissionais, deve-se observar as peculiaridades e a proposta fim de cada organização, para observar a estruturação e a execução de meios para capacitação do seu corpo profissional. Para como executar o desenvolvimento do capital intelectual em capital organizacional.

Quadro 3 – Natureza das organizações: pública / privada

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Forma de Condução	Supremacia do interesse público e pela obrigação a dar continuidade à prestação do serviço público.	Conduzidas pela autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social. E na administração pública isso implica: garantia de transparência de ações e atos e na institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	A administração pública não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem	Buscam o lucro financeiro e formas de

	perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiada com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Ações voltadas aos “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Restringe-se aos clientes principalmente afetados.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não detém este poder.
Lei	A administração pública só pode fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Pode fazer tudo que não estiver proibido por lei.

A algo premente nas duas esferas, tanto no público, quanto no privado são questões que o gestor deve observar as diferenças inerentes a cada ente, público ou privado. Conforme apresentado no quadro acima, na execução da gestão, observam-se as diferenças de cada organismo (ente) envolvido; buscando entender as diferenças para conseguir obter as melhores práticas organizacionais. E conforme cita Almeida *et. al* (2004) na gestão do conhecimento, o que é gerado, é algo feito por pessoas.

As organizações públicas têm como público-alvo partes interessadas, tais como: cidadãos, usuários, governos municipal e estadual, sindicatos, associações de classe, servidores públicos, etc. (BATISTA, 2012). Já as privadas são responsáveis principalmente para com seus acionistas e o papel dessas organizações, é assegurar o retorno do investimento deles (CONG; PANDYA, 2003).

Para Batista (2012, p.18) é fato relevante na esfera pública incluir as dimensões “cidadão-usuário” e “sociedade”, o que não se observa a utilização destas dimensões nos modelos de gestão construídos para organizações privadas de uma maneira geral. Para o referido autor estas duas dimensões podem desempenhar um papel importante na administração pública, nos campos da participação efetiva do cidadão e a sociedade cível na tomada de decisões.

Na medida em que as pessoas interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, às transformam em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos. Através de “experiências, valores e regras internas, busca-se identificar as informações como instrumento decisivo para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem seu desenvolvimento” (COLAUTO; BAUREN, 2003, p. 163).

Tanto o setor público, quanto o privado cita Batista (2005) é composto e estruturado por pessoas e o trabalho toma considerável tempo e esforço na vida das pessoas, pois elas dependem do trabalho para sua subsistência, crescimento, realização e sucesso pessoal. “A ligação do trabalho e a vida das pessoas é uma linha tênue, quase impossível de separar dentro da importância e do impacto do trabalho para ao indivíduo”, assim, Girardi (2008, p. 67), afirma:

“O desempenho organizacional exigido pela atual competitividade e dinamismo do mercado depende, em grande parte, da utilização de estratégias coerentes, do planejamento estratégico e da integração de todas as áreas e funções da organização. A área de recursos humanos

desempenha, neste contexto, papel essencial na manutenção dos talentos humanos e do conhecimento”.

O alcance dos objetivos depende muito da educação que o indivíduo recebe. De fato, a educação corporativa é o grande elemento estratégico e de diferenciação para qualquer tipo de organização. O investimento em áreas produtivas de nada serve se o país não possui mão-de-obra qualificada.

Não se trata apenas de mão-de-obra qualificada para atividades repetitivas, configurando-se como uma educação *fordista* (separando a prática da teoria), mas sim, uma educação em que o país e a população (ou servidor) vejam o conhecimento como uma forma de agregar valor ao trabalho, conseqüentemente do produto/serviço confeccionado. (OLIVEIRA *et. al*, 2010).

Assim, há uma série de desafios a serem enfrentados, tanto para os servidores quanto os seus líderes, precisam ser capacitados e as suas interações com o ambiente organizacional constantemente devem ser estudadas. Para isto, é fundamental que o processo de capacitação seja constantemente avaliado antes de se iniciar uma nova implementação.

Novos cursos de capacitação ao servidor devem objetivar o desenvolvimento pleno da Instituição e para inovação organizacional e o desenvolvimento profissional/pessoal do servidor. (WOLF *et. al*, 2011).

Nesse sentido, a comunidade no qual é inserido o servidor é uma grande tendência para o desenvolvimento do compartilhamento do conhecimento.

De acordo com Kimieck (2002), com a comunidade as organizações deixam de ter a concentração de *expertises* sob um controle hierárquico, e passam a criar uma estrutura que consideram comunidades informais como agentes ativos nos seus processos internos. Que integra e compartilha o que é desenvolvido como chave para um amplo desenvolvimento da organização, e das pessoas envolvidas, nos processos de compartilhar o conhecimento.

2.3.2 Capacitação de pessoas no setor público

As pessoas são parte preponderante para um desempenho e melhoria dos processos para a regulação e inovação necessários ao desenvolvimento do setor público brasileiro (BATISTA, 2012).

O Estado deve incentivar e nortear as organizações públicas a investir em programas de educação e capacitação, assim como, no desenvolvimento da carreira pública, para incentivar e incrementar a

habilidade dos servidores no tocante ao aproveitamento do seu conhecimento (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Nas práticas organizacionais, deve-se: identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento existente para contribuir para o alcance dos objetivos pessoais dos servidores e atrelar a estas práticas programas de incentivos a carreira/recompensas, gerando diretivas para a melhoria do desempenho organizacional como resultado fim (BATISTA, 2012).

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 prática da gestão dos ativos do conhecimento existentes na Instituição (BEM; PRADO; DELFINO, 2013, p. 7)”.

A educação do profissional tem como objetivo, fornecer meios para proporcionar aprendizagem e mudanças (BATISTA, 2012). 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”. No que se refere a desenvolvimento de pessoas Dutra (2002, p.101) destaca que:

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho.

Para Bem; Prado e Delfino (2013) são as pessoas que fazem as coisas acontecer, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para o desenvolvimento dos seus profissionais em prol da melhoria para o desenvolvimento organizacional. Para elas,

treinamento não é despesa, mas um precioso investimento (GIRARDI, 2008).

A capacitação profissional, no que tange o desenvolvimento das atividades vinculadas à prática das atividades no serviço público é, normalmente, atrelada às demandas da estrutura organizacional e conforme comenta Grillo e Granja (2001, p.42):

Faz-se necessário estabelecer uma relação direta da carreira do servidor, com aperfeiçoamento continuado [...] a fim de que a ascensão das pessoas sempre se realize em consonância com as possibilidades de melhoria do conhecimento. Reconhecendo, no entanto, que uma administração pública democrática depende de sua capacidade de formular políticas que não só atendam às necessidades e interesses do conjunto da população, mas também, aos interesses e necessidades daqueles que formam a estrutura produtiva.

Assim, o aperfeiçoamento do trabalhador é um processo que deve ser desenvolvido permanentemente, e a sua execução precisa ser ligada diretamente à trajetória de carreira desses colaboradores. Dessa forma, é “possível criar uma instituição com ambiente motivador, voltada para busca constante de novos conhecimentos, e com repercussão positivas em todos os setores” (GRILLO; GRANJA, 2001, p.45).

Atualmente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Para isto, Batista *et. al.* (2005) apresentam as seguintes técnicas relacionadas para capacitação de pessoas, e que facilitam o compartilhamento do conhecimento, e que podem ser implementadas em organizações públicas, tais como: fóruns de discussão, comunidades de práticas ou de conhecimento, sistema de gestão por conteúdo (narrativas), educação corporativa, sistema de gestão por competência, *mentoring* e *coaching* e programas de educação continuada, etc.

Utilizar de técnicas de compartilhamento de conhecimento, seja entre pessoas ou entre organizações, é algo difícil, e faz-se necessário construir e estruturar todo o processo. Para isto, é fundamental selecionar as alternativas mais adequadas para o contexto organizacional e as ferramentas e meios para proporcionar que o conhecimento existente seja transferido (BATISTA, 2006).

Já Figueiredo (2005) indica que no processo de transferência de conhecimento, deve-se, considerar as pessoas envolvidas, as ferramentas

necessárias para transferência e a aplicação do conhecimento, entre outros aspectos.

Para Batista (2006) a área de estudo da gestão pública, que efetivamente há o gerenciamento das pessoas, é a área de gestão organizacional, que insere as temáticas voltadas para o estudo; de como as organizações públicas gerenciam os recursos disponíveis; para cumprir sua missão institucional e para apoiar os governos na execução de suas políticas públicas.

E esta área é composta por gestão: de pessoas, de estratégias e planos, financeira, de processos de apoio e de processos finalísticos e gestão do conhecimento. Sendo designada a estas áreas de gestão a incumbência na forma como são executadas as políticas públicas, programas e ações de governo executadas para o cumprimento dos objetivos da AP com a sociedade.

E por meio de processos instituídos via lei e decretos, que a esfera pública federal, proporciona a formalização e estruturação da capacitação a ser efetivada aos servidores. Conforme apontada através do decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Que é instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que em seu artigo 3º, inciso II indica que: capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2012).

Através do (PCCTAE) a administração pública federal, estruturou as normativas de condução e do aprimoramento para os seus servidores, na medida em que criou e reformulou mecanismos capazes de promover o desenvolvimento do seu corpo administrativo.

As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do PCCTAE são de responsabilidade do dirigente máximo de cada IFES e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Assim, proporcionando os instrumentos e mecanismos necessários ao desenvolvimento pessoal e profissional do servidor. Devendo cada Instituição elaborar suas diretrizes de capacitação baseadas nas normativas deste decreto, atendendo via capacitação, a possibilidade que o servidor programe um plano individual de capacitação específico para suas necessidades profissionais e da sua

unidade de trabalho e projetando o seu desenvolvimento e crescimento em longo prazo.

A troca de informações e o conhecimento é o fator que agrega valor à instituição e assim, encontram meios para facilitar ou promover a transferência de conhecimento, é um fator estratégico para a organização (BATISTA, 2012).

De acordo com Sulaiman (2010), que criando um ambiente propício à geração, documentação, preservação, disseminação e compartilhamento do conhecimento relevante para o cumprimento do seu papel com a sociedade, contribuindo para a rapidez e efetividade na entrega dos seus serviços. A utilização de um modelo de gestão em forma simples que auxilie nesse difícil processo.

Na sua forma de estruturar a capacitação ao servidor público, Batista (2012, p. 21) declara que é necessário:

Construir formas que atendam a orientar as organizações públicas brasileiras na implementação de um modelo de gestão. E que o mesmo, deve reunir as seguintes características: ser simples, prático, ter definição clara e objetiva e contextualizada da GC para AP; contemplar as partes interessadas - o cidadão e a sociedade e ter sólida fundamentação e apoio institucional para sua estruturação, aplicação e análise do resultado final.

Na utilização de um modelo de gestão de pessoas, o estímulo para que os servidores participem do processo de capacitação é focado inicialmente nas políticas de administração de cargos e salários. E tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos servidores, e essa avaliação, pode servir de base para a promoção além de proporcionar aos funcionários oportunidade de melhorar a remuneração e através do Plano de Cargos e Salários dos Servidores Técnico-administrativo das IFEs.

O atual sistema de carreiras da administração pública no Brasil apresenta diferenças significativas em relação ao modelo que vem sendo adotado no setor privado.

“Neste último, as empresas vêm dando preferência à contratação de pessoas que possuam um leque maior de conhecimentos com condições para desempenhar funções mais abrangentes e de se adaptar às necessidades de mobilidade da organização” (MARCONI, 1997, p.126).

Conforme Silva (2007), a administração de cargos e salários nas organizações deve ser preocupação constante dos gestores e

trabalhadores em geral, para tanto, o planejamento desta atividade administrativa precisa acompanhar o avanço tecnológico e das profissões ao longo do tempo, baseado no gerenciamento e amparado em modernas técnicas de gestão de pessoas.

A harmonia entre o capital e o trabalho, que aqui sendo é representado pela esfera pública, deverá usar estes preceitos para formação das tabelas de cargos para seus quadros de servidores; e sendo este, baseado no que diz a Lei nº 11.091, que em seu artigo 10º, indica que o desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2012).

Neste sentido para dar atendimento à nova estruturação da carreira e o postulado por medidas de capacitação dos servidores federais das IFEs, a composição do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Conforme capítulo IV, artigo 6º e 7º da Lei citada, possui a seguinte redação O plano de carreira está estruturado em cinco níveis de classificação, com quatro níveis de capacitação cada “os cargos do Plano de Carreira são organizados em cinco níveis de classificação, A, B, C, D, E”. (BRASIL, 2012).

Assim, com a composição do novo plano de carreiras dos STAES, buscou-se criar a compatibilidade entre a atual composição da estrutura de cargos e salários do Executivo. “É preciso, portanto, fortalecer o sistema de contratação e de carreiras nas áreas consideradas relevantes sob o ponto de vista da gestão de recursos humanos” (MARCONI, 1997, p. 131).

A progressão na carreira ao servidor ocorre de duas formas: progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional, ambas proporcionam efeito financeiros em níveis, caracterizados como “*step*” (nível), sendo a primeira de 4 (quatro) níveis e a segunda num total de 16 (dezesseis) níveis. (BRASIL, 2012).

Desta forma faz-se necessário discorrer sobre o plano de cargos e salários e a aplicação destes princípios legais no desenvolvimento do plano de capacitação dos servidores da UFSC. Temática esta que será abordada mais especificamente em nível da Instituição, nos resultados da pesquisa de acordo as informações, que foram reportadas pelos especialistas da divisão de capacitação da UFSC.

Apresentando o que influenciou os processos de construção do plano de capacitação e as questões inerentes a cargos e salários para a formação da estruturação e das atitudes tomadas para os processos de capacitação de pessoas na UFSC.

O desenvolvimento do servidor é permeado por aquilo que instrui a estruturação do plano de carreira para a área, em categorias funcionais, tabelas salariais e a sua evolução se dá mediante progressão por capacitação ou mérito (desempenho), para alcançar ganhos e a evolução na carreira.

Marconi (1997) cita que uma característica fundamental do sistema de carreiras é a amplitude salarial, sem a qual não há estímulo para o próprio desenvolvimento das pessoas.

As recompensas estão associadas ao desempenho da pessoa e o processo de avaliação do desempenho do servidor torna-se prejudicado, pois oscilações nos seus resultados provocariam variações salariais significativas e formas de avaliações indesejadas.

Há uma tendência no serviço público em ao avaliar o desempenho do servidor continuamente com a nota máxima ou positiva, é isto, infere, negativamente nos processos de desenvolvimento de capacitação de pessoas.

Neste sentido, uma reformulação na maneira de promover a capacitação para atendimento desta modernização, torna-se fundamental reforma que atenda ao sistema de carreira e o desenvolvimento do servidor. E que se criem mecanismos de gestão de pessoas, associando por meio de processos de capacitação com ganhos tanto ao servidor, quanto para a sociedade, com resultados positivos para o compartilhamento e a difusão do apreendido.

Para fundamentar e alicerçar a questão foco desta dissertação que é verificar as contribuições do compartilhamento do conhecimento nos cursos aplicados pela capacitação UFSC aos seus servidores técnicos administrativos, busca-se, fundamentar a forma e os meios, utilizados para capacitar pessoas na esfera pública federal.

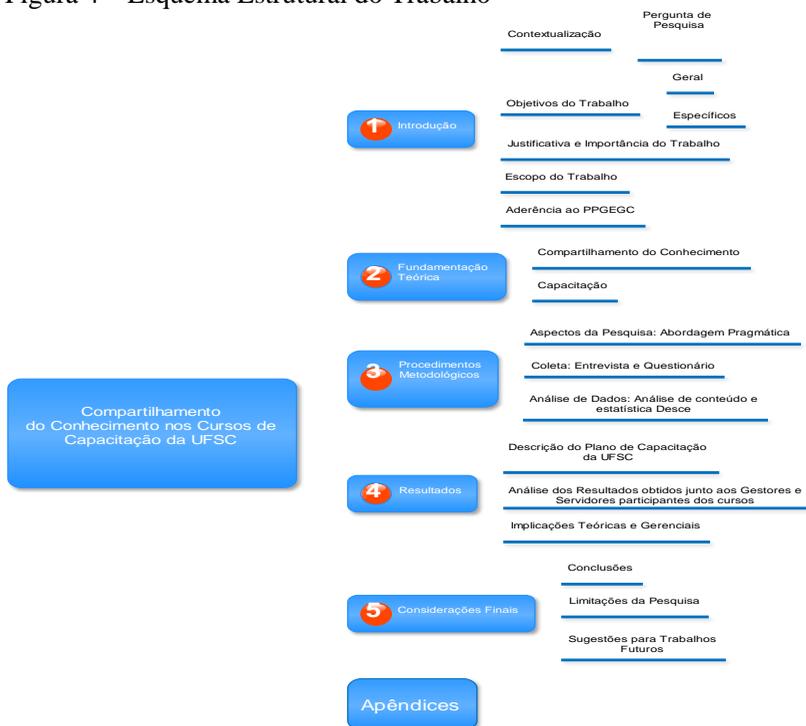
Neste sentido, apresentar-se-á na sequência, o processo metodológico efetivado para este estudo, que visa demonstrar as formas e os meios utilizados, para dar suporte à pesquisa e alicerçar, os processos que foram desenvolvidos, para responder a pergunta de pesquisa proposta.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, detalhando a sua natureza, abordagem e técnicas utilizadas com o intuito de possibilitar a descrição dos resultados, que visa verificar se os cursos de capacitação favorecem para o compartilhamento do conhecimento, na visão dos sujeitos envolvidos.

Neste estudo, conforme Figura 4, apresenta-se um mapa estrutural do estudo desenvolvido para esta pesquisa com as etapas iniciais do delineamento da dissertação.

Figura 4 – Esquema Estrutural do Trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

Estes conjuntos de procedimentos darão o suporte para execução completa da pesquisa, partindo-se inicialmente da pergunta de pesquisa e consequentemente alicerçando-se com o objetivo geral e

específico para alcançar o intento final e conclusivo (CRESWELL, 2007).

Pois conforme Yin (2005) uma pesquisa bem delineada e aportada em procedimentos metodológicos precisos, gera condições para que os pesquisados respondam de forma lógica e formal, à pergunta de pesquisa proposta.

Como se observa na figura quatro, todos os capítulos do trabalho elaborado estão interligados e buscam criar alicerces para responder a pergunta de pesquisa, proposta na introdução. Os temas pertinentes a esta pergunta foram tratados na fundamentação teórica (compartilhamento do conhecimento, bem como capacitação no serviço público).

O delineamento da pesquisa inicia-se com a revisão bibliográfica, para aporte da fundamentação teórica, posteriormente nos procedimentos metodológicos, pretendeu-se detalhar as etapas referentes à pesquisa desenvolvida, fornecendo subsídios para o desenvolvimento dos requisitos da abordagem da pesquisa; assim como os critérios para seleção da amostra e coleta de dados, os procedimentos de validação do instrumento utilizado, bem como, a forma utilizada para interpretação e análise dos dados coletados.

Nas considerações finais apresentam as conclusões encontradas, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

3.1 ASPECTOS DA PESQUISA

Quanto a sua natureza a pesquisa se enquadra como uma pesquisa aplicada, pois conforme Silva, Menezes (2005) objetiva gerar conhecimento prático e objetivo para a solução de problemas específicos.

No presente trabalho, a abordagem utilizada foi pragmática (mista) com aporte em dados qualitativos e quantitativos, pois de acordo com Dias (1999) 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.

Já a pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), se caracteriza principalmente pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, ao examinar aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo e permitir um conhecimento mais aprofundado das motivações e opiniões dos entrevistados ao pesquisador.

Para amparar a validade e o rigor metodológico necessários à pesquisa e análise dos dados levantados em ambas formas de

abordagens utilizadas para coleta de dados na pesquisa, é proposto a utilização de uma abordagem mista de pesquisa em que métodos quantitativos e qualitativos se complementam (MAISONNAVE & PINTO, 2007).

Para o referido autor a abordagem metodológica pragmática (mista) é uma junção de ambas as pesquisas, auxiliando o pesquisador na obtenção dos resultados propostos quantitativamente, a fim de viabilizá-los com a proposta da pesquisa qualitativa utilizada.

Desta forma elaborou-se um questionário que representa uma adaptação das questões apresentadas por Sulaiman (2010) sobre o compartilhamento do conhecimento, via análise dos fatores: comunidade e pessoal.

A utilização de uma proposta de abordagem metodológica pragmática (mista), advém da integração dos recursos da pesquisa quantitativa e qualitativa com um objetivo específico de auxiliar a prática da redução fenomenológica dos fatores pesquisados (MAISONNAVE & PINTO, 2007).

A pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva, pois para Malhorta (2001) a pesquisa quando exploratória visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o estudado objetivando principalmente a possibilidade de compreensão e procurar explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensões.

Já a 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.

3.2 Delimitação e Coleta

Foram coletados dados primários e secundários para o presente trabalho. Na categoria de dados primários, pesquisaram-se os responsáveis pela gestão do plano de capacitação, servidores que estavam à frente da divisão de capacitação da UFSC e os servidores participantes dos referidos cursos implementados na universidade.

Além dos dados primários, foram utilizados também dados secundários, os quais foram obtidos junto a Divisão de Capacitação da UFSC em documentos disponíveis sobre o Plano Anual de Capacitação (PAC) e documentos que formalizam as diretrizes de capacitação da Instituição.

Faz-se necessário, observar certas exigências científicas e preenchimento de certos requisitos para uma correta coleta e análise de

dados. Conforme Goldemberg (1999, p. 106) que é: “a) a existência de uma pergunta que se deseja responder; b) a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta; c) a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida”.

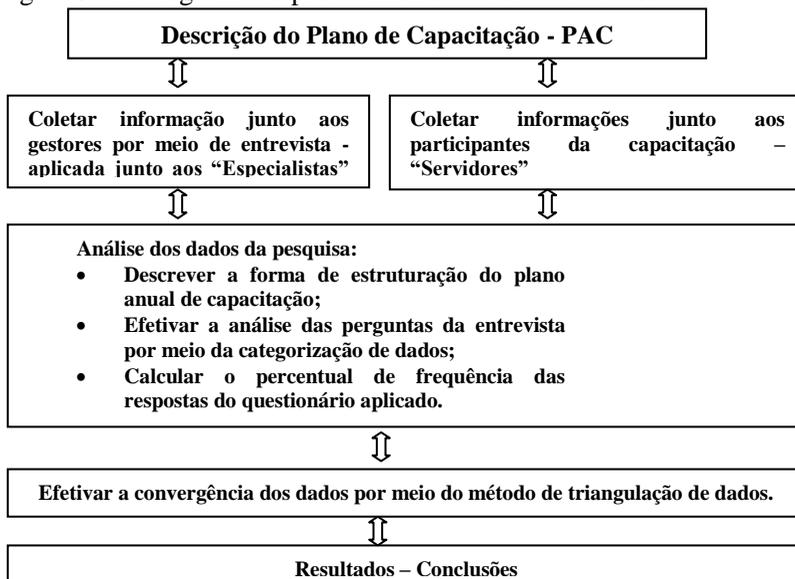
Para a pesquisa proposta foi utilizado, conforme descrito no item 3.3, os procedimentos metodológicos, conforme fluxo estrutural para obtenção dos dados, através dos elementos pesquisados, para embasar o constructo foco da pesquisa, que é o compartilhamento do conhecimento.

3.3 Procedimentos metodológicos efetivados para coleta de dados

Conforme estruturado na figura cinco, apresenta-se, o plano de trabalho para criar os alicerces, que definirão os procedimentos a serem efetivado para os levantamentos dos dados da pesquisa proposta.

Para Moresi (2003), realizar uma pesquisa com rigor científico exige que se escolha um tema, e defina um problema para ser investigado, elabore um plano de trabalho e, depois da execução operacional desse plano, escreva um relatório final e este seja apresentado de forma planejada.

Figura 5 - Fluxograma do procedimento da coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Desta forma, abaixo será feito o destaque dos elementos estruturais da figura cinco de como foi desenvolvida a coleta e o levantamento dos dados da pesquisa.

Elencando a ordem e o fluxo estrutural proposto para a pesquisa às definições e os parâmetros utilizados para o levantamento das informações e dados a serem pesquisados; e a correlação destes entre si e com o constructo foco da pesquisa.

3.3.1 Descrição dos elementos constitutivos de estruturação do PAC

Através da descrição dos elementos constitutivos do plano de capacitação, busca-se alicerçar a forma como são estruturadas e definidas as finalidades da capacitação a ser ofertada aos servidores.

Para alicerçar e dar condições para o desenvolvimento das políticas e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na Instituição, visando entre outras finalidades o “desenvolvimento permanente do servidor público e a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (PAC/2011, p. 3).

Para apoiar as políticas e diretrizes a serem implementadas na capacitação, conta-se com as diretivas e regras contidas no plano anual de capacitação – PAC. Sua estruturação é baseada em levantamentos de necessidades de capacitação pela organização. Necessidades levantadas junto aos servidores, indicando suas necessidades de capacitação e junto aos dirigentes das unidades administrativas.

Com o resultado, efetiva-se um modelo de gestão que desenvolva e aperfeiçoe as competências identificadas no levantamento efetivado, “promovendo o desenvolvimento das competências institucionais, por meio do desenvolvimento das competências individuais e ou grupais” (PAC/2011 p.4).

Assim, para a obtenção do objetivo proposto é arquitetado um plano de ação com os seguintes elementos:

1. Levantamento de necessidades de capacitação (LNC);
2. Análise dos dados obtidos com o levantamento de necessidades de capacitação (LNC);
3. Áreas do conhecimento e ou temas identificados como demanda de capacitação;
4. Propostas de eventos de capacitação e ou apoio para educação formal;
5. Cursos de capacitação oferecidos pela Instituição – Planejamento e desenvolvimento acadêmico: Pagamentos de cursos, afastamento

para capacitação, participação em congressos e cursos no exterior, licença capacitação, avaliação e certificação.

6. Metas e resultados esperados.

Através destes elementos constitutivos forma-se a linha mestre de estruturação do plano de capacitação, que será abordado e descrito em maiores detalhes na análise dos resultados da pesquisa.

3.3.2 Delineação quanto à coleta de dados junto aos gestores da capacitação

Para levantamento dos dados a serem obtidos através dos sujeitos envolvidos nesta pesquisa, foram entrevistados os quatro gestores que estavam à frente da gestão do PAC/ UFSC/2011, sendo tratados nesta pesquisa como “Especialistas”.

Foram utilizados roteiros de entrevista semiestruturados, pois visa através desta técnica de pesquisa obter informações de interesse em uma investigação. No caso da entrevista semiestruturada, o pesquisador pode atribuir novos questionamentos e conforme Gressler (2004) dependendo do andamento da entrevista e da necessidade da pesquisa.

A construção das nove perguntas respondidas pelos “Especialistas” foi baseada na forma de dar ênfase a gestão do conhecimento nas organizações e o papel de governar e criar condições ambientais para a criação, dando ênfase ao compartilhamento do conhecimento e verificando a forma de preservação e a utilização do conhecimento obtido por meio dos cursos de capacitação.

As questões para o roteiro das entrevistas foi elaborada levando em consideração, a forma como foi implementada a capacitação aos servidores no decorrer dos anos. Assim, apresentam-se as perguntas efetivadas na entrevista, visando destacar as ações executadas através do plano de capacitação para identificação do compartilhamento do conhecimento.

Quadro 4 – Roteiro da Entrevista

1. Como surgiu o plano de capacitação da Instituição?
2. Como o plano está composto?
3. De que forma outros planos de outras universidades serviram como base para o da Instituição?
4. Como aconteceu a evolução do plano desde a sua idealização?
5. O plano tem alcançado seus objetivos principais? Explique.
6. Em sua opinião, o que motiva os servidores a participarem dos cursos ofertados pela capacitação?

7. Você acredita que a capacitação tem provocado mudanças positivas junto aos funcionários? Por quê?
8. De que maneira o plano de capacitação promove o compartilhamento do conhecimento, de acordo com a sua percepção?
9. Como você vê o futuro da capacitação?

Fonte: elaborado pelo autor (2013)

A análise das informações obtidas com a aplicação destas nove perguntas, aos especialistas, foi realizada utilizando-se análise de conteúdo através da categorização simples dos dados e destacando as subcategorias detectadas. Sendo que, Creswell (2007) afirma que nesta técnica, agrupam-se dados considerando a parte comum entre eles, sendo, resumidamente, um processo de redução de dados.

Porém, para cada pergunta, objetivou-se criar formas que permitissem a correlação entre o perguntado na entrevista aos servidores gestores responsável pelo PAC com relação às perguntas utilizadas no questionário aplicado junto aos servidores participantes dos cursos de capacitação (Apêndice 7).

Verificando o contra ponto ao que é definido no PAC e sua relação com o que será questionado junto aos sujeitos participantes da pesquisa. Isto visa amarrar de forma mais precisa a intenção de levantar dados focados e alinhados com o objetivo foco da pesquisa, que é o compartilhamento do conhecimento.

Ao perguntar aos especialistas “Como surgiu o plano de capacitação da Instituição?” objetiva-se verificar e dar ênfase a forma de estruturação do plano de capacitação. Destacar a forma de estruturação da capacitação e os seus processos para o desenvolvimento do conhecimento organizacional e identificar os embasamentos legais da estruturação e sua linha de tempo de desenvolvimento.

Ao perguntar “Como o plano é composto?” busca-se destacar a composição do plano de capacitação. Identificar a forma de efetivação da estruturação e aplicação das normativas para a composição do plano de capacitação aos servidores e destacar as estratégias utilizadas para a execução e composição dos cursos de capacitação.

Quando questionado aos especialistas “De que forma outros planos de outras universidades serviram como base para o da Instituição?”, busca-se identificar os processos de formação do plano de capacitação: Objetiva embasar a forma de criação dos processos, e planos de capacitação desenvolvidos na Instituição; salientar através dos relatos dos gestores, os processos de criação e inovação executadas no desenvolvimento do plano de capacitação e identificar a ocorrência de

parcerias com outras organizações e destacar a influências destas na composição do plano de capacitação.

Ao questionar “Como aconteceu à evolução do plano desde a sua idealização?”, Busca-se mensurar o histórico de evolução da capacitação: Vislumbrar a linha de tempo de aplicação e inserção dos processos de capacitação na Instituição; comparar os processos desenvolvidos para capacitação amparados em princípios de GC para área pública; identificar os sistemas e estruturas que ajudam a promover o ambiente organizacional para o compartilhamento de conhecimento; identificar a contribuição do ambiente físico para a facilitação do compartilhamento de informações e conhecimento organizacional e verificar no decorrer da execução dos processos de capacitação a sua contribuição no compartilhamento e se há uma interação entre conhecimento tácito pessoal e explícito organizacional.

“O plano tem alcançado seus objetivos principais? Explique.”

Almeja-se destacar os resultados, no que tange a detecção de evolução dos processos de capacitar pessoas e Identificar se metas de implementação dos processos de capacitação foram alcançadas.

Quando perguntado “Em sua opinião, o que motiva os servidores a participarem dos cursos ofertados pela capacitação?” Pretende-se identificar na percepção dos gestores a motivação por busca por capacitação: busca-se destacar o contraponto entre a procura e oferta de capacitação e a forma que a Instituição adéqua esta relação e as articulações feitas, para que o processo flua numa relação de ganho – ganho e salientar as formas de incentivos e recompensas para o compartilhamento do conhecimento na organização.

Quando questionados “Você acredita que a capacitação tem provocado mudanças positivas junto aos funcionários? Por quê?” Deseja-se identificar o grau de mudança cultural na capacitação: Identificar a percepção dos especialistas quanto às mudanças ocorridas na capacitação UFSC e se estas estão de encontro com as mudanças para boas práticas administrativas e de gestão de pessoas na era do conhecimento; verificar se o aprendido é dividido, e quais os obstáculos, que impedem o processo de compartilhamento, quer sejam fatores estruturais, logísticos e ou culturais e Identificar os entraves e soluções nas questões culturais e comportamentais dos sujeitos envolvidos nos processos de capacitação de pessoas.

De que maneira o plano de capacitação promove o compartilhamento do conhecimento, de acordo com a sua percepção? Busca-se destacar o compartilhamento do conhecimento: Destacando se o processo de gestão da capacitação se os fatores comunidade e pessoal

são presentes na implementação da capacitação; identificar se o sentimento de existência do compartilhamento do conhecimento é fator influente para o desenvolvimento dos processos do plano de capacitação; destacar os processos de transmissão de conhecimentos tácitos (individual) e explícitos (organizacional) e as práticas utilizadas nestes processos de transmissão.

Quando perguntado sobre “Como você vê o futuro da capacitação?” Busca-se vislumbrar os rumos da capacitação: Destacando a visão administrativa dos especialistas envolvidos na capacitação e suas posições quanto ao futuro dos processos de capacitar pessoas; identificar as barreiras que podem ser suplantadas pela atuação da organização para o pleno compartilhamento do conhecimento e identificar se meios e processos de GC serão utilizados para o desenvolvimento de planos futuros de capacitação.

Após a delimitação do assunto a ser questionado nas perguntas, será aplicada a entrevista, em processo presencial, junto aos “especialistas” do setor de gestão da capacitação da Instituição. Posteriormente, objetiva-se relacionar as informações obtidas com os dados levantados por meio do questionário aplicado junto aos servidores participantes dos cursos de capacitação.

3.3.3 Procedimentos para estruturação do instrumento de coleta de dados junto aos participantes dos cursos de capacitação

Já para o terceiro objetivo específico, que pretende identificar junto aos grupos de servidores, as percepções com relação ao compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação. Dando ênfase, ao que Sulaiman (2010) em seu instrumento destaca como sendo o fator comunidade: Ambiente de aprendizagem para apoiar o compartilhamento do conhecimento de interação social e fluxo de comunicação. E ao fator pessoal, destacando: Consciência do compartilhamento e o grau de satisfação em ajudar os outros, como subcategorias para a identificação do compartilhamento do conhecimento.

Para Samara e Barros (1997), um questionário é estruturado quando apresentam uma sequência lógica de perguntas e nem possuir inserções pelo pesquisador.

Desta forma, para definir as questões utilizadas no questionário aplicado junto aos participantes dos cursos de capacitação, a partir do instrumento de Sulaiman (2010), foram efetivados os seguintes procedimentos:

- a) As questões foram traduzidas, por meio da técnica de tradução reversa do questionário (Apêndice 3);
- b) Efetivou-se a relação entre as perguntas da entrevista junto aos gestores do PAC, com as questões selecionadas para os fatores: comunidade e pessoal de Sulaiman (2010) (Apêndice 4);
- c) Aplicou-se um pré-teste com 22 (vinte e dois) servidores participantes de cursos de capacitação, para identificação da consistência das questões (Apêndice 5);

Na estruturação das questões, pertinentes aos fatores: comunidade e pessoal utilizaram-se os embasamentos teóricos de Sulaiman (2010) e demais autores referenciados e a correlação destes com as perguntas efetivadas, junto aos gestores do PAC. Para posteriormente efetivar a seleção das dez (10) questões, sendo subdivididas em cinco (05) questões para fator: comunidade e cinco (05) questões para o fator: pessoal.

Destacam-se no quadro cinco as questões utilizadas no questionário final, e a forma como ficou evidenciado a relação, entre as questões e de como se espera alcançar os elementos a serem identificados para as categorias “comunidade e pessoal”.

Após os procedimentos de validação do instrumento utilizado e estas questões serão estruturadas via plataforma de dados, para serem aplicados junto aos demais servidores participantes dos cursos de capacitação.

Quadro 5 – O que – Porque – Como: Fatores comunidade e pessoal

Categoria/ Fator: comunidade “O que”	Objetivos/ Referências: “Porque”	Questões: “Como”
Fator comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Busca-se verificar os laços existentes entre os servidores participantes dos cursos e se a Instituição foca neste quesito para disseminar o conhecimento. - Verificar a inserção de meios de capacitação para os servidores antigos e novos e as estratégias tomadas para o repasse do conhecimento tácito dos servidores para conhecimento organizacional; - Identifica na forma de 	1. Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.

	<p>estruturação do ambiente de troca do conhecimento se os fatores humanos: cultura, pessoas, liderança etc., são preponderantes para a estruturação das formas de capacitar pessoas pela organização.</p> <p>- Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Sulaiman (2010), Liebowitz & Beckman (1998), Mintzberg (2000).</p>	
Fator comunidade	<p>- Destacar na percepção dos servidores participantes dos cursos, se as estratégias e forma de gestão da capacitação, em sua visão, são tomadas dentro de medidas para boas práticas para o desenvolvimento dos processos de transmissão do conhecimento, por meio da: socialização, externalização, combinação e internalização do aprendido por meio dos cursos;</p> <p>- Identificar na percepção dos servidores as ações inseridas no ambiente de capacitação segue um modelo de GC, amparado em processo de desenvolvimento dos cursos, onde os fatores humanos (pessoal) e organizacionais (comunidade) são presentes na sua estruturação.</p> <p>- Referências: PAC UFSC, Sulaiman (2010).</p>	2. Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.
Fator comunidade	<p>- Busca-se resposta para identificar se o compartilhamento e o repasse do ensinado via cursos de capacitação e algo presente na prática e não somente nas regras criadas pelo PAC UFSC;</p> <p>- Identificar se através do compartilhamento realmente são</p>	3. Para justificar o aprendido e os novos conceitos criados, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permite colocá-las em prática em meu setor.

	<p>incentivadas as práticas colaborativas de troca de experiências do novo conhecimento adquirido. É através do repasse deste que se identifica a melhor forma de valoração do conhecimento;</p> <p>- Identificar os esforços da organização para a criação de um ambiente favorável à geração e ao compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.</p> <p>- Referências: LNC, PAC UFSC, Sulaiman (2010),</p>	
Fator comunidade	<p>- Criar contraponto com a questão um aplicada junto aos participantes dos cursos de capacitação e com as perguntas 4 - 6 - 7 e 8 coletadas junto aos especialistas do plano de capacitação. É algo preponderante para o compartilhamento do conhecimento a existência de uma comunidade entrosada e consciente de seus deveres e obrigações.</p> <p>- Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Batista (2011), Sulaiman (2010), Tonet (2005), Carvalho (2008).</p>	<p>4. Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.</p>
Fator comunidade	<p>- Busca-se relacionar a questão em relação à criação de locais propícios a transferência do conhecimento e a forma didática utilizada pelos ministrantes dos cursos;</p> <p>- Identificar os processos de transferência do conhecimento tácito entre pessoas e equipes e suas formas de extração e estratégias, para o compartilhamento e entesouramento do conhecimento</p>	<p>5. Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.</p>

	<p>organizacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar se a linguagem comum é essencial para o compartilhamento do conhecimento. - Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Batista (2011), Parikh (2001), Sulaiman (2010). 	
<p>Categoria/ Fator pessoal</p>	<p>Objetivos/ Referências: “Porque”</p>	<p>Questões:</p>
<p>Fator pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Busca-se identificar se os processos de parceria e compartilhamento do conhecimento são incentivados na organização; - Identificar se os processos e ferramentas utilizadas na capacitação incentivam o processo de criação de laços sociais e parcerias entre os servidores que executam e trabalham em mesmo grupo ou setor. - Identificar através da percepção dos servidores, se as formas de relação interpessoal dos participantes nos cursos, é algo utilizado para melhoria dos processos de circularidade do conhecimento. E se formas de gestão, que abordem este princípio participativo são utilizadas pelos gestores na construção do PAC. - Referências: PAC UFSC, Sulaiman (2010), Nonaka e Takeuchi (2008), Batista (2005). 	<p>6. Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimento adquiridos nos cursos de capacitação.</p>

Fator pessoal	<p>- Para Karadsheh <i>et al</i> (2009) para o desenvolvimento de uma infraestrutura de gestão do conhecimento deve se dar a devida atenção as questões “culturais”. Busca-se identificar os pontos fortes e fracos na condução da gestão da capacitação e melhorias a serem aplicadas mediante atenção nos quesitos culturais e interpessoais dos participantes.</p> <p>- Referências: Karadsheh <i>et al</i> (2009) , Sulaiman (2010).</p>	7. Eu continuarei dividindo o meu conhecimento adquirido nos cursos de capacitação mesmo com as pessoas que eu não gosto.
Fator pessoal	<p>- Busca-se identificar se o compartilhamento do conhecimento é algo gratuito entre os servidores ou deve ser constantemente incentivado e impulsionado pelo gestor.</p> <p>- Segundo Davenport e Prusak (1998), pessoas que possuem interesses e experiências em comum no trabalho e compartilham o mesmo conhecimento de trabalho, podem comunicar-se melhor, transferindo o conhecimento de forma mais eficaz.</p> <p>- Referências: Davenport e Prusak (1998). Sulaiman (2010).</p>	8. Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.
Fator pessoal	<p>- Busca-se um contra ponto com a questão oito aplicada junto aos servidores participantes dos cursos e sua honestidade em resposta ao quesito de repasse do seu conhecimento aos demais;</p> <p>- Identificar os processos de geração de confiança para o compartilhamento do conhecimento e os incentivos a suas formas de transmissão. A organização deve criar um ambiente de confiança e de</p>	9. Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.

	reciprocidade entre ela e seus colaboradores para o compartilhamento do conhecimento existente, numa relação de ganho – ganho. - Referências: Sulaiman (2010).	
Fator pessoal	- Busca-se identificar se o compartilhar é algo inerente ao servidor e seus pares ou se somente ocorre com a imposição da Instituição. - Para ocorrer a espiral do conhecimento em sua mais pura essência, o espírito de equipe e de pertencimento ao grupo deve ser reinante no ambiente para haver a criação e o compartilhamento do conhecimento. - Referências: Nonaka e Konno (1998), Sulaiman (2010).	10. Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Desta forma, o questionário foi estruturado, a partir das categorias originais de Sulaiman (2010), e as questões foram divididas nas categorias, em forma que possuíssem correlação, com as perguntas efetivadas na entrevista e as diretrizes na forma como é estruturado o plano de capacitação.

Assim, conforme os objetivos e referências apresentados para cada questão no quadro cinco é evidenciado os elementos, que possam dar embasamento a proposta de pesquisa, e que possuirão interação, com as demais fontes de dados. Sendo estas respostas tratadas através de cálculo estatístico de frequência, para cada questionamento efetivado junto aos participantes dos cursos de capacitação.

3.3.4 Método de análise dos dados da pesquisa

Para análise dos dados secundários, obtidos através de relatórios e documentos na forma como é estruturado plano de capacitação (PAC), foi efetivado a descrição do plano e sua forma de estruturação e implementação. De modo de que desse subsídio e elementos para embasamento do que foi questionado junto aos “especialistas” e as

identificações quanto aos fatores: comunidade e pessoal do questionário aplicado.

Quanto aos dados primários, obtidos através das análises das perguntas da entrevista, junto aos “especialistas”, foi por meio de análise de conteúdo, através da categorização simples de dados. Creswell (2007), afirma que nesta técnica, agrupam-se dados, considerando a parte entre eles, sendo, resumidamente, um processo de redução de dados.

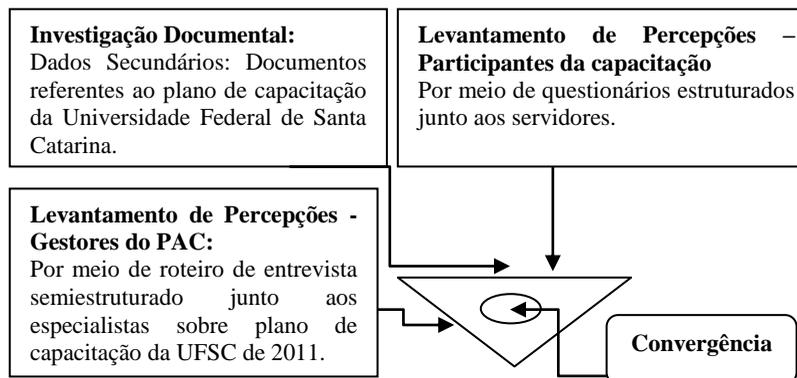
Em contra partida, para análise dos obtidos através do questionário aplicado junto aos participantes dos cursos de capacitação. Para a análise dos dados quantitativos, foram utilizadas frequências de cada resposta com o auxílio do *software* Microsoft Excel, no intuito de vislumbrar as percepções do grupo de servidores respondentes do questionário.

Para possibilitar a convergência dos dados levantados, foi realizada a técnica de triangulação. Para Cauchik (2012), 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 de dados, da pesquisa, incluíram a investigação documental junto aos arquivos do plano de capacitação da UFSC, além do levantamento das percepções dos sujeitos envolvidos, por meio de questionários e entrevistas.

A figura 6 a seguir demonstra o uso da técnica de triangulação presente nesta pesquisa:

Figura 6 – Triangulação de dados



Fonte: Yin (2005)

Através da triangulação dos dados, obtidos por meio da teoria, através dos levantamentos obtidos junto a documentos do PAC; por meio da categorização simples de dados, obtidos através das perguntas da entrevista efetivada com os especialistas do PAC e com as frequências das respostas das questões aplicadas, junto aos servidores que participaram dos cursos de capacitação.

Cruzam-se os dados das fontes, em pontos que tenham pertinência ao estudado, por meio das percepções, dos sujeitos participantes da pesquisa e do levantamento teórico junto ao PAC; busca-se identificar as percepções ao questionamento central da pesquisa, que por meio dos fatores: comunidade e pessoal, que é identificar a ocorrência do compartilhamento do conhecimento na capacitação e o entesouramento deste, para a Instituição.

Destaca-se, que fazem parte desta comunidade, pessoas de diversas áreas e setores da Instituição em análise, com as mais diversas especialidades e experiências; e que por meio dos cursos de capacitação, estão em constante interação, compartilhando e gerando novos conhecimentos.

Dentro disso, a gestão deste conhecimento, se faz extremamente importante, nas formas de apoio, nos processos criados, e nas condições necessárias para que o conhecimento possa ser gerado, compartilhado, preservado e utilizado de maneira efetiva.

Esses processos consistem na geração, compartilhamento, preservação e utilização do conhecimento, e são chamados de processos-chave da gestão do conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a geração de conhecimentos, ocorre na medida, em que a empresa interage com seu ambiente; absorvendo informações e transformando-as em conhecimento, agindo com base em uma combinação desse conhecimento, com suas experiências, valores e regras internas.

No mesmo sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) definem a geração do conhecimento como um "processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimentos da organização".

Quando os membros dessas comunidades trocam ideias, e compartilha conhecimento entre si, eles acabam desenvolvendo uma compreensão compartilhada, a partir de informações aparentemente confusas e conflitantes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esse processo acaba ampliando organizacionalmente esse conhecimento, que passam do nível individual para cristalizá-las na rede de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A técnica de triangulação de dados foi realizada para verificação da confiabilidade da pesquisa proposta, pois através desta técnica de análise, podem-se convergir os meios de informações e dados, de forma a objetivar, por intermédio dos dados obtidos através dos sujeitos envolvidos na gestão e participação da capacitação; um diagnóstico para a resposta da pergunta de pesquisa proposta, que é: Qual a contribuição dos cursos de capacitação para o compartilhamento do conhecimento e o seu entesouramento organizacional, na visão dos servidores envolvidos?

4. RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados referentes às pesquisas realizadas, descritas nos aspectos metodológicos desta dissertação. As análises, tanto qualitativa quanto quantitativa descritiva, refletem o alcance dos objetivos específicos do trabalho e podem ser visualizados a seguir.

4.1 Descrição do Plano de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina

As políticas de Capacitação da UFSC possuem sua regulação e estruturação mediante amparo no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculados ao Ministério da Educação (MEC). Neste ponto enquadra-se a Universidade Federal de Santa Catarina, e como cita Jacobsen (1996), a mesma é uma organização complexa no que diz respeito a sua estruturação física e o seu papel a cumprir na sociedade.

Estes dependem de fatores inerentes a sua própria funcionalidade e da influência de seus *stakeholders*, caracterizada pela sua comunidade entorno e pelo seu corpo profissional e nesta pesquisa sendo caracterizado por: servidores técnico-administrativos, docentes e alunos.

Neste sentido, ressalta Schlemper (1989) que para uma universidade ser autêntica ela deve ser integrada com a sociedade, seus objetivos devem ir ao encontro dos interesses da coletividade, sem criar distinções e discriminação, nem prioridades de nenhuma classe. Capaz de oferecer conhecimentos necessários para a evolução e transformação da comunidade e conseqüentemente gerando benefícios para toda a sociedade e a Instituição.

Assim, criar e oportunizar as condições de integração e criação de laços em seu meio, e com isto, sendo fonte participativa e criadora de novos conhecimentos é um princípio fomentador de uma Instituição de ensino. (JACOBSEN, 1996)

Baseando-se em sua complexidade de estruturação, e do atendimento pleno das demandas organizacionais para esta funcionalidade da UFSC e em cumprimento ao seu papel de organização pró-intensivo no desenvolvimento do conhecimento, e para um atendimento de excelência destes serviços a ser prestada a sociedade; cabendo aqui, citar como sua comunidade, os entes externos e internos.

Faz-se assim, necessário que estes tenham uma maior participação no modelo de gestão do serviço público, principalmente nas universidades, por meio de medidas federais para educação brasileira, através dos programas de incentivo a qualificação e evolução do ensino superior. (BRESSER-PEREIRA & GRAU, 1999).

Considera-se que, a partir de 2005, com a estruturação e regulação da carreira do corpo técnico-administrativo das IFE's, em nível federal; passou-se a contemplar as universidades, com políticas públicas para gestão e o atendimento das demandas estruturais de capacitação, para o desenvolvimento do seu corpo administrativo.

Postulado os termos da regulação dos níveis da carreira dos servidores, e do formato estrutural da capacitação, verifica-se que as instituições, sendo uma delas a UFSC, buscaram formas de adequar-se as medidas e norteados impostos pela instância superior federal (MEC) e conforme descrito nos relatórios do PAC: estruturou-se um plano de capacitação, em módulos de cursos, e através destes formou-se uma bolsa de carga horária, permitindo o somatório das horas que viessem a atender o quesito hora/aula, para o dispositivo de evolução na carreira, e através destes cursos, o servidor poderia se desenvolver na carreira (PAC/UFSC, 2011).

Para atender e promover ganhos, não só de conhecimento ao servidor, com a estruturação da carreira em 2005, ocorreu uma grande procura por capacitação após a promulgação da lei. Em virtude do efeito financeiro no novo enquadramento da carreira, onde é proporcionado ao servidor que se capacita uma evolução de 4 (quatro) níveis na tabela salarial recém criada e atrelada ao desenvolvimento do servidor, como forma de recompensa a seu esforço.

Foi a partir da publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na esfera pública federal, principalmente no que referencia como finalidade o desenvolvimento permanente do servidor público e a com isto buscar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados (BRASIL, 2012).

Para dar atendimento, a esta regulação, e as diretrizes para construção de um programa de capacitação, que buscasse o sucesso naquilo que é o imposto pela Lei nº 11.091 e através dos Decretos nº 5.707 e 5.825, que a UFSC, utilizou formas de programar os seus processos de capacitação de pessoas.

Conforme mencionado nos aspectos metodológicos, foram realizadas entrevistas com quatro especialistas a frente da gestão da capacitação a respeito do plano de capacitação da UFSC.

Assim, destacamos que nesta pesquisa é abordado para o resultado unicamente o Plano Anual de Capacitação da UFSC, sua estruturação em módulos/cursos e sua formação e estruturação, para clarear e nortear, a análise dos resultados, das entrevistas e do questionário aplicado junto aos servidores técnicos administrativos da UFSC.

Na concretização e estruturação do plano de capacitação, sua formação apoia-se em três instrumentos para sua consecução: o Plano Anual de Capacitação (PAC), Relatório de execução do PAC e o Sistema de Gestão por Competências. Estes três instrumentos em conjunto com o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), são os alicerces para a construção do plano de capacitação da Instituição.

Através do que é levantado pelo LNC, sendo este levantamento das necessidades individual do servidor e organizacional em nível dos gestores da UFSC (Administração Central, Direção dos centros acadêmicos), é efetivado junto aos servidores técnicos administrativos e docentes e em conjunto com dirigentes das unidades administrativas e acadêmicas da UFSC.

Este levantamento indica as necessidades de capacitação, e é a base para formação dos cursos, que venham a contemplar, as necessidades individuais e organizacionais de necessidades de capacitação ao servidor, para melhoria do desempenho profissional e organizacional da Instituição e com base; no atendimento dos dispositivos da Lei e dos decretos federais e portarias da UFSC. Devem-se contemplar nos cursos, estruturação e didática, dentro de modelos geridos para a gestão de pessoas por competências (PAC/2011).

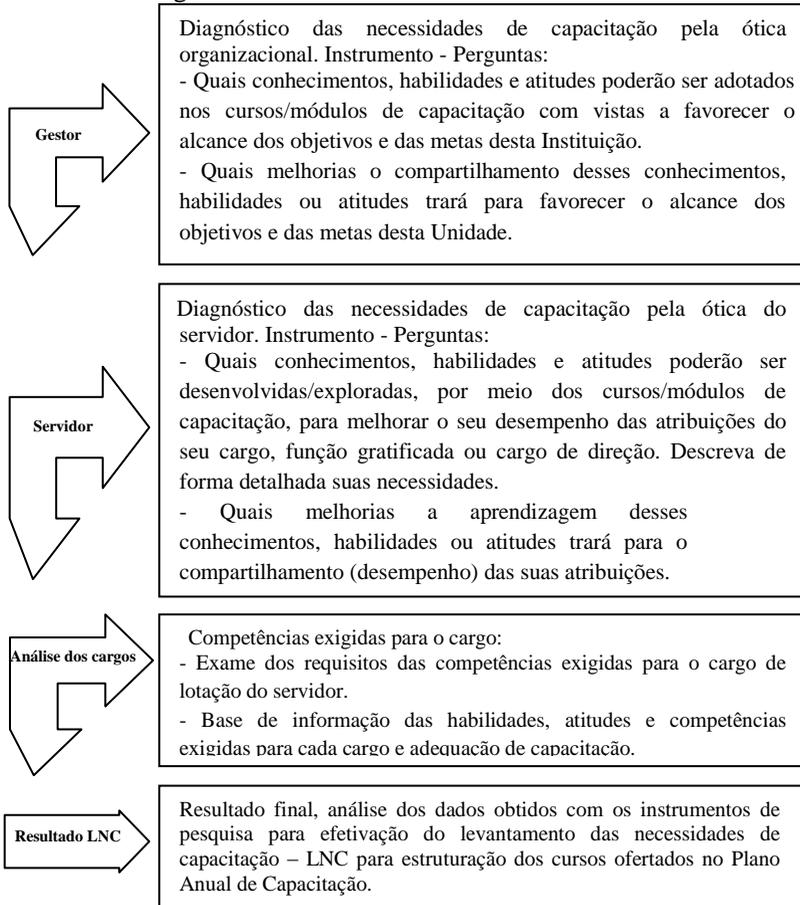
Através da Portaria Normativa N° 17/GR/2008, a UFSC institucionaliza as regras da estruturação, que norteiam a formalização dos cursos de capacitação e busca adequar a capacitação ofertada, a legislação pertinente e ao atendimento das normativas federais. Assim, conforme descrito no PAC/UFSC (2011): buscou-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.

Para execução das metas planejadas e dar suporte aos LNC, busca-se determinar, quais as habilidades e competência devem ser foco para estabelecer as estratégias de capacitação da Instituição. Como cita Athanázio (2010), uma forma e avaliar a própria organização,

localizando os pontos críticos e de sucesso, barreiras, pontos fortes e fracos relacionados com a gestão de pessoas e a administração pública.

A construção do LNC 2010 e base para o plano de capacitação de 2011 foi via resultados obtidos com a consulta realizada junto aos servidores e gestores da UFSC; ancoradas nas competências necessárias ao cargo e as necessidades de capacitação detectadas e arquitetadas, conforme segue:

Figura 7 – Estrutura do LNC



Fonte: Adaptado pelo autor do PAC (2013)

Através do PAC/2011, a Instituição consolidou sua sistemática e os instrumentos que norteariam através de regras a formalização para

estruturação de seu plano de capacitação. Atendendo o que ela própria declara em seu artigo 1º da Portaria nº 17/GR/UFSC/2008, declarando as normas de funcionamento dos cursos de capacitação oferecidos pelo “Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas da Pró-reitoria de desenvolvimento humano e Social (DDPP/PRDHS), destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade” (PORTARIA Nº 17/GR/2008).

4.1.1 Forma de estruturação e implantação dos cursos/módulos de capacitação

Depois de efetuado o processo de análise das necessidades por capacitação, via LNC, e efetuado a sistematização dos resultados obtidos, em sua estruturação por área demandada de conhecimento; são criados cursos para “o desenvolvimento permanente do servidor público e a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (PAC, 2011, p. 20).

Assim, após o levantamento das necessidades, faz-se o planejamento e estruturação dos cursos e a diagramação do cronograma dos cursos a serem oferecidos através do PAC da UFSC, baseado no LNC, e que são oferecidos aos servidores. Nesta pesquisa, os cursos analisados foram ofertados no ano de 2011/01 e 02 e são os que fazem parte da amostra pesquisada, os cursos presenciais, semipresenciais e a distância, utilizando-se da plataforma *moodle* e a videoconferência para sua ministração.

Os cursos são divididos em duas áreas de conhecimento. Entre cursos para área técnica e interambientais: segmentados para o desenvolvimento de atividades organizacionais. E os cursos para área psicossociais: para o atendimento a questões de convívio pessoal do servidor.

Todas estas necessidades são levantadas através do LNC, divididos em um cronograma específico, e com as temáticas que atendam a dinamicidade das atividades administrativas e acadêmicas da UFSC. E conforme norteado no PAC (2011), outras áreas ou temas, podem ser incluídos no plano de capacitação, desde que, seja advindo de uma necessidade de um dos postuladores do LNC, ou seja, o gestor ou o servidor.

Os ministrantes dos cursos de capacitação são preferencialmente servidores docentes e ou técnicos administrativos da UFSC. E estes são incentivados pela divisão de capacitação, a desenvolver atividades práticas, com vistas a possibilitar o servidor a

aplicar/desenvolver os seus conhecimentos tácitos e pretensamente, discutir em sala de aula seus conhecimentos, possibilitando o compartilhamento do conhecimento e a criação de novos conceitos.

Quanto à avaliação dos cursos de capacitação, conforme regulado pelo PAC/2011 tem como principais instrumentos de avaliação:

- O questionário de avaliação de reação, respondido pelos servidores participantes ao final da cada curso/módulo;
- O formulário “Relatório e Avaliação”, a ser respondido pelo ministrante de cada módulo/curso (PAC, 2011, p. 15).

São através dos resultados obtidos com os “Questionários de Avaliação de Reação” e com o formulário “Relatório e Avaliação”, que a Divisão de Capacitação, dará embasamento para observações e acompanhamentos, para busca de melhorias e evolução constante do plano de capacitação utilizado na UFSC.

4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Este item tem como objetivo, destacar a relação dos quatro especialistas a frente da Divisão de Capacitação da UFSC, a cerca do plano de capacitação, indagando questões referentes à sua concepção, implantação e a forma de realização das atividades práticas do plano de capacitação e o que é destacado quanto ao compartilhamento do conhecimento.

Para posicionar a UFSC neste contexto, foi efetivada para esta pesquisa uma entrevista com quatro servidores técnico-administrativos, gestores que estavam à frente da Divisão de Capacitação da UFSC e nesta pesquisa serão identificados como especialistas: E1 - E2- E3 e E4, que relatarão suas vivências e conhecimentos sobre a forma de como a Instituição capacita seus servidores.

A referida entrevista foi efetivada com roteiro pré-definido, num total de nove perguntas, na qual os participantes explanavam seus entendimentos e posições sobre os temas abordadas e destacadas na metodologia.

Na sequência, são colocados os posicionamentos de cada pergunta efetivada aos entrevistados, em ordem crescente, conforme o roteiro da entrevista aplicada e categorizados em temáticas como segue: Plano de capacitação da UFSC; composição do plano de capacitação;

processos de formação do plano de capacitação; evolução da capacitação; resultados; a busca por capacitação; grau de mudança; compartilhamento do conhecimento e os rumos da capacitação.

4.2.1 Plano de capacitação

Na primeira categoria, o plano de capacitação, identifica-se juntos aos entrevistados a linha do tempo existente para formação e questões sobre como foi o desenvolvimento da capacitação na Instituição.

Quadro 6 – Plano de capacitação

Subcategorias	UCE	Frequência
Plano	<p>“[...] Já existia um trabalho relacionado à capacitação dos servidores.” E1.</p> <p>“Na realidade capacitação sempre existiu” E2</p> <p>“Já existia antes de entrar como servidora em 2004.” E3.</p> <p>“Já vem sendo realizada de longa data” E4</p>	4
Lei	<p>“[...] Com base nas diretrizes nacionais da carreira [...] deu se “início ao processo de implantação.” E1”.</p> <p>“[...] Em virtude do novo plano de carreira dos servidores técnicos administrativos das universidades federais.” E2.</p> <p>“Houve a regulação da carreira” E3</p> <p>“Com o advento da lei nº 11.091 de 12/01/2005 que dispõe, sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnicos administrativos em educação.” E4.</p>	4
Decreto	<p>“Com a publicação do Decreto que estabeleceu as políticas e diretrizes para o desenvolvimento das pessoas” E1</p> <p>“[...] parte do desenvolvimento do servidor.” E2.</p>	2

Portaria	<p>“Regulamentou internamente as atividades de capacitação [...] com base nas diretrizes nacionais.” E1</p> <p>“[...] Estruturação para na nova carreira o desenvolvimento (para ascensão na carreira ou capacidade/desempenho [...]) se dá através de horas capacitadas em cursos.” E2.</p> <p>“a partir da portaria esta capacitação passou a ser oferecida aos servidores da UFSC de maneira mais sistematizada e, portanto, melhor organizada” E4.</p>	3
----------	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Questionados sobre como se fundamentou as diretrizes de capacitação na Instituição, observa-se no quadro seis, quanto à subcategoria “Plano”, que os quatro entrevistados (E1, E2, E3 e E4) afirmaram que “Já existia” formas de capacitar o servidor na UFSC, como enfatizou em seu relato E4” Já vem sendo realizada de longa data”.

Sendo incisivo, quanto a um período de inicialização de processos de capacitação na UFSC, E1 relata que “já havia desde a década de 80 um trabalho relacionado à capacitação dos servidores, as demandas eram identificadas por meio de levantamentos de necessidades inerentes a execução das atividades da instituição pelo seu corpo administrativo”.

Analisando a subcategoria “Lei”, todos os entrevistados possuem clara visão, que os processos de capacitar pessoas na UFSC a partir da publicação da Lei 11.091 de 12/01/2005. Assim, a partir da lei, conforme relata o E1 “com base nas diretrizes nacionais da carreira” deu-se início ao processo de implantação de uma ação mais consistente de capacitação. Corrobora ainda E1 que “a partir da lei e das portarias reguladoras nos anos de 2005/2006 finalmente houve um reconhecimento legal da área de capacitação”.

No que se refere aos fundamentos iniciais de capacitação na UFSC, no quesito sobre sua evolução, e o que era prestado anteriormente como capacitação antes da estruturação da carreira em 2005 os demais entrevistados afirmaram sua concordância com o dito por E1. Foi observado um ponto factível, verificado na fala destes servidores entrevistados, que a partir da Lei 11.091, algo deveria ser efetivado, para a Instituição adentrar num novo processo de gestão de

pessoas, e devendo-se, repensar a forma de atuação e condução do seu corpo administrativo.

Para Jacobsen (1996), avaliar a instituição, não significa necessariamente um meio, fundamentado por informações para punição do objeto avaliado, mas, sim, um processo que exige questionamento e reflexão sobre as ações, para que, ao apoiar as decisões, possa levar a correção e redirecionamento, buscando o crescimento do indivíduo e dos processos organizacionais de gestão de pessoas.

Neste sentido, verifica-se, como ponto de concordância entre os entrevistados no que se refere à resposta a primeira pergunta da entrevista, efetivada junto aos servidores técnicos administrativos responsáveis pela implementação do plano de capacitação da UFSC, onde ressalta E2, que:

Na realidade a capacitação sempre existiu, mas a partir de 2005 com a nova carreira ela tomou corpo e passou a fazer parte do desenvolvimento da carreira do servidor em virtude do novo plano de carreira dos servidores técnicos administrativos das universidades federais, onde a Universidade buscou melhorar no quesito de sua gestão a questão de capacitação do seu corpo administrativo.

Pois na nova carreira o desenvolvimento (para ascensão na carreira seja financeiro ou de capacidade/ desempenho) se dá através da através de horas capacitadas em cursos.

A caracterização da importância da subcategoria “Decreto” é salientada na fala de E1, onde salienta a importância deste decreto para a evolução dos processos de desenvolver pessoas no âmbito da esfera federal, “com a publicação, estabeleceu-se as políticas e diretrizes para o desenvolvimento das pessoas”.

Já E4 “[...] e do decreto nº 5.707/2006 que esta capacitação passou a ser oferecida aos servidores da UFSC de maneira mais sistematizada e, portanto, melhor organizada”. E2 ainda salienta “[...] parte-se para o do desenvolvimento do servidor.” com a publicação do decreto.

Desta forma é salientado por todos na subcategoria “Portaria”, onde os entrevistados relatam em unanimidade, que foi a partir do advento da criação da carreira em 2005 e amparadas nos Decretos: Nº 5.707/2006 e o Nº 5.825/2006 esclarecem que o primeiro efetivou a regulamentação das políticas de desenvolvimento pessoal na esfera Federal; instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e o segundo cria as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, instituído pela Lei nº

11.091. E4 declara que “a partir da portaria esta capacitação passou a ser oferecida aos servidores da UFSC de maneira mais sistematizada e, portanto, melhor organizada quanto a sua gestão”.

Neste primeiro passo, a instituição avaliou e utilizou os alicerces fornecidos pela lei 11.091 e os Decretos que norteavam a nova forma de gestar pessoas no âmbito das IFEs; pois como conceitua Meyer (1993, p. 26) avaliar uma determinada situação imbricada na gestão de pessoas, é um instrumento de grande valia, para “mensurar os instrumentos, os esforços necessários que a organização deverá efetivar para obter excelência, utilidade e relevância” das medidas a serem implantadas.

Assim, E3 sintetiza, o plano de capacitação de forma clara e precisa, quando salienta que a estruturação de um plano de capacitação na UFSC se deu partir da: “Regulação da carreira e com a estruturação na Pró Reitoria de Desenvolvimento Social (PRDHS) do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDPP), tendo sido criada a Divisão de Capacitação.

A capacitação era menos concentrada na aplicação de cursos para o desenvolvimento da organização e das pessoas. Passou-se a fazer o levantamento das necessidades de capacitação da UFSC e fazer o levantamento da real necessidade da instituição e do servidor, novos cursos e ideias e utilizando como parâmetro a gestão por competências, para direcionar a formação do plano dos cursos de capacitação da UFSC.”

“Sabe-se que as universidades, estruturam-se, segundo certos modelos teóricos de governo” (JACOBSEN, 1996, p. 48). Muitas vezes, a premissa básica do modelo apresentado, sofre adaptações para atender necessidades organizacionais específicas da Instituição e o meio a qual ela esta inserida.

Salienta-se que cada ente público, apresenta relações específicas na execução do desenvolvimento do trabalho e com autonomia administrativa que lhe é de direito. Assim, cada qual tem um processo de gestão de pessoas diferente, não havendo um modelo pré-existente de capacitação a ser implantado, em mesmo molde, e de igual estrutura para todas as IFEs.

4.2.2 Composição do plano de capacitação

Na segunda categoria, sobre a composição do plano de capacitação da UFSC, elencam-se as respostas a este quesito conforme quadro sete. Foi

questionado junto aos participantes da entrevista como o plano de capacitação é composto.

Quadro 7 – Composição do plano de capacitação

Subcategorias	UCE	Frequência
Cursos/ Módulos	<p>“Estruturou-se o Plano de capacitação em módulos e através destes formou-se uma bolsa de carga horária... permitindo o somatório de horas.” E2.</p> <p>“É baseado em cursos/módulos que possam contemplar e melhorar as competências do servidor... para desenvolvimento das atividades e de seu conhecimento.</p> <p>“Baseado por cursos/módulos onde o servidor forma uma carteira de cursos/horas cursadas.” Montado em módulos... principalmente por causa da carreira, nossa evolução... para efeito financeiro exige determinada carga horária em cursos de capacitação” E3.</p> <p>“[...] Esclarecer as políticas de capacitação... ações de capacitação planejadas... cursos de capacitação profissional, afastamento para formação, afastamento de curta duração, pagamentos de cursos e eventos de curta duração, participação gratuita nos cursos extracurriculares oferecidos pelo DLLE/CCE... dentre outras.” E1.</p>	3
Levantamento de necessidades de capacitação (LNC)	<p>“Divulgar as áreas de conhecimento apontadas pelos servidores e dirigentes da UFSC... que necessitam ser trabalhadas por meio de ações de capacitação.” E1.</p> <p>“Quando o LNC foi efetivado, já foi previsto que na forma de apresentação o servidor iria escolher o curso [...] perguntou-se o que ele precisava para melhorar seu dia-a-dia, suas atividades.” E3.</p>	2

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Desta forma o plano de capacitação da UFSC é estruturado e conforme o relatado por todos os entrevistados, que o mesmo obedeceu

às normativas da portaria instruída pela UFSC para regulação de sua capacitação.

Assim, o plano de capacitação da Instituição é composto por meio de “Cursos/módulos”. Conforme cita E2 “estruturou-se o plano de capacitação em cursos/módulos e através destes formou-se uma bolsa de carga horária e permitindo o somatório de horas”.

Ao discorrer sobre o assunto E2 relata que: “Como a capacitação foi estruturada através de legislação, havia normas. Não poderia haver somatório de carga horária de cursos, a legislação não permitia, assim, tínhamos um entrave como constituir cursos com carga horária tão grande, como poderíamos contemplar o aprendizado em conjunto com algo que atendesse a evolução na carreira”.

Para alicerçar na composição dos cursos/módulos e a sua estruturação dentro da capacitação utiliza-se o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC). Neste sentido, E3 reitera que “quando o LNC foi efetivado, já foi previsto que na forma de apresentação o servidor iria escolher o curso e perguntou-se o que ele precisava para melhorar seu dia-a-dia as suas atividades”.

E2 Corroborar, ao afirmar que “cursos com temáticas voltadas não somente a áreas técnicas. Mas que proporcionassem a evolução pessoal do servidor”.

Para dar suporte o levantamento do “LNC”, e gerar subsídios, para estruturação dos cursos/módulos, conforme E1 é uma forma de “divulgar as áreas de conhecimento apontadas pelos servidores e dirigentes da UFSC que necessitam ser trabalhadas por meio de ações de capacitação.”.

E1 “responde ao questionamento de como é composto o Plano da Capacitação da UFSC, salientando que” o último Plano Anual de Capacitação da UFSC 2010 e 2011 foram elaborados com base nos dados obtidos do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) aplicados”.

Nesta categoria, é visível após os comentários dos entrevistados, que o norteamento, das esferas superiores, através das leis e decretos, a Instituição passou a ter um respaldo, e passou a utilizar-se de ferramentas e suportes mais concisos para definir o seu plano de capacitar pessoas.

4.2.3 Forma como outros planos de outras universidades serviram como base para o da UFSC

A terceira categoria, processos de formação do plano de capacitação, indica o relato dos entrevistados, acerca de como se deu concepção do modelo do plano de capacitação da UFSC, informando se foi baseado em planos existentes na administração pública ou de outra universidade.

Quadro 8 – Processos de formação do plano de capacitação

Subcategorias	UCE	Frequência
Mineração/ dados	<p>“Nosso último plano... saiu das nossas cabeças... baseados em nossos estudos.” E1.</p> <p>“Não nos baseamos em planos ou programas de capacitação, pois não existiam, era algo novo, proposto pela nova carreira.” E2.</p> <p>“Foi uma criação nossa [...] Pensada por servidores e estruturada por servidores da UFSC [...] A gente não tinha conhecimento na época de curso/capacitação [...] conhecimento sobre capacitação em outra instituição [...] Baseado no conhecimento existente dos servidores que a gestavam.” E3.</p> <p>“[...] Possibilidade de aproveitar boas práticas e adaptá-las, na medida do possível, a realidade da UFSC.” E4.</p>	4
Apoio à implantação /normativas	<p>“O Ministério do Planejamento (MPOG) tem se mostrado sempre presente junto aos órgãos federais nesta questão.” E1.</p> <p>“Com normativas do MPOG e da lei que fundamentou a carreira dos STAEs.” E2</p>	2
Feedback	<p>“Encontros regionais e nacionais com o objetivo de troca de experiências [...] trocas com outras instituições.” E1.</p> <p>“Sempre procuramos manter contato com outras instituições visando à troca de ideias.” E4.</p> <p>“Fizemos o levantamento das necessidades de capacitação em conjunto como servidor em seu setor e a chefia imediata.” E2.</p>	3

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

É consenso, entre todos os entrevistados, que a forma como foi estruturada a capacitação da UFSC a partir de 2005 e observado na subcategoria “Mineração/dados” foi fruto do trabalho e do

conhecimento dos servidores que estavam à frente a Divisão de Capacitação na época, assim, como reafirma o E3:

“A organização do nosso programa em módulos foi fruto de trabalho nosso e de discussão baseado naquilo que a lei de nossa carreira nos norteava nossa capacitação. Foi estruturada no conhecimento existente dos servidores que a gestavam, baseado nas necessidades da instituição e tendo como parâmetros o que a lei regia e permitia, foi uma criação nossa pensada por servidores e estruturada por servidores da UFSC”.

Corroborando neste pensar E1 quando enfatiza que “nosso último Plano de Capacitação saiu de nossas cabeças.” Fica evidente, que a estruturação do como capacitar e atender as normativas impostas pelas instâncias superiores levou a busca por minerar o conhecimento existente, o imposto e o que poderia ser proposto, como um planejamento de capacitação para a UFSC.

Assim declara E3 “a gente não tinha conhecimento na época de curso/capacitação [...] conhecimento sobre [...] capacitação em outra instituição.” E afirma o mesmo “a organização em cursos/módulos foi fruto do trabalho nosso”.

Como destaca Jacobsen, (1996, p.27) “as instituições universitárias apresentam relações de trabalho e de poder as mais diversas, e o processo de tomada de decisão, torna-se relativamente não programável, assumindo o elemento humano papel de destaque”.

Assim, em atendimento à subcategoria “Apoio a implantação/normativas”, E2 destaca que “o formato de nossa capacitação, na forma como é efetivada em módulos/ cursos, nos obtivemos a chancela do MEC, e temos conhecimento por este que outras universidades da federação utilizaram a nossa sistemática, tudo foi formalizado pela Divisão de Capacitação da UFSC”. Na mesma linha, E1 declara “o Ministério do Planejamento (MPOG) tem se mostrado sempre presente junto aos órgãos federais nas questões norteadoras”.

Neste ponto, pode-se citar, o real aproveitamento da autonomia administrativa, que as universidades possuem, para gestão e aplicação da inovação em prol do desenvolvimento do conhecimento organizacional.

O compartilhamento do conhecimento para promover a nova carreira e o desenvolvimento de técnicas inovadoras em capacitação é pensamento recorrente entre todos os entrevistados, que o apoio recebido do MPOG e as ideias trocadas com outros servidores de outras

universidades, foram decisivos para a estruturação e melhorias no que tange a gestão de pessoas na UFSC.

Na subcategoria “*Feedback*”, E1 caracteriza bem este pensar, ao afirmar que “encontros regionais e nacionais com o objetivo de troca de experiências” e reafirma quando cita que ocorre “trocas vivências com outras universidades do país”. E4 é incisivo em relatar “sempre procuramos manter contato com outras instituições visando à troca de ideias”.

Jacobsen (1996, p. 66) afirma que “não se pode aperfeiçoar um processo sem que se tenham evidências claras quanto ao seu verdadeiro desempenho”. Tal fato fica presente no dito por E2, ao declarar que “fizemos o levantamento das necessidades de capacitação, em conjunto como servidor, em seu setor e com a sua chefia imediata.”, o que é trocado como sucesso na UFSC, com outras instituições, é a forma de gerir processos, com uma discussão ampla para o aperfeiçoamento dos resultados, é o que se pode observar nos alicerces que foram e são utilizados para a formação dos processos de capacitação na UFSC.

4.2.4 Como aconteceu a evolução do programa desde sua idealização

A quarta categoria, evolução da capacitação, corresponde à análise pelos entrevistados no que se refere ao questionado, acerca de como aconteceu à evolução do programa desde sua idealização.

Quadro 9 – Evolução da capacitação

Subcategorias	UCE	Frequência
Evolução	<p>“Já foram elaborados vários Planos de Capacitação na UFSC”. E1</p> <p>“Tentamos oferecer um cardápio (plano) de cursos/ horas, mas algo mais consistente.” E2.</p> <p>“A evolução do plano é principalmente baseado na evolução da carreira.” E3.</p>	3
Alinhamentos	<p>“Houve um avanço em termos de definição de políticas e de alinhamento com o PDI da UFSC.” E1.</p> <p>“Para implementação de novos conhecimentos para a organização, suas funcionalidades como corpo [...] Por não haver subsídios de base... em primeiro, atendeu-se as necessidades urgentes, posterior [...] foi efetivado o levantamento, mapeamento de cursos para o Plano de capacitação.” E2.</p>	3

	“Tentar alinhar (alavancar) o conhecimento para elevar o desempenho do servidor em suas atividades.” E2.	
Suporte	“A informatização dos processos do setor de capacitação [...] pelo SETIC/UFSC [...] Aplicação do sistema gestor propiciando matrículas online e divulgação mais célere [...] Sempre tivemos o apoio da Administração Central da Instituição.” E3.	1

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Pelos dados apresentados no quadro nove é representado por três subcategorias, o que fica visível é o “Suporte” dado para a implementação da capacitação através do apoio de ordem financeira e estrutural pela UFSC.

Como destaca E3 “sempre tivemos o apoio da administração central da Instituição nas questões relacionadas à capacitação, no que concerne, o apoio de outros setores da Instituição, dado ao desenvolvimento da capacitação e considerado um elemento principal para o desenvolvimento de ferramentas e suportes”.

Ao caracterizar o a subcategoria, “Evolução”, quando se questionou sobre a existência dos planos de capacitação é algo recorrente na fala de todos, que não havia políticas de capacitação ou algo estruturado em planos a qual a UFSC capacitava os seus servidores. Fica claro quando E1 afirma: ”já foram elaborados vários Planos de Capacitação na UFSC”. Mas é visível sua evolução e melhor estruturação a partir do dito por E3, o qual cita que “a evolução da capacitação é principalmente baseado na evolução da carreira”.

Na busca de soluções que viessem a atender tanto a organização, quanto as conquistas individuais do servidor, foi primordial o “Alinhamento” das ideias, que proporcionaram a evolução do que foi feito no decorrer do tempo histórico, para o aprimoramento da capacitação UFSC.

O alinhamento para o desenvolvimento da estrutura dos planos de capacitação foi adaptar-se as novas regras e diretivas impostas, pois como declara E2 “[...] Por não haver subsídios de base [...] em primeiro, atendeu-se as necessidades urgentes, posterior foi efetivado o levantamento, mapeamento de cursos para o plano de capacitação”.

Finaliza esta categoria o dito por E2, que ressalta que “com a evolução dos planos, o primordial é tentar alavancar o conhecimento, para elevar o desempenho do servidor em suas atividades”. O quadro 9

aborda as respostas dos pesquisados, com relação à evolução da estruturação dos planos de capacitação, quanto aos meios de apoio, evolução e suporte para efetivação dos cursos de capacitação.

4.2.5 A capacitação tem alcançado seus objetivos principais

A quinta categoria que abordou resultados alcançados, diz respeito sobre se a capacitação tem alcançado os seus objetivos propostos, na visão dos entrevistados.

Quadro 10 – Resultados

Subcategorias	UCE	Frequência
Objetivos alcançados	<p>“Sim... posso afirmar isto com base nos resultados das avaliações dos ministrantes dos cursos [...] observado através dos questionários de reação preenchidos pelos participantes dos cursos.” E1.</p> <p>“Não teria como prestar em números a demanda é muito maior que a oferta [...] Quanto ao objetivo vejo que atendeu.” E2.</p> <p>“Eu acho que sim.” E3.</p> <p>“Creio que sim.” E4.</p>	4
Capacitar	<p>“Orientamos os ministrantes a utilizarem estudos cotidianos nos cursos ministrados [...] Estudos de caso como forma de facilitar o desenvolvimento das competências a serem desenvolvidas durante os cursos.” E1.</p> <p>“Temos a questão do nosso público, entender suas necessidades [...] Acho que atendemos plenamente este quesito necessidades de capacitação do servidor para execução do seu trabalho [...] Friso quanto à avaliação de aprendizagem tem que verificar se houve retorno, se a aprendizagem obtida foi em participação no curso efetivamente ou nos moldes como é ofertado e estruturado.” E2.</p> <p>“Falta e termos uma melhor estrutura, ampliar o nosso espaço de treinamento [...] Temos que ver quesitos e novas formas de aplicar, promover cursos à distância.” E3.</p> <p>“É fato que falta fazer uma avaliação mais apurada... medir os resultados da capacitação promovida aos servidores.” E4.</p>	4

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

É algo consistente na fala de todos, que sim, como evidencia E1: “Sim. Acredito que sim. Posso afirmar isto, com base nos resultados das avaliações dos ministrantes dos cursos, dos questionários de reação respondido pelos servidores ao final de cada curso, e pelo contato informal entre os servidores participantes dos cursos e equipe DCAF/DDPP”.

A fala de E1, afirma de forma incisiva e conclusiva, o pensar de todos os demais entrevistados (E2, E3 e E4) quanto à resposta a subcategoria “Objetivos alcançados” é pensar de todos que “Sim” a capacitação tem alcançado resultados positivos desde 2005, porém é um processo de contínua reformulação, diz E4.

Capacitar é algo em constante transformação, que os cursos devem sofrer atualização constante e evoluir conforme a necessidade de desenvolvimento das pessoas. Assim, em resposta a subcategoria “Capacitar”, fica claro quando o dito por E1 na formalização dos módulos/cursos é criar condições de melhoria, para as “políticas de ensino-aprendizagem, como também orientamos os ministrantes a utilizarem estudos de caso para as aulas práticas”.

E1 reforça este quesito, ao citar os estudos de caso como forma de “facilitar o desenvolvimento das competências a serem desenvolvidas durante os cursos.” Corroborar E2, afirmando que “temos a questão do nosso público, entender suas necessidades de capacitação”. Conforme Leask (2008), a organização deve desenvolver sua própria estratégia de gestão baseada em diagnósticos e no entendimento de quais conhecimentos são críticos para o seu sucesso e desenvolvimento organizacional.

Fresneda (2010, p.7) afirma que “um plano de ação deverá adotar diferentes abordagens e estratégias para identificar, armazenar, citar, compartilhar e usar o conhecimento adquirido”. Neste sentido, E2 reforça quando cita: “temos que ver quesitos e novas formas de aplicar, promover cursos”. Isto vai ao encontro do dito por E3, o qual afirma que “falta é termos uma melhor estrutura, ampliar o nosso espaço de treinamento”.

Assim, Fresneda (2010) ressalta que se faz necessário, ter uma visão holística, no que tange as questões de capacitação de pessoas no setor público. Desenvolver a gestão do conhecimento requer mudanças nos valores e na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho existentes.

Neste sentido, E4 afirma que “é fato que falta fazer uma avaliação mais apurada, medir os resultados da capacitação”.

Na visão de E2 “quanto aos objetivos para carreira, vejo que atendeu, quanto à aprendizagem”, ganho para organização, para o servidor quanto ao compartilhamento do aprendido, falta melhorar a mensuração do ocorrido.

4.2.6 O que motiva os servidores a participarem dos cursos ofertados pela capacitação

A sexta categoria, a busca por capacitação, adequando-se aos novos tempos e a evolução da sociedade, e ao anseio do ator envolvido nesta pesquisa, questionou-se aos especialistas o que motiva os servidores a participarem dos cursos ofertados pela Instituição.

Quadro 11 – Busca por capacitação

Subcategorias	UCE	Frequência
Ascensão na carreira	<p>“Em princípio a possibilidade de ascensão na carreira por meio da progressão por capacitação [...] A partir de 2005 a motivação principal para participação das ações de capacitação era a progressão funcional” E1.</p> <p>“Servidores que buscam diretamente para evolução na carreira, pois querem o efeito financeiro, antes de aposentar-se.” E2.</p> <p>“Temos que levar em conta o interesse do servidor em desenvolver-se na carreira por progressão ou incentivo a qualificação.” E4.</p> <p>“Temos um corpo funcional muito misto os novos buscam esclarecer quesitos quanto à carreira, as leis, como são estruturadas.” E3.</p>	4
Cultura	<p>“Antes do PCCTAE, sem perspectiva de progressão por capacitação, não havia tanta demanda por cursos [...] Percebe-se que a motivação para participação, agora não esta tão centrada na progressão.” E1.</p> <p>“A UFSC passa por um momento</p>	2

	rico [...] Com a contratação de novos servidores [...] Os servidores novos procuram entender como é a funcionalidade do serviço público.” E3.	
Novo conhecimento/aprender	<p>“Profissionalização dos serviços oferecidos pela divisão de capacitação [...] A maioria dos cursos oferecidos... antes da estruturação não estava adequado para a nova carreira. [...] Outros objetivos como: aprendizagem troca de experiências, contato com servidores dos demais setores da UFSC.” E1.</p> <p>“Os novos servidores que buscam o conhecimento, procederes que a Instituição utiliza.” E2.</p> <p>“Os novos buscam, tem uma sede por novos conhecimentos, à funcionalidade da Instituição [...] Têm que haver um levantamento das novas necessidades e conhecer a bagagem do novo servidor [...] Temos uma gama abrangente de cursos em atividades diversas, mas de modo geral, são para as pessoas adquirirem conhecimento.” E3.</p> <p>“A possibilidade de aprimoramento profissional.” E4.</p>	4

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme apresenta a subcategoria “Ascensão na carreira” como uma das motivações dos servidores que procuravam por capacitar-se, E1 em seu relato aborda “temos que levar em conta o interesse do servidor em desenvolver-se na carreira por progressão ou incentivo a qualificação”.

Conforme cita E4 e ainda afirma o mesmo, é sabido, que ao estruturar a carreira dentro das IFEs o “quadro de profissionais a anos não havia concurso e com isto gerou um grande número de colaboradores com tempo prestes a se aposentar”.

E2 afirma que “então temos dois públicos, a meu ver não há como barrar e temos que entender isto, dado a demanda reprimida por

capacitação. Carreira é importante e a pessoa se aposentar, também é importante, contempla uma premiação”.

Porém nos últimos anos, com novos concursos, pode a Instituição mudar a cultura existente para busca por capacitar-se na UFSC, com a admissão de novos servidores, com a profissionalização dos serviços oferecidos pela DCAF/DDPP, percebe-se que a motivação para a participação dos servidores nos cursos de capacitação já não está tão centrada na progressão. Há outros objetivos como: “aprender e a troca de experiências entre os servidores” relata E1.

Salienta E2 que há duas formas de procura por capacitação, a “de servidores que buscam diretamente para a evolução na carreira, pois querem o efeito financeiro antes de aposentar-se e os servidores novos que buscam pelo conhecimento que a Instituição utiliza” e assim, adquirindo os conhecimentos necessários para a execução das tarefas em seu local de trabalho.

Para isto, a dinamização da capacitação é algo que emerge, dia a dia, e desta forma, tem-se que atender a esta evolução. Para isto, os cursos/módulos são classificados em específicos e interambientais, conforme regulamentado pela Portaria Normativa nº017/GR/2008:

- Módulos específicos: visam à capacitação do servidor para o desenvolvimento das atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.
- Módulos interambientais: visam á capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional (PAC, 2011).

Conforme exemplifica E3, quanto à forma de aprender “temos cursos de diversas formas, de modo geral são para pessoas adquirirem conhecimento ou trocaram experiências especificamente para a execução de suas tarefas rotineiras”.

É fato e considerado por todos os quatro entrevistados (E1, E2, E3 e E4), que a UFSC passa por um momento “rico”, pois se tem novos servidores ingressando na instituição. E esta “nova força de trabalho, além de vir com novos pensamentos, não possui uma “cultura” arraigada, assim, possibilita-se a implementação de modernas formas de gestão de pessoas e de capacitar” para a plena execução de uma nova proposta de desenvolvimento organizacional, via práticas de capacitação.

Tudo isto deve acontecer por meio de um plano mais abrangente de capacitação inclusiva. E3 comenta que, “os novos servidores, buscam, tem uma sede por “novos conhecimentos”, e de

como é a funcionalidade da UFSC; pois muitos possuem experiência da iniciativa privada, sem uma cultura formalizada, para o serviço público” e ainda complementa E3, que “eles querem entender como é a funcionalidade do serviço público, nos quesitos quanto à carreira, as leis, como são estruturadas a organização do trabalho, [...] hoje nós temos um corpo funcional muito misto, acho esta fase que a UFSC esta passando, muito interessante”.

Entende-se, assim, de como os “elementos da cultura organizacional têm o poder de determinar como os membros de um grupo se comportam, percebem, sentem e pensam acerca deles mesmos, das suas relações e do que realizam” (JACOBSEN, 1996, p.48). Corroborando quanto a isto E3 afirma que “os servidores novos procuram entender como é a funcionalidade do serviço público”.

Este choque cultural ocorre principalmente pela admissão de novos servidores, conforme E1, sendo algo “visível hoje nos mais diversos setores da Instituição um novo servidor, com novos conhecimentos e vontade de saber como funciona a organização em que esta trabalhando”.

4.2.7 Mudança na forma de aplicação/estruturação da capacitação junto ao corpo funcional

Parte-se assim para a categoria sete da entrevista, que abordou grau de mudança na forma como é hoje aplicada à capacitação. Os entrevistados acreditam que na forma como são estruturados, os cursos/módulos tem provocado mudanças positivas junto aos servidores.

Quadro 12 – Grau de mudança

Subcategorias	UCE	Frequência
Mudanças/Atitudes	<p>“Nesses últimos oito anos [...] Foi tarefa mostrar o objetivo real da capacitação, afiar nossos discursos [...] Mudar a cultura de que o objetivo primeiro da capacitação é a progressão.” E1.</p> <p>“Mudança cultural [...] Questão de capacitar não somente para progressão funcional [...] Antes o processo era disperso” E2.</p> <p>“A questão cultural é algo difícil de administrar dentro do ente público.” E3.</p> <p>“Aperfeiçoar o processo de Avaliação... ver com fidedignidade os resultados.” E4.</p>	4

Apoio ao novo	<p>“Desenvolver a Instituição por meio do desenvolvimento das pessoas [...] A postura dos profissionais da divisão de capacitação foi fundamental.” E1.</p> <p>“Faz-se necessário abrir para o novo [...] Novas experiências na forma de administrar e executar o serviço.” E3.</p>	2
Resultados	<p>“Solidificação do trabalho da divisão de capacitação [...] ganhando crédito com os servidores. Mais comprometimento e participação dos servidores nos cursos [...] Mudança no desempenho do servidor capacitado. Sentimento de valorização que os servidores revelam.” E1.</p> <p>“Antes a Instituição e que procurava capacitar seu corpo [...] hoje o servidor busca pela mesma. Busca por capacitar-se, não dá para ficar acomodado [...] Mesmo pelo efeito financeiro [...] sempre há um aprendizado.” E2.</p> <p>“Melhoria no quesito de satisfação no trabalho.” E3.</p> <p>“O nível de satisfação é muito positivo” E4</p>	4

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

E1 menciona que “nestes últimos oito anos nossa tarefa junto aos servidores era mostrar o objetivo real da capacitação (objetivo definido por decreto) e para isto, foi preciso afiar nossos discursos” e o mesmo declara, neste “sentido a divisão de capacitação passou a observar determinadas atitudes para modificar o pensamento existente”, tais como:

- Mudar a cultura de que o objetivo primeiro da capacitação é a progressão;
- Mostrar que a progressão é apenas uma consequência do processo de capacitação;
- Mostrar que a capacitação é um processo deliberado (com intenção) de desenvolver a Instituição por meio do desenvolvimento das pessoas (E1).

Há uma mudança de atitude pelo servidor, principalmente pelos novos concursados, onde a procura por capacitar-se tem novo enfoque, com isto trouxe “à tona a questão de capacitar não somente

para progressão funcional, mas para uma melhor execução da atividade”, de acordo com E2.

É constante na fala de todos (E1, E2, E3 e E4) que o “houve mudança na atitude dos servidores quanto o capacitar-se”. Conforme é salientado por E2 “vejo, que as pessoas estão mais com os olhos voltados em ser um bom servidor e o que não se capacita, vê que não evolui, não somente financeiramente, mas também para os processos do trabalho, houve uma mudança é percebido”.

E o mesmo (E2), ainda caracteriza, esta “mudança de comportamento” nas atitudes tomadas pela divisão de capacitação para o propósito, que foi de. “mudar a cultura de que o objetivo primeiro da capacitação é a progressão”. E3 indica que “faz-se necessário abrir para o “novo”, novas experiências na forma de capacitar para gerir e executar os serviços”.

Na visão dos especialistas, no que concerne atendimento a subcategoria quanto os “Resultados” alcançados, e a percepção, que também observada em relação aos cursos de capacitação do plano de capacitação da UFSC, quanto aos resultados positivo em sua aplicação. Conforme destaque de E1 que: “a solidificação do trabalho da DCAF/DDPP e, desta forma, ganhando crédito com os servidores da UFSC, tivemos uma participação relevante, em termos qualitativos, no último processo de Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC)”.

Na visão do E3, sobre o atingimento de resultados positivos, comenta: ”Podemos não chegar a excelência do programa, pois trabalhamos com um público muito diverso, temos servidores antigos, então a mudança de hábitos, a questão cultural é algo difícil de administrar dentro do ente público.” Já para E2 “Antes a Instituição e que procurava capacitar seu corpo [...] hoje o servidor busca pela mesma”.

E4 salienta esta realidade, afirmando que “de acordo com o resultado da avaliação de reação, tanto com os servidores que participam dos cursos quanto com os ministrantes responsáveis pela condução das aulas, o nível de satisfação é muito positivo”. E complementa E2 “a busca por capacitar-se [...] não dá para ficar acomodado”.

No entanto, E4 é incisivo que “necessitamos melhorar, aperfeiçoar os processos de avaliação e investigar melhor e com mais fidedignidade os resultados da capacitação na UFSC“. Na atualidade, capacitar pessoas, devem ser observadas estas questões, quanto atendimento, a objetividade e a subjetividade nas questões de execução das atividades no trabalho.

Porém, como ressaltam os entrevistados (E1, E2, E3 e E4) no que se refere ao quesito da subcategoria “Mudanças/atitudes” o que se pode ter como fundamental é referenciado quando comentam “que houve uma mudança cultural [...] uma mudança pela busca por capacitação”.

4.2.8 Modo como os cursos ofertados pela capacitação promovem o compartilhamento do conhecimento

A oitava categoria, compartilhamento do conhecimento, apresenta o que é referenciado, quanto às mudanças positivas, que ocorrem via capacitação para o desenvolvimento em plenitude das tarefas, pelo quadro de colaboradores, em suas atividades diárias.

Assim, parte-se para o que foi relatado neste quesito na entrevista junto ao grupo de especialistas da Divisão de Capacitação; quando das suas percepções com relação à maneira como o plano de capacitação promove o compartilhamento do conhecimento. O quadro 13 apresenta as percepções dos especialistas relacionados ao compartilhamento do conhecimento.

Quadro 13 – Compartilhamento do conhecimento

Subcategorias	UCE	Frequência
Percepção	<p>“Na minha percepção promove o compartilhamento do conhecimento.” E1.</p> <p>“Vejo que fica meio vazio... penso que impossível às pessoas não aprenderem nada... porém não saberia se alcançou o fim proposto [...] Minha dúvida é o grau que isto acontece.” E2.</p> <p>“Criando oportunidades de troca de conhecimento aos servidores por meio de cursos.” E4.</p>	3
Didática /cursos	<p>“Podendo trocar experiências acerca de nossas atividades em sala ou na pausa. Em sua maioria os professores possibilitam o debate em sala de aula. Os cursos são ministrados por nossos pares.” E1.</p> <p>“Eles compartilham o que é ensinado [...] Vejo muitos colegas que fizeram cursos, trouxeram questionamentos, mudanças, vejo discutindo.” E2.</p> <p>“Dentro de sala há o compartilhamento de</p>	5

	assuntos.” E3. “[...] Internamente o ambiente interativo e altamente integrador. Favorecendo o compartilhamento de informações e criando conhecimento.” E4. “Há o compartilhamento de pensares [...] a universidade como o universo que é [...] dar ideias novas, compartilhar o que conhece a convivência do aluno.” E3.	
Estruturação dos cursos	“Plano de cursos para servidores com mesmo cargo, executando mesmas tarefas”. E1 “Há público diverso [...] as pessoas participam, elas aprendem e elas compartilham e promover para alcançar o objetivo da capacitação.” E2.	2

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto ao abordado na subcategoria “Percepção”, os entrevistados declararam pensamentos diversos, onde, para E1 “Na minha percepção promove o compartilhamento do conhecimento” sendo incisivo em sua colocação, que os cursos ofertados pela capacitação nos moldes como são estruturados e aplicados, permitem sim o compartilhamento do conhecimento ali apresentado.

Para E3, de acordo com sua percepção, a maneira como os cursos são ofertados pela capacitação promovem o compartilhamento do conhecimento; quando indica “há o compartilhamento de pensares”.

Já E4 identifica a sua percepção quando cita que ocorre “criando oportunidades aos servidores... por meio de cursos” o mesmo identifica o compartilhamento do conhecimento em sua visão.

Para dar resposta a subcategoria quando questionados sobre a “Didática”, a forma como são estruturados os cursos se permitem o compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos, E1 afirma que, na forma como é estruturado o “plano de cursos [...] para servidores com mesmo cargo [...] executando mesmas tarefas ocorre uma interação e troca de ideias e conhecimento, há compartilhamento”.

Reforça este pensar o que diz E3, quanto ao compartilhamento o fato dos participantes dos cursos serem de “setores afins e vê a Universidade como o universo que é, exprime, suas ideias novas, compartilha o que conhece, há convivência dentro de sala de aula há o compartilhamento de pensares sobre os assuntos abordados nos cursos”.

Conforme corrobora E4, o fato dos servidores passarem a participar de atividades de capacitação, propicia o “surgimento de um

ambiente interativo e altamente integrador, favorecendo o compartilhamento de informações e dos conhecimentos”.

No fechamento da categoria de como percebe se há o compartilhamento nos cursos ofertados, na forma de sua “Estruturação dos cursos”. O dito por E2 demonstra o sentimento recorrente de todos, quando relata, ”penso, que é impossível às pessoas não captarem nada, ir ao curso e não absorver nada, mesmo que seja uma pequena mudança, na dinâmica, no trabalho, as pessoas participam, elas aprendem e elas compartilham o que é ensinado e visto”.

Já E1 cita: “podendo trocar experiências acerca de nossas atividades [...] em sala ou na pausa.” E3 corrobora quando “dentro de sala há o compartilhamento de assuntos”. Finaliza E4 “[...] Internamente o ambiente é interativo e altamente integrador [...] favorecendo o compartilhamento de informações e criando-se conhecimento”.

Porém, a dúvida recorrente de todos é, conforme comenta E2: “minha dúvida em que grau isto acontece, pois há público diverso, e isso tem que saber separar, e promover, e tentar alcançar o objetivo, que é capacitar”. A capacitação sempre provoca uma mudança, “minha dúvida, qual o grau desta mudança? Não saberia dizer no momento e é o que temos que levantar”.

4.2.9 Os rumos da capacitação na UFSC

Como categoria nove e final, foi solicitado aos entrevistados seu comentário sobre o futuro da capacitação, como o mesmo, vê o “Rumos da capacitação” na UFSC. O quadro 14 é o último relacionado às entrevistas e analisa o futuro da capacitação na UFSC, na visão dos especialistas entrevistados e a frente da divisão de capacitação da UFSC, no período analisado por esta pesquisa.

Quadro 14 – Rumos da capacitação

Subcategoria	UCE	Frequência
Rumos da capacitação	<p>“Fico temerosa. Parece um recomeço e não uma continuidade.” E1.</p> <p>“Não consigo imaginar um retrocesso. Atender as perspectivas do servidor e da organização. Sempre vindo da perspectiva de quem trabalha.” E2.</p> <p>“Deve ser assumida como prioridade pela Instituição. O que move a Instituição são as pessoas [...] seja qual for sua visão política,</p>	4

	<p>ver que a Instituição é maior. Temos que ver novas modalidades de ministrar cursos, inovar as formas da capacitação [...] ver as necessidades dos servidores.” E3.</p> <p>“Com bastante otimismo. Essa percepção faz com que a equipe da capacitação [...] que coordena a atividade na UFSC, se esforce cada vez mais para dar conta de tão importante desafio.” E4.</p>	
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

É sentimento comum entre os entrevistados (E1, E2, E3 e E4), que não pode, “haver retrocesso, indiferente às mudanças políticas e administrativas na Instituição; a capacitação tem que ser vista, como algo maior, assim como a Instituição e o desenvolvimento profissional dos servidores”.

Como destaca E1, há “o temor” [...] “parece um recomeço e não uma continuidade” o presente sentimento, é pertinente de quando ocorrem mudanças [...] “quando o novo é implantado, gera um hiato, quanto à forma de condução da gestão de pessoas na Instituição”.

Porém, é claro no discurso de todos os especialistas, quanto aos servidores comprometidos e a frente da missão de gerir a capacitação da Instituição que “a UFSC é maior” e isto é evidenciado, ao que esperar para o futuro da capacitação dos servidores, no dito por E2, quando expõe o seguinte: “não consigo imaginar um retrocesso nesta área, não pode ser feito menos, sempre mais, atendendo a perspectiva do servidor e da organização. Sempre vindo da perspectiva de quem trabalha, executa”.

Já E3 vê que a capacitação deve ser “prioridade pela administração central, pois o que move a instituição são as pessoas [...] estabelecer a capacitação como meta, como objetivo de gestão, observar as necessidades do setor de capacitação, programar cursos que atendam as necessidades de capacitação do servidor e que venham agregar evolução para a Instituição.”.

Corroborando E4, quando diz sobre o futuro da capacitação “vejo com bastante otimismo.” E complementa “Essa percepção faz com que a equipe da capacitação, que coordena a atividade na UFSC se esforce cada vez mais para dar conta de tão importante desafio”.

Preponderante nos comentários dos entrevistados (E1, E2, E3 e E4), faz-se necessário “atender aos novos formatos de capacitar pessoas,

as novas modalidades de ministrar cursos, porém não se deve perder os mecanismos e a dinâmica do contato presencial entre os servidores”.

Fator preponderante para o compartilhamento e a “troca presencial do conhecimento, isto tem que ser mantido e inovar os formatos de capacitação ofertados” (E3). Mas sempre observando à realidade da UFSC, e as temáticas inerentes à evolução contínua de capacitar pessoas, tanto para o desenvolvimento da Instituição, quanto do servidor técnico administrativo.

4.3 Análises dos resultados obtidos junto aos servidores técnico-administrativos da UFSC

Descrevem-se nesta etapa, as informações obtidas junto aos servidores técnico-administrativos da UFSC, com o intuito de analisar a contribuição dos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina para o compartilhamento do conhecimento, na visão dos servidores participantes dos cursos.

A participação nos cursos de capacitação pelo servidor é feita com a efetivação de sua inscrição nos cursos, via sistema on-line, Sistema Gestor de Capacitação (SGCA), para ter seu aceite na participação do curso/módulo e ao solicitar sua inscrição o servidor verifica se o curso/módulo esta dentro de sua área de competência específica.

Após a sua solicitação de inscrição, a Divisão de Capacitação da UFSC, via sistema gerenciador SCGA, efetiva a triagem, obedecendo a critérios, conforme ordem de seleção: Não ter desistido de curso/módulos anteriormente e sem a devida justificativa; o curso/temática pretendida não faz parte da área de competência a qual é lotado o servidor.

Posterior à triagem e repassada à solicitação de participação no curso/módulo, à chefia imediata de onde o servidor esta lotada na UFSC, para aprovação deste na participação do curso pelo servidor. Este faz a avaliação, mediante questionamento da Divisão de Capacitação, se o curso/ módulo pretendido pelo servidor vem ao encontro das necessidades para execução de suas atividades diárias.

Após esta análise, e a certificação pela chefia dando ciência para a participação do servidor, o mesmo é convocado via e-mail, para sua participação, em dia/local e hora determinados, para início das atividades do curso/módulo a qual o mesmo efetivou sua inscrição. E tendo como quesito, para certificação, a sua participação a frequência mínima de 75% das horas/aula.

A cada curso/módulo efetivado, o mesmo fica registrado em banco de horas/aula cursos concluídos. E cada nova solicitação de participação em cursos pelo servidor, é através de mesma sistemática de credenciamento para participação.

Em tempo, havendo o montante necessário de horas cursadas em capacitação, o servidor solicita a impressão de seu certificado, com a carga horária correspondente para evolução de sua classificação na carreira/tabela salarial (Apêndice 1).

No ano de 2011 a programação dos cursos de capacitação obteve 1.732 participantes (STAEs UFSC, campus central) matriculados em cursos/módulos ofertados. Entenda-se aqui, que este número é a participação de no mínimo uma vez matriculado no ano de 2011 em algum curso de capacitação.

Foi efetivado um questionário com um total de 15 (quinze) perguntas fechadas. Composto de cinco perguntas sociodemográfica que viessem a dar suporte para análise das questões a cerca da problemática proposta pela pesquisa e dez perguntas fechadas, subdivididas em fatores: comunidade e pessoal.

Assim, foi construído um questionário para envio aos participantes dos cursos, via mala direta ao e-mail dos participantes dos cursos de capacitação no ano de 2011. A plataforma escolhida foi a *Google docs* (Apêndice 6), e foi utilizada a escala de Lickert de 5 pontos para apresentação do questionário, e com uma única escolha por questão, sendo a primeira com o enunciado de “Discordo (a) totalmente” e a última com a menção de “Concordo (a) totalmente”.

Este questionário foi enviado através de plataforma online, para a lista de e-mail, dos participantes em cursos, e obtidos através da Divisão de Capacitação da UFSC e destes obteve-se um total de 315 respondentes.

Primeiramente, foi solicitado aos participantes que informassem os dados sociodemográfico. Assim, no montante de respondentes desta pesquisa a distribuição por sexo ficou, conforme o tabela 1, um total de 192 respondentes do sexo feminino e 123 respondentes do sexo masculino, perfazendo um total de 100% dos entrevistados.

Tabela 1 – Dado sociodemográfico – Sexo

Sexo	Percentual %
Masculino	39%
Feminino	61 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na distribuição, observa-se que a faixa etária dos servidores atualmente, demonstra-se que há um grande número em idade ativa para o trabalho. Porém, como se vê na tabela 2 há um percentual 27% de servidores que estão em idade próxima à aposentadoria, onde 25% correspondem os servidores com idade entre 49 e 56 anos.

Porém somando o percentual dos grupos entre 18 a 25 e 26 a 32 se tem um montante de 29% de uma força de trabalho nova e renovada, dado os novos processos de contratação via concurso público efetivados nos últimos anos.

Neste quesito, pode-se vislumbrar um novo grupo funcional sendo criado. Com isto, é sabido que uma nova cultura advém destes novos contratados, algo que é preponderante para mudanças, na forma como administrar os anseios e expectativas deste novo grupo.

Esta pode ser uma grande chance para renovação da cultura e mudanças de hábitos existentes na administração pública, no que se refere à gestão de pessoas.

Tabela 2 - Dado sociodemográfico – Idade

Idade	Percentual %
18 a 25 anos	6%
26 a 32 anos	23%
33 a 40 anos	23%
41 a 48 anos	21%
49 a 56 anos	25%
57 ou acima.	2%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Para melhor vislumbrar o grupo de servidores que responderam a pesquisa, segue a tabela 3, que apresenta o nível de escolaridade dos servidores participantes da pesquisa.

Verifica-se que não somente por evoluir na carreira, dado o efeito financeiro, muitos dos 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.

Vale ressaltar que, dentre o grupo pesquisado, não houve nenhum STAEs, que indicou que possuísse apenas o ensino fundamental. E sendo que esta pesquisa, não fez menção ao cargo

exercido na Instituição pelos servidores pesquisados. Porém, ressalta-se o alto nível de escolaridade destes.

Principalmente o alto percentual de servidores com especialização no total de 42% dos pesquisados. Assim, a forma como devem ser capacitados estes servidores, deve-se levar em conta, este alto índice de escolaridade apresentado, para criação e formulação dos cursos de capacitação.

Tabela 3 - Nível de escolaridade (Maior grau completo)

Curso/ nível	Percentual
Ensino Fundamental	-
Ensino Médio	9%
Graduação	17%
Especialização	42%
Mestrado	19%
Doutorado	13%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto ao tempo de serviço prestado como servidor na Instituição, conforme tabela 4, percebe-se, que a hoje um grande número de servidores, com direito ou prestes há completar, o tempo necessário para aposentadoria; num montante de 27%. E em contra partida, um alto índice de servidores, com um tempo máximo de cinco anos de atividade, junto a UFSC, correspondente a 46% do total dos entrevistados.

Cruzando estes dados, que 46% são de novos servidores, com um tempo pequeno de casa, e tendo como referência o quesito idade, onde também 52% 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 e com idade ativa para o trabalho. Faz-se necessário criar um processo de gestão de pessoas que atenda e observe estas novas forças existentes na organização.

Tabela 4 - Tempo de trabalho na UFSC

Período/Tempo/ ano	Percentual %
Menos de 01 (um) ano	1
De 01 (ano) a 05 (cinco) anos	46
De 06 (seis) a 10 (dez) anos	9
De 11 (onze) a 15 (quinze) anos	3
De 16 (dezesesseis) a 20 (vinte) anos	14
21 (vinte e um) anos ou mais	27
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A tabela 5 apresenta o número de cursos efetivados no ano de 2011, semestre 01 e 02, pelos servidores participantes da pesquisa; cursos estes oferecidos através do setor de capacitação da UFSC.

Tabela 5 - Quantidade de cursos/servidor efetivados em 2011

Cursos/ Módulos	Percentual%
01 (um)	20
De 02 (dois) a 05 (cinco)	65
De 06 (seis) a 09 (nove)	13
10 (dez) ou mais	2
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Observa-se, conforme Tabela 5 que 63 servidores, que correspondem a um percentual de 20%, efetivaram somente um curso de capacitação no ano de 2011 é algo a observar, pois, cada novo servidor contratado, deve participar de um curso de capacitação como forma introdutória e de ambientação do servidor na Instituição, intitulado: Iniciação às atividades Técnico-administrativas da UFSC com carga horária de 16 horas/aula.

A Instituição deveria alocar a estes servidores sua forma de gestão e de como estes deveriam proceder na condução dos processos

administrativos. Para obter um real aproveitamento, desta nova força de trabalho, que traz inovação para processos e novos conhecimentos a serem institucionalizados.

4.3.1 Análise do questionário aplicado – Questões sobre fator comunidade

4.3.1.1 Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais

Tabela 6 - Os servidores se conhecem muito bem e isso ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	13 %
Discordo parcialmente	26 %
Nem discordo/nem concordo	20 %
Concordo parcialmente	32 %
Concordo totalmente	9 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Observa-se na tabela 6 o percentual de 59% dentre os respondentes que não opinaram e discordaram parcialmente ou totalmente sobre o abordado, e 32% concordaram parcialmente e somente 9% concordaram totalmente.

Conforme apresentado na tabela 6, somente 28 entrevistados concordaram plenamente e este dado é principalmente caracterizado por servidores com maior tempo de casa na Instituição. Para Mintzberg *et. al* (2000) e nas tradições, crenças e nos hábitos, bem como nas manifestações mais tangíveis, que pode a organização através destes, buscar qualidade nos processos administrativos por meio relações interpessoais.

4.3.1.2 Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação

Tabela 7 - Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	20 %
Discordo parcialmente	24 %
Nem discordo/nem concordo	18 %
Concordo parcialmente	31 %
Concordo totalmente	7 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A partir dos dados da tabela 7, verifica-se uma divisão nas respostas. No somatório dos que não opinaram, discordaram parcialmente ou totalmente sobre o assunto somam 62%. Isto leva a caracterizar que a Instituição não possui uma diretiva clara de como poderia ocorrer à difusão do conhecimento adquirido nos cursos pelos servidores a seus pares.

Para Batista (2006) na administração pública, a capacidade social, é a soma do conhecimento de indivíduos, equipes de trabalho e da organização. A gestão efetiva desta capacidade é, e sempre será essencial, para alcançar os resultados relevantes para o compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos no processo da gestão pública.

Fica evidente em números na demonstração da tabela 7, de que, quem concorda plenamente, são somente 22 entrevistados sobre o assunto. Neste ponto Assis (2007) coloca que o conhecimento, é o ativo organizacional de mais alto valor, e este deve ser intensamente buscado pela organização, devendo possuir papel de relevância no desenvolvimento das competências organizacionais.

4.3.1.3 Para justificar os novos conceitos aprendidos, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permite colocá-las em prática no meu setor

Tabela 8 - Para justificar os novos conceitos aprendidos, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permite colocá-las em prática no meu setor.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	26 %
Discordo parcialmente	21 %
Nem discordo/nem concordo	18 %
Concordo parcialmente	27 %
Concordo totalmente	8 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Pode-se observar na tabela 8 que discordam parcialmente 26% e 21% discordam totalmente. Ressalta-se a informação do apresentado, que corresponde, a 205 entrevistados que estão no bloco dos que discordam parcialmente ou totalmente ou não possuem opinião formada sobre este quesito.

4.3.1.4 Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes

Tabela 9 - Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	4 %
Discordo parcialmente	13%
Nem discordo/nem concordo	10%
Concordo parcialmente	50%
Concordo totalmente	23%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Pelos resultados da tabela 9, 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.

Fica evidenciado nos dados apresentados no quesito que os laços sociais é fator preponderante para o compartilhamento do conhecimento nas organizações, seja pública ou privada.

Corroborando neste quesito o dito por Carvalho (2008) que na existência de oportunidades de contatos pessoais, é o mais importante canal de transferência do saber entre pessoas, dentro das organizações, é aquele que promove os seus encontros sociais.

4.3.1.5 Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender

Tabela 10 - Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	1 %
Discordo parcialmente	7 %
Nem discordo/nem concordo	10 %
Concordo parcialmente	46 %
Concordo totalmente	36 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os dados apresentados na tabela 10 demonstram 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.

No quesito de quem discorda parcialmente e totalmente, se tem um somatório de 8% dos entrevistados. Pela análise, pode-se afirmar que o se fazer entender em sala de aula é algo relevante dentro dos cursos/módulos ofertados pela capacitação; indicando que a sintonia entre professor e aluno é algo existente e devendo ser explorado pela organização, com maior efetividade, na melhoria constante das práticas de didática proposta nos cursos.

Assim, nota-se que a ampla maioria dos pesquisados, identifica que a linguagem utilizada em sala de aula, facilita a comunicação e com

isto, certamente a troca de ideias e experiências é incentivada. Algo evidenciado, quando um montante de 258 respondentes, afirma que em seu formato de linguagem os cursos de capacitação, permitem a participação e discussão dos assuntos entre ministrantes e alunos.

Para Alhawari *et. al* (2011) o papel da organização para difusão do conhecimento e suas formas de desenvolvimento e compartilhamento, 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 como participantes deste desenvolvimento e expansão dos seus processos de inovação.

Devem-se, buscar formas de adequação da linguagem utilizada nos cursos, entre emissor e receptor, para zerar ou baixar significativamente, o quantitativo de 18%, que em números corresponde a um total de 57 respondentes, que ficaram à margem da ampla maioria dos respondentes. Revertendo este quadro, para uma sintonia de aceite total pelos participantes nos cursos, quanto à forma utilizada da linguagem/didática dos cursos ofertados pela capacitação.

4.3.2 Análise do questionário aplicado – Questões sobre fatores pessoais

4.3.2.6 Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação

Tabela 11 - Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	3 %
Discordo parcialmente	12 %
Nem discordo/nem concordo	12 %
Concordo parcialmente	50 %
Concordo totalmente	23 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quando questionados, se os servidores entre si gostam de trabalhar com os que desenvolvem as mesmas habilidades e

conhecimentos, se existe a identificação de um sentimento de ajuda mútua de aprender/resolver as suas tarefas rotineiras; quando 50% concordaram parcialmente e 23% concordaram totalmente com esta questão. Isto indica que há um espírito de ajuda mútua entre os servidores, no que tange seus afazeres e tarefas, é algo presente.

Porém, há de se observar, que no somatório de quem discordou parcialmente, totalmente e ou não opinaram, perfaz um total de 27% dos respondentes. Este ponto é relevante à evidência de que a Instituição deve observar às relações de trabalho e de troca de conhecimento na organização e a forma como estas estão sendo estruturados estes processos na organização.

Devendo-se levar em consideração que o conhecimento é algo inerente ao humano e desta forma, uma organização, que deseja aproveitar ao máximo o seu capital intelectual, deve focar nas questões referentes ao atendimento do convívio das relações humanas no trabalho.

Neste quesito, verifica-se que os servidores reconhecem que através de capacitação, podem sim, obter insumos e conhecimento para melhoria no que se refere à qualidade nas relações de trabalho na organização. Para Souza e Brunham (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.

Fechando a análise dos dados da tabela 11, verifica-se que apenas 3% indicaram que não gostam de trabalhar com outros que executam as mesmas atividades, analisando pela ótica da recusa de transferência do conhecimento, indica que é baixo o percentual de pessoas que não estão abertas para ofertar o seu conhecimento e habilidades, tanto nos cursos, quanto em seu local de trabalho a outros servidores.

4.3.2.7 Eu continuarei dividindo o conhecimento adquirido nos cursos de capacitação, mesmo com pessoas que eu não gosto.

Tabela 12 - Eu continuarei dividindo o conhecimento adquirido nos cursos de capacitação, mesmo com pessoas que eu não gosto.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	8 %
Discordo parcialmente	8 %
Nem discordo/nem concordo	16 %
Concordo parcialmente	40 %
Concordo totalmente	28 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Pelos resultados apresentados na tabela 12, 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 se deve dar a devida atenção, são as questões culturais dos envolvidos no processo de compartilhamento do conhecimento.

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.

Reforça Batista (2011), que através do compartilhamento, por meio de cursos e processos, na forma de sua estruturação, pode-se, adotar, importantes valores profissionais, éticos e morais no processo de compartilhamento do conhecimento. Com isto, dando ao servidor público, suportes positivos para mudança de atitudes e comportamento, em relação ao convívio no trabalho e as suas relações de troca de conhecimento.

4.3.2.8 Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.

Tabela 13 - Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	24 %
Discordo parcialmente	27 %
Nem discordo/nem concordo	13 %
Concordo parcialmente	31 %
Concordo totalmente	5 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quando perguntado se compartilham/dividem conhecimento adquirido nos cursos de capacitação quando somente pedido, 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, que repassam seus conhecimentos aos colegas.

Tem-se um percentual de concordância com a questão, somente de 5% dos entrevistados, indicando que o sentimento de compartilhar o conhecimento, somente quando lhe é solicitado, só é presente para um total de 16 servidores entrevistados.

4.3.2.9 Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades que adquiri nos cursos de capacitação

Tabela 14 - Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades que adquiri nos cursos de capacitação.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	31 %
Discordo parcialmente	30 %
Nem discordo/nem concordo	13 %
Concordo parcialmente	22 %
Concordo totalmente	4 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Analisando a tabela 14, verifica-se a consonância das respostas com o item 4.3.8 em que foram questionados se só compartilham/dividem conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas pedem e quando foram questionados, se preferem que as pessoas peçam, ao invés de oferecer voluntariamente.

As frequências para as respostas apresentadas são similares ao item abordado no tópico 4.3.8. Isto caracteriza que o fator pessoal, em suas características de criação de laços e sentimento de envolvimento entre os servidores é algo presente, mesmo quando é feita, um novo questionamento para medir a resposta de um item anterior e se os participantes estão respondendo de forma sincera a pesquisa.

Conforme Sulaiman (2010, p.56) que em “comportamentos cooperativos e no contexto do bem público [...] e as percepções de sua capacidade de fazer contribuições úteis [...] podem melhorar a cooperação e reduzir parasitismo [...] o comportamento de compartilhar está relacionado a fatores motivacionais (pessoais), porque não é espontâneo, mas sim precisa ser alimentado ou facilitado”.

4.3.2.10 Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação

Tabela 15 - Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.

Opção	Frequência
Discordo totalmente	2 %
Discordo parcialmente	10 %
Nem discordo/nem concordo	11 %
Concordo parcialmente	51 %
Concordo totalmente	26 %
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quando foi perguntado, se os entrevistados em conjunto com os colegas de trabalho comentavam 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, 23% 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.

Destacam Nonaka e Konno (1998) que possuir a capacidade de gerar novo conhecimento, é vital para organizações de aprendizagem. O compartilhamento do conhecimento tem papel fundamental para a manutenção do sucesso deste tipo de organização, e nesta enquadra-se a UFSC.

Pode-se perceber, com base nas respostas fornecidas pelos servidores pesquisados, que o compartilhamento do conhecimento acaba acontecendo em diferentes níveis e situações por meio dos cursos de capacitação. O meio permite a troca de conhecimentos tácitos e explícitos entre o ambiente institucional e os servidores envolvidos nos cursos, fato constatado em algumas questões.

A seguir, são apresentadas as implicações teóricas e gerenciais da referida pesquisa, como forma de apresentar as reais contribuições a estes quesitos pela pesquisa.

4.4 Implicações Teóricas e Gerenciais

Nesta seção, se fará a convergência das informações, obtidas: através da descrição do PAC; do levantamento das categorias obtidas, por meio das entrevistas, junto aos especialistas e os dados analisados das questões aplicadas, junto aos servidores participantes dos cursos de capacitação.

Por meio da triangulação de dados, cruzar-se-ão estes elementos obtidos e amparados por meio da fundamentação teórica, utilizando-se os conceitos destacados para o compartilhamento do conhecimento, por meio dos fatores: comunidade e pessoal.

Com a referida análise, confrontam-se os dados obtidos, com o citado na teoria, para os fatores pesquisados, por intermédio dos autores citados na fundamentação da pesquisa. Gerando suportes e insumos, para verificação da contribuição do compartilhamento do conhecimento, nos cursos oferecidos pelo plano de capacitação; por meio dos fatores: comunidade e pessoal.

4.4.1 Confrontação através dos elementos do PAC, especialistas e servidores, obtida nos resultados, para verificação de convergência dos dados para o fator “comunidade”.

Por meio das normativas existentes no PAC, são amparadas as diretrizes de capacitação, a serem adotadas pelo setor responsável na UFSC, para o seu corpo administrativo. Para tanto 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.

Através da Portaria Normativa Nº 17/GR/2008 a UFSC, institucionaliza as regras de estruturação, que norteiam a formalização dos cursos de capacitação. Buscando adequar à capacitação ofertada, à legislação pertinente e ao atendimento das normas superiores impostas.

Conforme descrito no PAC/UFSC (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.

Já na visão dos especialistas, sobre os pontos que convergem para os fatores da comunidade, podem ser observados como seguem, quando E3 reitera que “quando o LNC foi efetivado, já foi previsto, que na forma de sua apresentação, o servidor iria escolher o curso, e o que ele precisaria para melhorar no seu dia-a-dia em suas atividades”.

Fica evidente, que a estruturação de como capacitar deve atender as normativas impostas pelas instâncias superiores. Já E2 destaca que “o formato de nossa capacitação, na forma como é estruturada em módulos/ cursos, obtivemos a chancela do MEC, e tudo foi formalizado pela Divisão de Capacitação da UFSC”, fica evidenciado, o apoio para formalização e estruturação das diretrizes de gestão de pessoas, pela administração superior. E destacando o dito por E3 “sempre tivemos o apoio da administração central da Instituição nas questões relacionadas à capacitação”

Nas questões de criação de laços e incentivos da organização, fica claro o que diz E1, quando cita que ocorre “trocas, vivências com outras universidades do país”. E4 é incisivo em relatar “sempre procuramos manter contato com outras instituições visando à troca de ideias”. Se há apoio institucionalizado, E2, declara que “fizemos o levantamento das necessidades de capacitação, em conjunto como servidor, em seu setor e com a sua chefia imediata.”

Na forma didática e estruturação dos cursos, fica claro, quando o dito por E1, na formalização dos módulos/cursos são criadas condições de melhoria para as “políticas de ensino-aprendizagem, como também orientamos os ministrantes a utilizarem estudos de caso para as aulas práticas”. E1 reforça este quesito, ao citar os estudos de caso,

como forma de “facilitar o desenvolvimento dos cursos a serem desenvolvidos.” e E3 indica que “faz-se necessário abrir para o novo, novas experiências na forma de capacitar para gerir e executar os serviços a serem prestados”.

Conforme E4, o fato dos servidores passarem a participar de atividades de capacitação propicia o “surgimento de um ambiente interativo e altamente integrador; favorecendo o compartilhamento de informações e dos conhecimentos”.

Já E1 cita: “podendo trocar experiências acerca das atividades desenvolvidas [...] em sala ou na pausa.” E3 corrobora quando “dentro de sala há o compartilhamento de assuntos”. Finaliza E4 “[...] Internamente o ambiente é interativo e altamente integrador [...] favorecendo o compartilhamento de informações e criando-se conhecimento”.

Agora, na visão dos servidores pesquisados, por meio do questionário, o compartilhamento do conhecimento, com destaque para o fator comunidade, que foram questionados através das questões numeradas de 01 a 05 no questionário aplicado.

Salientam-se, as considerações mais importantes para este fator: Na tabela 9, percebe-se, a geração de confiança mútua entre os participantes dos cursos, na forma e maneira como são estruturados e ministrados os cursos; gerando a criação de laços sociais entre os envolvidos.

As informações encontradas na tabela 10 confirmam que o fato dos ministrantes dos cursos utilizarem linguagem informal, com o intuito de se fazerem entender, possibilita o compartilhamento do conhecimento.

Já na tabela 6, a ampla maioria, não comprova a formação de equipes e grupos para pesquisas futuras e troca de ideias, a partir dos cursos de capacitação. Em virtude de os servidores não se conhecerem muito bem. Destacam-se nesse quesito, questões para este resultado, em virtude dos novos concursados e sem tempo hábil, para um maior entrosamento organizacional.

Na tabela 8 fica identificado, que a Instituição não esta incentivando ou deixando a desejar, dado a pulverização das respostas obtidas no quesito de institucionalização do aprendizado nos cursos. Identificado, quando os servidores indicam que o aprendizado nos cursos, é repassado ao setor/chefia e o novo conhecimento adquirido não é colocado em prática em alguns setores.

Fica reforçado na tabela 7, quando é identificado pela ampla maioria, que a Instituição não age de forma precisa, para que o

compartilhamento seja intensificado na organização. Quando questionados, se a Instituição encoraja por ação e não somente com palavras, o compartilhamento do conhecimento adquirido nos cursos, é um dado precioso, e enaltecido pelo gestor do setor de capacitação.

Tal comprovação empírica só reforça os conceitos discutidos por Sulaiman (2010), Batista (2011), Tonet (2006) os quais afirmam, com outras palavras, que para atendimento do fator comunidade, deve-se contribuir para ações para a estruturação social, intensificando melhorias na infraestrutura, para o desenvolvimento e melhorias na resposta da capacitação.

Devendo-se observar, as opiniões, experiências e palavras expressas pelos sujeitos envolvidos, nos eventos que tem a sua participação que é onde realmente que acontece é proporcionado as trocas de assuntos e conhecimentos.

Dentro da classificação de atividade social, ainda que o comportamento da pessoa seja a principal contribuição, este depende da comunidade a qual esta inserida. E que para ocorrê-lo, o seu desenvolvimento, precisa-se, da interação da sociedade (organização) e da cooperação dos sujeitos da comunidade, garantindo que as práticas desenvolvidas alcassem o sucesso.

Assim, a questão social, e as estruturas organizacionais, contribuem para a execução das atividades dentro da comunidade e o atingimento dos resultados esperados. Percebe-se, portanto que em linhas gerais, o compartilhamento de conhecimento envolve: práticas, tecnológicas, e toda uma infraestrutura, tendo como ponto central o indivíduo e sua disposição comportamental para o processo do compartilhamento.

O resultante é a contribuição para uma gestão participativa, para o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, em conjunto com o fator comunidade, nos quais o indivíduo e artefatos tecnológicos estão inseridos.

Tendo em vista, a convergência dos dados obtidos, através do que foi descrito das diretrizes do PAC e dos dados obtidos por meio dos sujeitos envolvidos na pesquisa e apoiando-se nos conceitos dos autores como Sulaiman (2010) Batista (2011), Tonet (2006), percebe-se, que através da convergência de dados para identificar os elementos existentes para o fator comunidade; quando cruzados os dados, é identificado, a possibilidade do compartilhamento do conhecimento por meio dos cursos de capacitação ofertados na Instituição.

Sendo considerados fortes, os pontos referentes à forma de estruturação dos cursos, no que se refere ao quesito didático e a forma

de ministração por pares. E como ponto fraco, a falta de apoio das chefias setoriais, para a institucionalização do aprendido nos cursos.

Algo identificado na observação dos servidores envolvidos nas práticas de capacitação, quanto afirmam à falta de incentivo da instância superior; na pessoa dos chefes setoriais, para aplicação e desenvolvimento do aprendido nos cursos em seu local de trabalho.

No quadro 15, apresenta-se um resumo dos resultados para o fator comunidade. Elaborado a partir dos elementos pertinentes ao fator, e obtidos através dos dados e informações coletadas: nos documentos do PAC; por intermédio dos sujeitos envolvidos na pesquisa e a teoria referenciada; identificando-se os pontos de correlação destes para o fator pesquisado.

Quadro 15 - Resumo dos resultados para o fator: comunidade

Fatores / Compartilhamento do conhecimento	PAC	Especialistas	Servidores	Teoria
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria Normativa Nº 17/GR/2008; - Normas PAC/2011; - Estruturação embasada no PCCTAE. 	<ul style="list-style-type: none"> - E3 “LNC e atividades”; - E2 “Formato de capacitação”; - E3 “Apoio da administração”; - E1 “Políticas de ensino”; - “E1 Desenvolvimento dos cursos”; - E2 “Choque cultural”; - E4 “Aperfeiçoar os processos”; - E4 “Ambiente interativo”; - E4 “Altamente integrador”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabela 6; - Tabela 7; - Tabela 8; - Tabela 9; - Tabela 10. 	<ul style="list-style-type: none"> Sulaiman (2010); Batista (2011); Tonet (2006).

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

4.4.2 Confrontação obtida através dos resultados do PAC, especialistas e servidores, levantados na pesquisa para verificação de convergência dos dados para fator “pessoal”.

Através do PAC, encontram-se as diretrizes para a execução das atividades práticas nos cursos/módulos de capacitação. Desta forma, os “ministrantes são incentivados pela divisão de capacitação a desenvolver atividades Práticas, sempre que possível (PAC/UFSC, 2011, p 15)”, com vistas a possibilitar o aluno/servidor a aplicar os seus conhecimentos.

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

Devendo-se apoiar nas questões da política de desenvolvimento humano das Instituições Públicas Federais de ensino, dentro do modo das ações de capacitação efetivada pela UFSC, por meio do setor de capacitação, norteado através do PAC/UFSC (2011, p.29), sendo “incentivo às iniciativas de capacitação promovidas pela Instituição, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal”.

Para condução dos cursos de capacitação, os ministrantes são preferencialmente, servidores docentes e ou técnicos administrativos da UFSC. Que utilizam nos cursos, meios como encontros presenciais (face a face), plataformas de EAD. E estes meios, são incentivadas pela divisão de capacitação; para desenvolver atividades práticas, com vistas a possibilitar, o servidor a aplicar e desenvolver os seus conhecimentos tácitos e pretensamente discutir em sala de aula seus conhecimentos, possibilitando o compartilhamento e a criação de novos conceitos (PAC, 2011).

Neste sentido, na visão dos especialistas entrevistados e as suas observações para o fator pessoal nesta pesquisa, E3 reitera que “quando o LNC foi efetivado, já foi previsto, que na forma de apresentação dos cursos, o servidor iria escolher o curso e o que ele precisava para melhorar as suas atividades”. Corrobora E2, afirmando que “temos a questão do nosso público, entender suas necessidades de capacitação”.

Neste quesito, E2 corrobora, ao afirmar que “cursos com temáticas voltadas não somente a áreas técnicas, mas que proporcionassem a evolução pessoal do servidor”. Já para E1 “passou-se a estabelecer metas, políticas e diretrizes para o desenvolvimento das pessoas”. E1, ainda cita as principais regras que norteiam a estruturação

da capacitação: esclarecer as políticas de capacitação em relação a todas as ações de capacitação planejadas ou apoiadas pela UFSC e detectadas via LNC.

Processar detectando, às áreas de conhecimento apontadas pelos servidores e dirigentes da UFSC por meio do LNC; que necessitam ser trabalhadas por meio das ações de capacitação e apresentar a programação dos cursos/módulos do plano de capacitação.

Neste ponto, denota-se que o compartilhar na Instituição, advém desde a formação e estruturação nos moldes de como os cursos são ofertados. E2 Corroborar, ao afirmar que “cursos com temáticas voltadas não somente a áreas técnicas, mas que proporcionassem a evolução pessoal do servidor”.

Esta estruturação dos cursos foi fruto do trabalho e do conhecimento dos servidores, que estavam à frente da Divisão de Capacitação na época, assim, como reafirma E3 “a organização do nosso programa, em módulos, foi fruto de trabalho nosso, e de discussão, nossa capacitação foi estruturada no conhecimento existente dos servidores”.

Já quando questionados, sobre o compartilhamento do conhecimento nos cursos, aos especialistas, e destacando o fator pessoal e a sua ocorrência para o compartilhamento de conhecimento nos cursos, fica evidenciado quando E3, em sua percepção, a maneira como os cursos são ofertados pela capacitação, promovem o compartilhamento entre os servidores; quando indica, “há o compartilhamento de pensamentos, há participação do servidor”.

Reforça este pensar o que diz E3, quanto ao compartilhamento o fato dos participantes dos cursos serem de “setores afins e vendo a Universidade como um universo de ideias novas, que compartilha o que conhece, havendo convivência dentro de sala de aula, há o compartilhamento de assuntos nos cursos”.

Já na forma, como são estruturados os cursos, e a didática utilizada para envolvimento das pessoas, E1 declara, que, “na forma como é estruturado o plano de cursos, ocorre uma interação e troca de ideias, há compartilhamento”. Dentro de sala de aula há o compartilhamento de ideias sobre os assuntos abordados nos cursos, (E1) “pode-se trocar experiências acerca de nossas atividades [...] em sala ou na pausa.” E3 corrobora quando cita que “dentro de sala há o compartilhamento de assuntos entre os servidores”.

Finaliza E4 “[...] internamente o ambiente é interativo e altamente integrador [...] favorecendo o compartilhamento de informações e criando-se conhecimento”. Pois conforme E1 na

formalização dos módulos/cursos é gerado condições de aplicação, na melhoria para as “políticas de ensino-aprendizagem, como também orientamos, os ministrantes a utilizarem estudos de caso para as aulas práticas”.

Salienta E2 que há duas formas de procura por capacitação, a “de servidores que buscam diretamente para a evolução na carreira, pois querem o efeito financeiro antes de aposentar-se. E os servidores novos que buscam pelo conhecimento que a Instituição utiliza” e assim, adquirindo os conhecimentos necessários, para a execução das tarefas em seu local de trabalho, há a socialização do aprendido.

É fato, e considerado, por todos os quatro entrevistados (E1, E2, E3 e E4), que a UFSC passa por um momento “rico”, pois tem novos servidores ingressando na instituição e esta “nova força de trabalho, além de vir com novos pensamentos, não possui uma cultura arraigada”.

É constante na fala de todos (E1, E2, E3 e E4) que o “houve mudança na atitude dos servidores quanto à busca por capacitar-se”.

Conforme é salientado por E2 “vejo, que as pessoas, estão mais com os olhos voltados em ser um bom servidor, e o que não se capacitam veem que não evolui, não somente financeiramente, mas também para os processos do trabalho, houve uma mudança, é percebido”.

A visão de E1: “mais comprometimento e participação dos servidores nos cursos.” Com isto geram “mudança no desempenho do servidor capacitado” afirma o mesmo. Conforme cita E3 quanto à “melhoria no quesito de satisfação no trabalho”. E4 salienta esta realidade, afirmando que “de acordo com o resultado da avaliação de reação, tanto com os servidores que participam dos cursos, quanto com os ministrantes responsáveis pela condução das aulas, o nível de satisfação é muito positivo”.

E1 afirma que, na forma como é estruturado o “plano de cursos [...] para servidores com mesmo cargo [...] executando mesmas tarefas, ocorre uma interação e troca de ideias e conhecimento, há compartilhamento”. Finaliza E4 “[...] Internamente o ambiente é interativo e altamente integrador”.

Com relação, às informações fornecidas pelos servidores, através das questões numeradas de 06 a 10 no questionário aplicado, para identificação do fator pessoal, vislumbra-se o compartilhamento do conhecimento em diversos momentos; e principalmente, pelo índice positivo de avaliação das questões; tanto que, em análise global dos itens, não houve para nenhum questionamento variação de respostas negativas, conforme apresentadas na sequência:

Na tabela 11, observou-se que os servidores gostam de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação. Já os resultados da tabela 12, salientaram que continuarão dividindo o seu conhecimento adquirido nos cursos mesmo com as pessoas que não gostam.

Por sua vez, a tabela 13, demonstrou que os servidores comentam sua discordância, quando questionados se só compartilhariam o seu conhecimento se fosse solicitado pelos colegas.

Na tabela 14, certifica-se o que foi detectado na tabela 13, quando os participantes da pesquisa, indicam sua discordância parcial e total, quando questionados; se preferem que as pessoas peçam ao invés de fornecer voluntariamente as suas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação; verifica-se em ambos os questionamentos, que as relações de troca em nível pessoal, são intensas entre os servidores nos cursos de capacitação que participam.

Verificou-se, na tabela 15, que os servidores discutem a respeito do apreendido nos cursos de capacitação, com os demais colegas e os conhecimentos adquiridos, algo também, relatado pelos especialistas da área de gestão, quando indicam o sucesso na resposta dos questionários de “reação” aplicados na finalização dos cursos.

Mais uma vez, a teoria comprava os dados empíricos analisados nesta pesquisa. Na visão de Sulaiman (2010), Batista (2005; 2012), Tonet (2005; 2006), Wiig (2000), o conhecimento, para ser compartilhado, deve ser firmado em uma série de ações ligadas na disseminação das *expertises*.

As pessoas ficam mais espontâneas em compartilhar seus sentimentos, experiências, histórias e qualquer outra coisa entre seus amigos. Quando há criação de vínculo social, este desempenha uma consciência para o compartilhamento do conhecimento, e o sentimento de satisfação, em ajudar os outros é detectado.

Fatores pessoais, de interação social e confiança, vêm de fatores interpessoais de integração com o compartilhamento do conhecimento. É uma característica essencial, o sentimento de pertencimento a uma comunidade; onde os membros importam um para com os outros, geram compromisso de estar juntos, para o processo de criação de um contexto para o compartilhamento do conhecimento.

Em relação às organizações, refere-se à importância de criarem mecanismos, que facilitem o estabelecimento, de uma cultura propícia, ao compartilhamento de conhecimento. Que estimule as pessoas, através da existência de oportunidades de contatos pessoais, já que, é o mais

importante canal de transferência do saber entre pessoas, dentro das organizações, sendo aqueles que promovem os seus encontros sociais.

Ao observar as descrições destas três variáveis (PAC, especialistas e servidores) e apoiado nos conceitos dos autores citados é possível perceber, que nos cursos de capacitação, os fatores pessoais promovem, também, o compartilhamento do conhecimento.

Podendo-se, considerar isto, através do retorno dos questionamentos efetivados junto aos servidores, sobre os fatores pessoais, e a resposta positiva, no que tange as práticas pessoais para a ocorrência do compartilhamento do conhecimento, nos cursos de capacitação, considerando este como ponto forte para o quesito, na análise do resultado das respostas para este fator.

No quadro 16, apresenta-se um resumo dos resultados para o fator analisados nos resultados e obtidos através dos dados e informações coletadas para a pesquisa e a qual se destacam os pontos de correlação deste elemento com o fator pesquisado.

Quadro 16 - Resumo dos resultados para o fator: pessoal

Pessoal	-LNC; -Amparo nas diretivas da Lei e dos decretos federais. - Lei nº 11.091 -Decretos nº 5.707 e 5.825 -Regras PAC/UFS C/ 2011.	- E3 “Escolher o curso”; - E2 “Carreira do servidor”; -E3 “Conhecimento existente”; - E1 “Ministrantes, aulas práticas”; - E2 “Premiação”; - E1 “Novo servidor”; - E1 “Comprometimento” - E3 “Satisfação no trabalho”; - E1 “Troca de experiências”.	- Tabela 11; - Tabela 12; - Tabela 13; - Tabela 15.	Sulaiman (2010); Batista (2005; 2012); Tonet (2005; 2006) e Wiig (2000).
---------	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Finalizando, ao agruparem-se as duas análises realizadas e observá-las sob a luz da teoria de gestão do conhecimento, verifica-se que, a concretização do compartilhamento do conhecimento é promovida por meio dos cursos ministrados, por meio dos fatores:

comunidade e pessoal, possibilitando um ciclo virtuoso e com objetivo principal o de capacitar pessoas, dentro de um ambiente integrador, para sucesso do compartilhamento do conhecimento.

Gerencialmente, pode-se perceber a importância do plano de capacitação da instituição, como criador e disseminador de conhecimento; com o intuito de gerar novos conhecimentos organizacionais.

Entretanto, o plano deve estar em conjuntura com as necessidades do planejamento estratégico institucional, e de acordo, com os servidores participantes, os cursos ofertados nem sempre correspondem aos interesses da Instituição.

Tal fato pode colocar em risco a capacitação e os processos de gestão de pessoas, alinhar estes pontos pode incrementar os ganhos institucionais, através de práticas de gestão do conhecimento, na área de gestão de pessoas na administração pública federal.

A seguir, apresentam-se as considerações finais para os fatores: comunidade e pessoal para cada objetivo específico utilizado neste trabalho, para pesquisar o compartilhamento do conhecimento.

4.4.3 Considerações finais

Neste item, são apresentadas as considerações finais para a pesquisa realizada. Esta foi embasada nas informações documentais coletadas junto ao setor responsável pela capacitação UFSC, nas informações coletadas por intermédio de entrevistas, junto aos especialistas do setor de capacitação e da análise dos questionários aplicados junto aos servidores.

Assim, através dos estudos para atendimento do objetivo geral desta pesquisa, que buscou analisar, a contribuição dos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina para o compartilhamento do conhecimento, na visão dos servidores envolvidos.

Buscaram-se condições, para desenvolver e estruturar a pesquisa, e dar resposta ao questionamento foco da pesquisa, o compartilhamento do conhecimento, com ênfase, nos fatores: comunidade e pessoal, nos cursos de capacitação na UFSC.

Assim, pode-se destacar:

1) Quanto ao objetivo em descrever o Plano de Capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina, destacam-se os seguintes pontos conclusivos para:

- Fator: comunidade

- Sua fundamentação e estruturação, amparada no que condiciona a lei e os decretos federais e regulado localmente pela portaria normativa Nº 17/GR/2008;
- Os cursos/módulos ofertados possuem sua estruturação e dimensionamento, conforme o levantamento das necessidades de capacitação designadas pela Instituição e o servidor e fortalecendo a integração da capacitação com as necessidades do servidor e da organização.

- Fator: pessoal

- Busca incrementar a participação do servidor, na geração e transmissão do conhecimento existente, proporcionando a este a condição de ser ministrante do curso a ser executado na capacitação a seus pares.

2) Na verificação de como foi concebido, implantado e realizado o Plano de Capacitação na visão dos especialistas; observou-se os seguintes pontos conclusivos para:

- Fator: comunidade

- A partir de 2005, com a regulação da carreira, as questões de como capacitar seu corpo profissional, passou a ter uma melhor estrutura através das regulações impostas;
- Criação de um plano de capacitação, utilizando-se dos regulatórios disponíveis e adequando-se as iniciativas locais para o desenvolvimento de ferramentas e formas de como capacitar o seu corpo profissional;
- O apoio às iniciativas do setor de capacitação, pela administração central;
- As melhorias em TIC, como: matrícula on-line, emissão de certificados e cursos via plataforma EAD, melhorando o acesso à informação e aos serviços do setor de capacitação;

- Fator: pessoal

- A mudança cultural, quanto ao quesito, busca por capacitação, muito devido aos novos servidores concursados;
- A opinião dos servidores participantes dos cursos via pesquisa de satisfação, gerando levantamento para

melhorias constantes dos cursos e atividades da capacitação.

3) Para dar atendimento ao objetivo específico quanto as percepções dos servidores técnicos administrativos com relação a capacitação de pessoal da UFSC; podem-se concluir os seguintes pontos conclusivos para:

- Fator: comunidade

- A oferta de cursos/módulos é inconsistente, com a necessidade por capacitação do servidor. Principalmente para dar atendimento ao capacitar os novos servidores;
- Os cursos permitem a discussão e troca de experiências entre os servidores;
- Na visão dos especialistas e reforçados pelos servidores entrevistados, a forma como é estruturado os cursos, permite a criação e o compartilhamento do conhecimento;
- 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 participantes deste processo, tornando-se valorizados e recompensados;
- Na visão dos servidores participantes dos cursos, as ações de capacitação, devem convergir para a criação de um ambiente de troca harmonioso.

- Fator: pessoal

- Os cursos na forma como são ministrados, por pares dos servidores e a utilização de *case* real, é algo visto, como facilitador para a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento;
- A maior integração dos servidores antigos e novos é algo, que deve ser intensificado;

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões para a pesquisa proposta, bem como, as limitações práticas e metodológicas que ocorreram no processo de desenvolvimento do trabalho e as recomendações para pesquisas futuras.

5.1 Conclusões

As análises, tanto qualitativas, quanto quantitativas descritivas, deram aporte para a convergência dos resultados. Através destes, obteve-se a possibilidade de verificar qual a contribuição dos cursos de capacitação da UFSC para o compartilhamento do conhecimento, na visão dos servidores envolvidos.

A pesquisa ofereceu uma análise do compartilhamento do conhecimento, com base nos fatores: comunidade e pessoal de (Sulaiman. 2010), para verificação da ocorrência destes fatores nos processos de compartilhamento do conhecimento efetivados nos cursos de capacitação na UFSC.

Algo preponderante, para esta análise, foi o obtido na categorização dos dados das entrevistas, efetivadas juntos aos gestores da capacitação; com a identificação de categorias relacionadas com os fatores: comunidade e pessoal.

Os resultados obtidos, através desta investigação mostram, que os envolvidos na gestão da capacitação; aplicam com êxito seus conhecimentos, para o desenvolvimento de práticas e estruturação da capacitação ofertada aos servidores com os fundamentos identificados nas categorias dos fatores analisados.

Conforme apresentado na entrevista, quando gestores indicam, que no processo de formação e estruturação do plano de capacitação; há a utilização de processos de mineração dos dados entre os ministrantes dos cursos e os alunos participantes; devido aos processos de retroalimentação do ensinador, via *feedback* em sala, e o incentivo para que estas práticas sejam continuadas pelos servidores em seu local de trabalho.

Afirmam, que na busca por capacitação, houve uma mudança cultural, por parte do servidor, quanto ao processo de evolução na carreira e a sua percepção das competências a serem desenvolvidas e aprimoradas na organização, via processos de capacitação. Sentimento de mudança, também observado junto aos participantes dos cursos,

quando identificam que o plano de capacitação ofertado, deve incentivar o desenvolvimento das competências, para o desenvolvimento do trabalho na organização e não somente como um meio de alçar uma recompensa financeira.

Fica salientado pelos gestores, quando na identificação do grau de mudança de atitudes e apoio ao novo por parte dos servidores envolvidos nos cursos, um resultado positivo, para o incremento e entesouramento do conhecimento, por meio da socialização, externalização, combinação e internalização do visto nos cursos oferecidos aos servidores.

Identifica-se, nestes processos de mudanças e apoio a capacitação, à utilização de boas práticas organizacionais; que permeiam nos processos de compartilhamento do conhecimento na Instituição.

Quando se identifica nos processos de evolução da capacitação, pontos como o compartilhamento de opiniões e estilos; o respeito à diversidade de pensamento das pessoas, e que, princípios éticos da administração pública, são incentivados e utilizados na estruturação de um processo de capacitar pessoas, por meio de cursos com objetivos bem delimitados e compreendidos por todos, aqui compreendidos: gestores, participantes dos cursos e a Instituição.

Estas características são identificadas por todos os participantes da pesquisa, e que, no processo de estruturação, devem estar alinhadas, junto a processos organizacionais e gerenciais positivos e sendo apoiada por todos os participantes desta comunidade.

Algo possível de ser identificado, quando na ocorrência dos processos para o compartilhamento do conhecimento, pela percepção dos envolvidos na pesquisa é algo observado, tanto nas categorias obtidas junto aos gestores, quanto no resultado do questionário aplicado, no que tange o compartilhamento do conhecimento nos cursos.

Identifica-se que as mudanças positivas são percebidas pelo servidor, principalmente; quando este assume o seu papel profissional e de servidor público; com observação para as questões de desenvolvimento de suas competências e em sintonia com o desenvolvimento da Instituição. Isto é caracterizado como fator pessoal, sendo preponderante para o sucesso do compartilhamento nos cursos.

Mais informações sobre o compartilhamento do conhecimento, e a teoria que fundamenta o comportamento das pessoas; ajudariam futuros pesquisadores, para estabelecer um maior grau de precisão no desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento, onde o compartilhamento dos conhecimentos seja incentivado e incrementado nos processos de capacitar pessoas.

Desta forma, dando resposta à pergunta de pesquisa, que foi verificar a contribuição dos cursos de capacitação para o compartilhamento do conhecimento e o seu entesouramento organizacional, na visão dos servidores envolvidos?

Apresentou-se, por meio da convergência dos dados analisados e através dos pontos destacados, que a capacitação UFSC, utiliza em seus cursos de capacitação, formas de geração e compartilhamento do conhecimento, por meio dos fatores analisados.

Os cursos promovem, tanto ao ministrante, quanto ao aluno participante, um ambiente integrador e de socialização do conhecimento tácito, para o explícito organizacional.

Proporcionam através de sua estruturação e metodologias aplicadas formas de geração de novos conceitos e atitudes entre os participantes, criando meios e ferramentas para o desenvolvimento das atividades na organização, e o compartilhamento destes conhecimentos entre os servidores participantes dos cursos.

5.2 Limitações da pesquisa

Ao aventurar-se no campo da pesquisa, precisa-se dar a atenção, a um número de limitações práticas e metodológicas, que devem ser consideradas pelo pesquisador. E este, ser imbuído, de certa prudência acadêmica, para no exercício de desenvolvimento da pesquisa, construa suas afirmações e estudos, com base nas constatações levantadas com veracidade e dentro dos princípios éticos.

5.2.1 Limitações práticas

Para levantamento dos dados primários, foram tomadas certas precauções, para que se assegurasse, que o maior grupo de respondente ao questionário aplicado; o respondesse com sua participação voluntária. Através da plataforma de dados utilizado em parceria com o setor de TI da Instituição pesquisada, que levantou o endereço eletrônico dos participantes e criou um *mailing* de envio direto pelos canais de comunicação e desta forma auxiliando o receptor no recebimento, não caindo o instrumento de coleta da pesquisa como um “spam”.

Porém, muitos participantes, não fazem uso da comunicação organizacional via e-mail, incluindo principalmente os servidores mais antigos, isto, prejudicou no alcance maior de respostas para o questionário aplicado. Na época de coleta dos dados, havia um período final de greve, e posteriormente, iniciaram-se o recesso natalino e férias

para a ampla maioria dos servidores. Muitas horas em telefonemas e e-mails foram gastos para solicitar a participação dos servidores na pesquisa.

5.2.2 Limitações metodológicas

Como em qualquer pesquisa, onde os dados se baseiam na participação de pessoas; as constatações são baseadas nas percepções destas, ao que se está sendo investigado. Desta forma, tomaram-se algumas medidas, para que os sujeitos participantes se sentissem confortáveis e imbuídos de um espírito ético e coerente para a resposta do questionado.

Tanto para as perguntas da entrevista, quanto nos questionamentos do instrumento aplicado; foi feita a inserção de um comunicado, com os termos de esclarecimentos e agradecimentos quanto à participação, para cada grupo de sujeito pesquisado.

Entretanto, é possível que os participantes tenham censurado suas contribuições, por motivos culturais, políticos ou até de desconhecimento sobre o assunto pesquisado. Dado que os gestores entrevistados, não são os formadores em sua ampla maioria dos *staffs*, formadores do plano de capacitação, aplicado na Instituição desde a sua formação. Onde o histórico atemporal de estruturação da capacitação, na forma como foi dito, possa ficar comprometido ou possuir uma apresentação tendenciosa do gestor.

Já quanto ao questionário aplicado, pode-se levar em consideração, no quesito resposta do instrumento, poderia haver uma maior participação dos servidores, dado que, a gestão do setor de capacitação e suas formas de implementação, é algo que deve ser considerado de maior relevância; tanto por servidores antigos e novos, e com isto, levantar dados e informações, através da ótica dos mais diversos segmentos de profissionais.

Quanto à escolha pelo pesquisador em limitar o número de categorias a serem utilizadas do instrumento de Sulaiman (2010), caracteriza-se como um limitador desta pesquisa.

5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

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:

- 1) Verificar formas de dinamizar formatos de capacitação, no que tange o seu atendimento para o compartilhamento do conhecimento;
- 2) Analisar a cultura no setor público e a sua influência na construção de um plano de cursos/módulos de capacitação eficiente;
- 3) Avaliar eficiência das ferramentas que permitam a capacitação à distância e seus resultados;
- 4) Desenvolver um modelo de aferição da capacitação para a avaliação dos cursos quanto ao desempenho organizacional.
- 5) Melhoria dos mecanismos de controle de processo de capacitação, apoiados em GC, apoiados através da dimensão organizacional e de pessoas, com um propósito para a geração e compartilhamento intensivo dos conhecimentos existentes no ambiente em que atuam.

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, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge Management Systems: issues, Challenges and Benefits. Communications of The Association for Information Systems: Communications AIS, Maryland, v. 1, n. 7, p.1-37, fev. 1999.

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy Elliott. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, v.25, n.1 Atlanta, USA, mar. 2001. p. 107-136.

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.

ALMEIDA, Amanda Souza de et. al Os benefícios da gestão do conhecimento aplicados nos hospitais do triângulo CRAJUBAR (Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha). In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2004. Florianópolis: Abrepo, 2004. p. 1104 - 1114.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Dr.) - Curso de Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte, 2005.

ASSIS, C. A. M. A universidade corporativa Embasa e a gestão do conhecimento contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de pessoas. 2007. Disponível em: < <http://www.radarciencia.org/doc/a-universidade-corporativa-embasa-e-a-gestao-do-conhecimento-contribuindo-para-a-melhoria-dos-processos-de-gestao-de-pessoas-the-university-embasa-corporate-knowledge-management-and-contributing-to/o2ScYKq3q151MzWuYzWlYGL5AN==/>>. Acesso em: 05 jun. 2011.

ATHANÁZIO, M. M; Processo de Planejamento estratégico em Universidade Pública: o caso da Universidade Federal do Pará. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração- UFRGN. Natal, 2010, p. 154.

BALDRIDGE, J. VICTOR. Strategic planning in higher education: the dynamics of organizational change in education, Hardcover, McCutchan Pub Corp, 1982.

BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Gestão do conhecimento: a produção científica em periódicos brasileiros entre 1997 e 2006. Disponível: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento>. >. 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.

_____. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2005. Nº 1022, 111f. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/nf036.pdf>>. Acesso em: 12/07/2011.

BASTOS, Antônio Virgílio. 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.

BEM, Roberta Moraes de; PRADO, Maria de Lourdes; DELFINO, Nelson. Desafios á implantação da gestão do Conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v.11, p. 123-135, 2013.

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.

BOCK, Gee-woo; ZMUD, Robert W.; LEE, Jae-nam. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social- Psychological Forces, and Organizational Climate. *MI's Quarterly*, Minneapolis, v. 29, n. 1, p.87-111, mar. 2005. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.

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.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm> Acessado em: 26 dez. 2012.

_____. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 26 dez. 2012.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 26 dez. 2012.

_____. Portaria normativa nº 017/GR/2008 de 22 de julho de 2008. Institui as normas de funcionamento dos cursos de capacitação profissional oferecidos pelo Departamento de Desenvolvimento de

Potencialização de Pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (DDPP/PRDHS), destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: < http://www.sgca.ufsc.br/web/help_portaria. Jsp>. Acesso em: 26 dez. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (Org.); GRAU, N. C. (Org.). O Público Não-Estatal na Reforma do Estado. V.1 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999. 500p.

BROOKING, Annie. Intellectual Capital. London: International Thompson Business Pres. 1996. 204 p.

BUSHKO D & RAYNOR M. Knowledge management: new directions for IT (and other) consultants. Journal of Management Consulting November 10(2): p. 67-68.1998.

CAMPOS, Vicente. F. TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CABRERA, Angel; CABRERA, Elizabeth F. Knowledge-Sharing Dilemmas. Sage Journals: Organization Studies, Thousand Oaks, Ca, p. 687-710. Set. 2002.

CARVALHO, Isamir Machado de. Condições para criação de conhecimento numa organização de alta tecnologia. Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial. Brasília: JJ Gráfica e Comunicações, p. 47-76, 2006.

CARVALHO, Isamir. Machado de; ISIDRO-FILHO, Antônio. Comportamentos que Contribuem para o Compartilhamento de Conhecimento em uma empresa pública. In: KM Brasil 2008 - 7º Congresso Anual de Gestão do Conhecimento, 2008, São Paulo. Anais do KM Brasil 2008. São Paulo: SBGC, 2008.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 7, n. 4, p.163-185, out. / Dez. 2003.

CRONBACH, Lee Joseph., My current thoughts on coefficient alpha and successors procedures, Educational and Psychological Measurement, vol. 64, n.º 3, 391-418. 2004.

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.

CONNELLY, Catherine E.; KELLOWAY, Kevin. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. Leadership & Organization Development Journal, Bingley - UK, p. 294-301. Maio 2003.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: from intuition to institution. Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. Working knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Lawrence. Working knowledge: how organizations manage what they know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 2003.

DEMO, Gisela. Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DENG, Qian Wang; YU, Dejie. An approach to integrating Knowledge Management into the product development process. Journal of Knowledge Management Practice, Hunan, p. 1-10. 02 jun. 2006.

DIEDRICH, A. & TARGAMA, A. towards a Generic Theory of Knowledge and its Implications for Knowledge Management. Presented at the 7th Workshop on Managerial and Organizational Cognition ESADE, Barcelona. 2000.

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.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectiva. 2002.

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.

EVANS, Max M.; ALLEYNE, Joel. The concept of knowledge in KM: A knowledge domain process model applied to inter-professional care. Knowledge and Process Management, Us, p. 147-161. 06 dez. 2009. Disponível em: <www.interscience.wiley.com>. Acesso em: 09 dez. 2012.

FELICIANO, Antônio Marcos. Contribuição da Gestão do Conhecimento para Ações Empreendedoras de inclusão Digital. 2008. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. 2008.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Quality mark, 379 p, 2005.

FIRESTONE, Joseph M. and McElroy, Mark W., Key Issues in the New Knowledge Management. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann, 2003.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Ciências da cognição. 01. ed. Florianópolis: Editora Insular, 2001. V.1. 263 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. Revista de Administração, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.

FRANCISCO, Antônio Carlos; SANTOS, Neri dos; KOVALESKI, João Luiz; OLIVEIRA, Antonella Carvalho de. Criação e a transferência do conhecimento no estágio curricular supervisionado: um estudo de caso. 23º ABENGE/UFPE, 2005. 1 -12 p.

FRANTZ, Michelle Benciveni Franzoni. Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo. 2011. 205 f. Tese (Doutor) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis SC, 2011.

FREITAS, André Luís; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.

FRESNEDA, Paulo Sérgio; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart; PAPA, Marcos e FONSECA, Ana Flávia. Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Utilizando o Método Organizacional Knowledge Assesment (OKA). Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 20: Gestão do Conhecimento e inovação a melhoria da Gestão Pública. P. 21. 2010.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal. Brasil. Câmara dos Deputados: Brasília, 2007. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12868587/Fresneda-Goncalves-2007-Proposta-de-Politica-de-GC-na-Adm-Publica-Federal>>. Acesso em: 11 jun. 2011

FRIEDMAN, Thomas L. The first Law of petropolitics. New York Times: Foreign policy Magazine, NY, 15 maio 2006.

GESPÚBLICA - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. CICLO 2010. Disponível em: HTTP://www.gespublica.gov.br/projetos-aco-es/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf Acessado em: 15 dez.2012.

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

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

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRILLO, Sheila Vieira de Camargo; GRANJA, Lúcia. Linguagem: trabalho e construção. 1. Ed. São Paulo: Pueri Domus Escolas Associadas, 2001. V. 1. 32 p.

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, Boston, n. , p.106-116, mar. 1999.

HASLETT, Shirley-Ann; MACADAM, Rodney; GALLAGHER, Seamus. Theory Building in Knowledge Management: In Search of Paradigms. Journal of Management Inquiry, Thousand Oaks, Ca, mar. 2005. p. 31-42.

HAYES, Bob E. Medindo a satisfação do cliente, Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 209p. 1992.

HUBER, George P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of, Us, p. 88-115. 01 fev. 1991.

JACOBSEN, Alessandra L. Avaliação Institucional em Universidades: desafios e perspectivas. Florianópolis: papa-livro, p.72 1996.

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.

KIMIECK, Jorge Luís; Consolidação de comunidades de prática: um estudo de caso no PROINFO. Dissertação Programa de Pós-graduação em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2002.

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.

LANZARA, Giovan Francesco; PATRIOTTA, Gerardo. Technology and the Courtroom: An Inquiry into Knowledge Making in Organizations. *Journal Management Studies*, Hoboken, NY, p. 943-972. 01 Nov. 2001.

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.

LEASK, M. Why public sector did needs KM. *Knowledge management Review*. July, 2008.

LIEBOWITZ, Jay; BECKMAN, Thomas J. *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. Florida: CRC Press, 1998. 208 p.

MACHADO, Elizandra. ; PEREIRA, Mércia SILVEIRA, R. R.. Recrutando Pessoas na Era do Conhecimento. In: Édís 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.

MARCONI, Nelson. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *RSP – Revista do serviço Público*, Ano 48, Nº 1, p. 126-146, Jan-Mar 1997.

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

MARTINY, Marilyn. Knowledge management at HP Consulting. *Organizational Dynamics: Elsevier Science Publishers*, New York, v. 27, n. 3, p.71-77, 22 out. 1998.

MAISONNAVE, Paulo Roberto; PINTO, Sandra Regina da Rocha. Em busca da epoché: Uma pesquisa quantitativa como subsídio à redução fenomenológica. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, V. 4, nº. 3, 2007, p. 86-101. USP,

MERCOSUL. In: *X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária de América Del Sur*. Anais. Mar Del Plata, Argentina. 2010.

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.

MINTZBERG, Henry. et. al Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESI, Eduardo (Org.) Metodologia de pesquisa. Universidade Católica de Brasília – UCB. Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Brasília, Mar.2003, p. 108.

NAG, Rajiv; CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Innovation tensions: Chaos, structure, and managed chaos: International Handbook on Innovation. Washington, D.C.: Elsevier, 2003. 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.

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. Califórnia Management Review, New York, v. 40, n. 3, p.154-174, abr. 1998.

OLIVEIRA, Lucas Ambrósio Bezerra de; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; QUEIROZ, Jamerson Viegas; HÉKIS, Hélio Roberto; SOUZA, Ricardo Pires de;. A educação a distância como ela de integração e de desenvolvimento para os integrantes do WOLF, Sérgio Machado; MACHADO, Elizandra; FRANTZ, Michele Benciveni Franzoni; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. Gestão de pessoas e intra-empendedorismo nas organizações de ensino universitário: o caso da UFSC. In: XXI Congresso Latinoamericano sobre Espírito Empresarial. Anais. Cali, Colômbia. 2011.

Organization for economic co-operation and development. Survey of knowledge management practices for ministries/departments/ agencies of central governments in OECD member countries. 2002. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/59/18/1946891.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

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.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PONCHIROLLI, Osmar; MOTA, Eduardo Augusto Drewek. Organizações empresariais complexas como espaços sociais colaborativos por meio da responsabilidade social. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v.13, p.81-103, 2009.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; BETTIS, Richard A.. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Hoboken, Nj - Usa p. 485-501. 30 set. 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250070602/references>>. Acesso em: 05 jul. 2012.

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.

_____; _____. From Organizational Learning to Knowledge Management. . Archive Ouverte Unige, Genève, p. 1-13. 1 jan. 2000. Disponível em: <<http://unige.ch/downloader/vital/pdf/tmp/e5hiopder54i94n3i4ed07v732/out.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em. 3. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 121 p.

RAMOS, Djalita N. Fialho de Oliveira. Status upgrade: the case of Cape Verde's graduation from the least developed country (LDC) category. 2008. 124 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Instituto Superior de Economia e Gestão, ISEG-UTL, Universidade Técnica De Lisboa, Lisboa, 2008.

SALLEH, Kalsom; HUANG, Ching Choo. Learning Organization, Knowledge Management Process and Organizational 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, University Technology MARA, Shah Alam, Malaysia.

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, 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.

SANTOS, R. A. *et. al* Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: [Livro de Gestão do Conhecimento. SERPRO; PUC-PR; ESAF, 2001. Cap. 1. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm> . Acesso em: 5 jun. 2011.

SANTOS, Neri dos; VARVAKIS, Gregório J. Rados. Fundamentos da gestão do conhecimento. Disciplina do Programa de Pós Graduação em

Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPGEHC, UFSC, 1º tri. 2011.

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. *In* BOOG, Gustavo e Magdalena (Organizadores). Manual de gestão de pessoas e equipes operações. Vol. 02. Cap. 27. São Paulo: Gente, 2002.

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

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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.

XV SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 2004, Salvador. Compondo: Uma metodologia para produção colaborativa do conhecimento em educação à distância. Salvador: Sbie - Ufam, 2004. 429 - 438 p.

TEECE, David J. Managing intellectual capital: organizational, strategic and policy dimensions. New York: Oxford University Press Inc, 2002. 291 p.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TONET, Helena Correa. Compartilhamento de conhecimento no trabalho: o impacto das atitudes e da cultura organizacional. 2005. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres Da. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. RAC, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006. 75- 94 p.

TROCHIM, WILLIAM, M, K; DONNELLY, JAMES, P. The Research methods knowledge base. Atomic Dog/Cengage Learning, 2008. 361 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.

APÊNDICES

1. Estrutura dos cargos/ progressão

Classes de Capacitação		Níveis		A				B				C				D				
		Valor		I	II	III	IV													
Piso AI	P01	R\$ 1.034,59	1																	
	P02	R\$ 1.071,84	2	1																
	P03	R\$ 1.110,43	3	2	1															
	P04	R\$ 1.150,41	4	3	2	1														
Piso BI	P05	R\$ 1.191,82	5	4	3	2														
	P06	R\$ 1.234,73	6	5	4	3	1													
	P07	R\$ 1.279,18	7	6	5	4	2	1												
	P08	R\$ 1.325,23	8	7	6	5	3	2	1											
Piso CI	P09	R\$ 1.372,94	9	8	7	6	4	3	2	1										
	P10	R\$ 1.422,37	10	9	8	7	5	4	3	2										
	P11	R\$ 1.473,58	11	10	9	8	6	5	4	3	1									
	P12	R\$ 1.526,63	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1								
	P13	R\$ 1.581,59	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1							
	P14	R\$ 1.638,53	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1						
	P15	R\$ 1.697,52	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2						
Teto AI	P16	R\$ 1.758,63	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3						
Piso DI	P17	R\$ 1.821,94		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1					
	P18	R\$ 1.887,53			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1				
	P19	R\$ 1.955,48				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1			
	P20	R\$ 2.025,88					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1		
Teto BI	P21	R\$ 2.098,81					16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2		
	P22	R\$ 2.174,37						16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3		
	P23	R\$ 2.252,65							16	15	13	12	11	10	7	6	5	4		
	P24	R\$ 2.333,75								16	14	13	12	11	8	7	6	5		
	P25	R\$ 2.417,77										15	14	13	12	9	8	7	6	
Teto CI	P26	R\$ 2.504,81									16	15	14	13	10	9	8	7		
	P27	R\$ 2.594,98										16	15	14	11	10	9	8		
	P28	R\$ 2.688,40											16	15	12	11	10	9		
	P29	R\$ 2.785,18												16	13	12	11	10		
	P30	R\$ 2.885,45														14	13	12	11	
	P31	R\$ 2.989,33															15	14	13	12
Teto DI	P32	R\$ 3.096,95															16	15	14	13
	P33	R\$ 3.208,44																16	15	14
	P34	R\$ 3.323,94																	16	15
	P35	R\$ 3.443,60																		16

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
C	Curso de graduação completo	20%	15%
	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
D	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360h	20%	15%
	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
E	Especialização, superior ou igual a 360h	15%	10%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	20%	15%
	Ensino médio completo	8%	-
	Mestrado	15%	10%
	Doutorado	20%	15%

3. Instrumento original Sulaiman (2010) – tradução/ questões utilizadas na coleta de dados.

3. Instrumento Sulaiman (2010)

Questões utilizadas do instrumento de Sulaiman, sobre os fatores: comunidade e pessoal, (destacadas na terceira coluna) e utilizadas para validação do questionário a ser utilizado na pesquisa para identificar a percepção dos servidores quanto ao compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação em que eles participam.

t	Fatores da comunidade – Ambiente de aprendizagem para apoiar o compartilhamento do conhecimento	Questões utilizadas na pesquisa junto aos servidores e numeradas conforme utilizadas na pesquisa.
1. Members in this community are free to share ideas because of the "blame-free" culture.	Membros nessa comunidade são livres para compartilhar ideias por causa da cultura "livre de culpa".	
2. Members know each other very well and this helps us to share knowledge with each other.	Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.	Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.
3. In this community, those who succeed in their study (graduated) are also willing to share knowledge or information.	Nesta comunidade, aqueles que vencem nos seus estudos (formados) também estão dispostos em compartilhar a informação.	
4. This community recognizes/rewards those who share knowledge with colleagues.	Esta comunidade reconhece/recompensa aqueles que compartilham conhecimento com os colegas.	
5. In our community, people tend to wish for the success of others.	Na nossa comunidade, as pessoas tendem a desejar o sucesso dos outros.	
6. Organizes regular meetings to share information.(Immediate superior (the close person who is better with you/close friend)	Para justificar o aprendizado e os novos conceitos criados, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permitem colocá-las em prática em seu setor.	Para justificar o aprendizado e os novos conceitos criados, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permitem colocá-las em prática em seu setor.
7 Keeps me informed.	Me mantém informado.	
8 Encourages - by action and not only by words - sharing of knowledge.	Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.	Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.
Social interaction	Interação social	
9. The accommodation within the community is conducive to meeting people.	A acomodação dentro da comunidade é condutiva a conhecer pessoas.	
10. Our community often organizes social meetings (e.g. farewell parties, end-of-year dinners, festive occasions) to develop a spirit of goodwill.	Nossa comunidade geralmente organiza encontros sociais (ex. festas de despedida, jantares de final de ano, ocasiões festivas) para desenvolver o espírito da boa vontade.	
11. I like living here because I feel a sense of belonging to this community.	Eu gosto de morar aqui porque eu sinto um senso de pertencimento à esta comunidade.	
12. I feel happy working here because people in this community treat me as their "brother/sister".	Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.	Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.
Communication flow	Fluxo de comunicação	
13. My friends are approachable and friendly with other members.	O curso de capacitação em seu formato de apresentação gera desenvolvimento de confiança mútua entre os participantes.	O curso de capacitação em seu formato de apresentação gera desenvolvimento de confiança mútua entre os participantes.
14. Open communication is one characteristic of this community as a whole.	Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.	Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.

15. We are encouraged to say what we think, and even if it means disagreeing with people we have to report it.	Nós somos encorajados a dizer o que dizemos, mesmo se isto signifique discordar com pessoas que temos que obedecer.	
PERSONAL FACTORS - Knowledge-Sharing Awareness	Fatores pessoais - Consciência do compartilhamento do conhecimento	
16. I only share my knowledge if people ask me for it.	Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.	Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.
17. I only share my knowledge with a person whom I can trust.	Eu só compartilho conhecimento com a pessoa que eu confio.	
18. I only share my knowledge if I think my knowledge is important.	Eu só compartilho meu conhecimento se eu penso que meu conhecimento é importante.	
19. I like to work with others to develop my skills and knowledge.	Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem minhas habilidades e conhecimento adquiridos nos cursos de capacitação.	Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem minhas habilidades e conhecimento adquiridos nos cursos de capacitação.
20. I learn a lot from other members in this community.	Eu aprendo muito com outros membros nessa comunidade.	Eu aprendo muito com outros membros nessa comunidade (nos cursos de capacitação).
21. Being university students requires us to frequently share our life experiences with other members.	Sendo estudantes universitários requer de nós frequentemente compartilhar nossas experiências de vida com outros membros.	
22. Working in a discussion group helps me to gain more knowledge rather than working independently.	Trabalhar em grupo me ajuda a ganhar mais conhecimento ao invés de trabalhar sozinho.	Trabalhar em grupo me ajuda a ganhar mais conhecimento ao invés de trabalhar sozinho.
23. I prefer people to approach me rather than voluntarily offer my knowledge to them.	Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.	Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.
24. I am reluctant to share knowledge which is not common to others.	Eu sou relutante em compartilhar conhecimento que não é comum á outros.	
25. I will continue doing something with knowledge sharing even with people I don't particularly like.	Eu continuarei dividindo o meu conhecimento adquirido nos cursos de capacitação mesmo com as pessoas que eu não gosto.	Eu continuarei dividindo o meu conhecimento adquirido nos cursos de capacitação mesmo com as pessoas que eu não gosto
26. I feel it is too hard to share knowledge with those who are more senior/experienced than me	Eu sinto que é muito difícil compartilhar conhecimento com aqueles que são mais velhos/experientes do que eu.	
27. In this community, we let people, especially junior members, learn from their own experiences rather than directly guiding them	Nesta comunidade, nós deixamos pessoas, especialmente membros mais jovens, aprenderem com as suas próprias experiências ao invés do que diretamente guiá-los.	
Degree of enjoyment in helping others	Grau de satisfação em ajudar os outros	
28. In our community, people enjoy helping other members	A seu ver, os servidores se ajudam a aprender/resolver no que se referem as suas tarefas rotineiras.	A seu ver, os servidores se ajudam a aprender/resolver no que se referem as suas tarefas rotineiras.
29. In this community, we help each other to learn new skills regardless of seniority	Nesta comunidade, nós ajudamos uns aos outros a aprender novas habilidades, independente da idade.	Nesta comunidade, nós ajudamos uns aos outros a aprender novas habilidades, independente da idade.
30. In this community, we keep team members up to date with current information.	Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.	Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.
31. In this community, people often share tips to excel in study (e.g. how to get the best results in an academic year).	Nesta comunidade, pessoas oferecem compartilhar dicas para vencer no estudo (ex. como conseguir melhores resultados em um ano acadêmico).	

4. Correlação entre os instrumentos de coleta de dados para embasamento do constructo compartilhamento do conhecimento.

Faz-se necessário observar certas exigências científicas e preenchimento de certos requisitos para uma correta coleta e análise de dados. Conforme Goldemberg (1999, p. 106) que é: “a) a existência de uma pergunta que se deseja responder; b) a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta; c) a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida”.

Assim, é apresentada a relação entre a entrevista junto aos gestores e as perguntas utilizadas do instrumento de Sulaiman (2010), aplicadas junto aos servidores participantes do pré-teste para verificação da validade e confiança das questões a serem aplicadas aos demais servidores participantes dos cursos de capacitação.

Correlação entre Entrevista: Servidores responsáveis pelo PAC – Plano Anual de Capacitação e a sua estruturação X Questões do instrumento de Sulaiman (2010) aplicado junto aos servidores participantes do pré-teste.

Categoria “O que”	Objetivos/ Referências: “Porque”	Pergunta: “Como”	Relação com as questões aplicadas junto aos servidores participantes dos cursos.
Verificar a forma de estruturação do plano de capacitação.	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar a forma de estruturação da capacitação e os seus processos para o desenvolvimento do conhecimento organizacional; - Identificar os embasamentos legais da estruturação e sua linha de tempo de desenvolvimento. Referências: Lei e decretos federais e institucionais de desenvolvimento da carreira dos STAEs, Meyer (1993), Batista (2005, 2011) e relatos dos especialistas.	1. Como surgiu o plano de capacitação da UFSC?	Questão: 2.
Destacar a composição do plano de capacitação.	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar a forma de efetivação da estruturação e aplicação das normativas para a composição do plano de capacitação aos servidores; -Destacar as estratégias utilizadas para a implementação e composição dos cursos de capacitação. Referências: Leis e decretos regulatórios, LNC UFSC, PAC UFSC, Batista	2. Como o plano está composto?	Questão: 4, 5.

	(2005-2011) e relatos dos especialistas.		
Identificar os processos de formação do plano de capacitação.	<p>-Objetiva embasar a forma de criação dos processos e planos de capacitação desenvolvidos na Instituição;</p> <p>-Salientar através dos relatos dos gestores os processos de criação e inovação implementados no desenvolvimento do plano de capacitação.</p> <p>-Identificar a ocorrência de parcerias com outras organizações e destacar a influência destas na composição do plano de capacitação da Instituição..</p> <p>Referências: Decreto, Diretivas do MPOG, Jacobsen (1996) e relatos dos especialistas.</p>	3. De que forma outros planos de outras universidades serviram como base para o da UFSC?	Questão: 2, 5.
Mensurar o histórico de evolução da capacitação.	<p>-Vislumbrar a linha de tempo de aplicação e inserção dos processos de capacitação na Instituição;</p> <p>-Comparar os processos desenvolvidos para capacitação amparados em princípios de GC para área pública;</p> <p>-Identificar os sistemas e estruturas que ajudam a promover o ambiente organizacional para o compartilhamento de conhecimento.</p> <p>-Identificar a contribuição do ambiente físico para a facilitação do compartilhamento de informações e conhecimento organizacional;</p> <p>-Verificar no decorrer da implementação dos processos de capacitação a sua contribuição no compartilhamento e se há uma interação entre conhecimento tácito pessoal e explícito organizacional.</p> <p>Referências: PAC UFSC, Batista (2005-2011), Tonet (2005), Sulaiman (2010) e relatos dos especialistas.</p>	4. Como aconteceu a evolução do plano desde a sua idealização?	Questão: 2.
Destacar os resultados alcançados.	<p>-Destacar os resultados, no que tange a detecção de evolução dos processos de capacitar pessoas;</p> <p>-Identificar se metas de implementação dos processos de capacitação foram alcançadas.</p> <p>Referências: Leis e decretos regulatórios, LNC UFSC, PAC UFSC, Batista (2011), Fresneda (2010) e relatos dos especialistas.</p>	5. O plano tem alcançado seus objetivos principais? Explique.	Questão: 2,10.

<p>Identificar na percepção dos gestores a motivação por busca por capacitação.</p>	<p>-Destacar o contraponto entre a procura e oferta de capacitação e a forma que a Instituição adéqua esta relação e as articulações feitas, para que o processo flua numa relação de ganho – ganho.</p> <p>-Salientar as formas de incentivos e recompensas para o compartilhamento do conhecimento na organização.</p> <p>Referências: Leis e decretos regulatórios, LNC UFSC, PAC UFSC, Batista (2011), Davenport; Prusak (1998) e relatos dos especialistas.</p>	<p>6. Em sua opinião, o que motiva os servidores a participarem dos cursos ofertados pela capacitação?</p>	<p>Questão: 4, 6.</p>
<p>Identificar o grau de mudança cultural na capacitação</p>	<p>-Identificar a percepção dos especialistas quanto às mudanças ocorridas na capacitação UFSC e se estas estão de encontro com as mudanças para boas práticas administrativas e de gestão de pessoas na era do conhecimento;</p> <p>-Verificar o se o aprendizado é dividido, e quais os obstáculos, que impedem o processo de compartilhamento, que sejam fatores estruturais, logísticos e ou culturais;</p> <p>-Identificar os entraves e soluções nas questões culturais e comportamentais dos sujeitos envolvidos nos processos de capacitação de pessoas.</p> <p>Referências: PAC UFSC, Batista (2005 2011), Sulaiman (2010) e relatos dos especialistas.</p>	<p>7. Você acredita que a capacitação tem provocado mudanças positivas junto aos funcionários? Por quê?</p>	<p>Questão: 6, 7, 10.</p>
<p>Destacar o compartilhamento do conhecimento.</p>	<p>-Destacar se o processo de gestão da capacitação se os fatores comunidade e pessoal são presentes na implementação da capacitação;</p> <p>-Identificar se o sentimento de existência do compartilhamento do conhecimento é fator influente para o desenvolvimento dos processos do plano de capacitação;</p> <p>-Destacar os processos de transmissão de conhecimentos tácitos (individual) e explícitos (organizacional) e as práticas utilizadas nestes processos de transmissão.</p> <p>Referências: LNC UFSC, PAC UFSC (pesquisa de satisfação), Batista (2005</p>	<p>8. De que maneira o plano de capacitação promove o compartilhamento do conhecimento, de acordo com a sua percepção?</p>	<p>Questão: 2, 3, 10.</p>

	2011) e relatos dos especialistas.		
Vislumbrar os rumos da capacitação.	-Destacar a visão administrativa dos especialistas envolvidos na capacitação e suas posições quanto ao futuro dos processos de capacitar pessoas; -Identificar as barreiras que podem ser suplantadas pela atuação da organização para o pleno compartilhamento do conhecimento; -Identificar se meios e processos de GC serão utilizados para o desenvolvimento de planos futuros de capacitação. Referências: Leis e decretos regulatórios, PAC UFSC e relatos dos especialistas.	9. Como você vê o futuro da capacitação UFSC?	Questão: 2,10.

Questionário aplicado junto aos servidores participantes dos cursos de capacitação.

Categoria/ Fator comunidade "O que"	Objetivos/ Referências: "Porque"	Questões: "Como"	Relação com as perguntas aplicadas (entrevista) junto aos gestores do PAC / UFSC.
Fator comunidade: Ambiente de aprendizagem para apoiar o compartilhamento do conhecimento	-Busca-se verificar os laços existentes entre os servidores participantes dos cursos e se a Instituição foca neste quesito para disseminar o conhecimento. -Verificar a inserção de meios de capacitação para os servidores antigos e novos e as estratégias tomadas para o repasse do conhecimento tácito dos servidores para conhecimento organizacional; -Identifica na forma de estruturação do ambiente de troca do conhecimento se os fatores humanos: cultura, pessoas, liderança etc., são preponderantes para a estruturação das formas de capacitar pessoas pela organização. Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Sulaiman (2010), Liebowitz & Beckman (1998), Mintzberg (2000), e frequência dos dados do questionário aplicado.	1. Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.	Pergunta: 4, 5, 7.
Fator comunidade: Ambiente de aprendizagem para apoiar o compartilhamento	-Destacar na percepção dos servidores participantes dos cursos, se as estratégias e forma de gestão da capacitação, em sua visão, são tomadas dentro de medidas para boas práticas para o desenvolvimento dos processos de transmissão do conhecimento, por meio da: socialização, externalização, combinação e internalização do aprendido por meio dos cursos; -Identificar na percepção dos servidores as ações inseridas no ambiente de capacitação segue um modelo de GC, amparado em processo de desenvolvimento dos	2. Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.	Pergunta: 1, 2, 4, 7, 8.

	<p> cursos, onde os fatores humanos (pessoal) e organizacionais (comunidade) são presentes na sua estruturação.</p> <p>Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Batista (2006), Assis (2007) Sulaiman (2010), e frequência dos dados do questionário aplicado.</p>		
<p>Fator comunidade: Ambiente de aprendizagem para apoiar o compartilhamento.</p>	<p>-Busca-se resposta para identificar se o compartilhamento e o repasse do ensinado via cursos de capacitação e algo presente na prática e não somente nas regras criadas pelo PAC UFSC;</p> <p>-Identificar se através do compartilhamento realmente são incentivadas as práticas colaborativas de troca de experiências do novo conhecimento adquirido. É através do repasse deste que se identifica a melhor forma de valoração do conhecimento;</p> <p>-Identificar os esforços da organização para a criação de um ambiente favorável à geração e ao compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.</p> <p>Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Sulaiman (2010), e frequência dos dados do questionário aplicado.</p>	<p>3. Para justificar o aprendido e os novos conceitos criados, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permite colocá-las em prática em meu setor.</p>	<p>Pergunta: 2, 3, 4.</p>
<p>Fator comunidade: Interação social.</p>	<p>-Criar contraponto com a questão 1 aplicada junto aos participantes dos cursos de capacitação e com as perguntas 4 - 6 - 7 e 8 coletadas junto aos especialistas do plano de capacitação. É algo preponderante para o compartilhamento do conhecimento a existência de uma comunidade entrosada e consciente de seus deveres e obrigações.</p> <p>Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Batista (2011), Sulaiman (2010), Tonet (2005), Carvalho (2008) e frequência dos dados do questionário aplicado.</p>	<p>4. Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.</p>	<p>Pergunta: 4, 6, 7, 8.</p>
<p>Fator comunidade: Fluxo de comunicação.</p>	<p>-Busca-se relacionar a questão em relação à criação de locais propícios a transferência do conhecimento e a forma didática utilizada pelos ministrantes dos cursos;</p> <p>-Identificar os processos de transferência do conhecimento tácito entre pessoas e equipes e suas formas de extração e estratégias, para o compartilhamento e entesouramento do conhecimento organizacional;</p> <p>- Identificar se a linguagem comum é essencial para o compartilhamento do conhecimento.</p> <p>Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Batista (2011), Alhawari (2011), Parikh (2001), Sulaiman (2010), e frequência dos dados do questionário aplicado.</p>	<p>5. Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.</p>	<p>Pergunta: 2, 3, 4, 6, 7.</p>

Categoria/ Fator pessoal	Objetivos/ Referências: "Porque"	Questões:	Relação com as perguntas aplicadas (entrevista) junto aos gestores do PAC / UFSC.
Fator pessoal: Consciência do compartilhamento	<p>-Busca-se identificar se os processos de parceria e compartilhamento do conhecimento são incentivados na organização;</p> <p>-Identificar se os processos e ferramentas utilizadas na capacitação incentivam o processo de criação de laços sociais e parcerias entre os servidores que executam e trabalham em mesmo grupo ou setor.</p> <p>- Identificar através da percepção dos servidores, se as formas de relação interpessoal dos participantes nos cursos, é algo utilizado para melhoria dos processos de circularidade do conhecimento. E se formas de gestão, que abordem este princípio participativo são utilizadas pelos gestores na construção do PAC.</p> <p>Referências: PAC UFSC, Sulaiman (2010), Souza e Brunham (2005), Nonaka e Takeuchi (2008), Batista (2005) e frequência dos dados do questionário aplicado.</p>	6. Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimento adquiridos nos cursos de capacitação.	Pergunta: 6.7.
Fator pessoal: Consciência do compartilhamento do conhecimento	<p>-Para Karadsheh <i>et al</i> (2009) para o desenvolvimento de uma infraestrutura de gestão do conhecimento deve se dar a devida atenção as questões "culturais".</p> <p>Busca-se identificar os pontos fortes e fracos na condução da gestão da capacitação e melhorias a serem aplicadas mediante atenção nos quesitos culturais e interpessoais dos participantes.</p> <p>Referências: Karadsheh <i>et al</i> (2009) Sulaiman (2010) e frequência dos dados do questionário aplicado.</p>	7. Eu continuarei dividindo o meu conhecimento adquirido nos cursos de capacitação mesmo com as pessoas que eu não gosto.	Pergunta: 4.7,8.
Fator pessoal: Consciência do compartilhamento do conhecimento.	<p>-Busca-se identificar se o compartilhamento do conhecimento é algo gratuito entre os servidores ou deve ser constantemente incentivado e impulsionado pelo gestor.</p> <p>-Segundo Davenport e Prusak (1998), pessoas que possuem interesses e experiências em comum no trabalho e compartilham o mesmo conhecimento de trabalho, podem comunicar-se melhor, transferindo o conhecimento de forma mais eficaz.</p> <p>Referências: LNC UFSC, PAC UFSC, Davenport e Prusak (1998), Sulaiman (2010), e frequência dos dados do questionário aplicado.</p>	8. Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.	Pergunta: 5, 6.

Fator pessoal: Consciência do compartilhamento do conhecimento.	-Busca-se um contra ponto com a questão oito aplicada junto aos servidores participantes dos cursos e sua honestidade em resposta ao quesito de repasse do seu conhecimento aos demais; -Identificar os processos de geração de confiança para o compartilhamento do conhecimento e os incentivos a suas formas de transmissão. A organização deve criar um ambiente de confiança e de reciprocidade entre ela e seus colaboradores para o compartilhamento do conhecimento existente, numa relação de ganho – ganho. Referências: Sulaiman (2010), e frequência dos dados do questionário aplicado.	9. Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.	Pergunta5, 6.
Fatores pessoais: Grau de satisfação em ajudar os outros.	-Busca-se identificar se o compartilhar é algo inerente ao servidor e seus pares ou se somente ocorre com a imposição da Instituição. -Para ocorrer a espiral do conhecimento em sua mais pura essência, o espírito de equipe e de pertencimento ao grupo deve ser reinante no ambiente para haver a criação e o compartilhamento do conhecimento. Referências: Nonaka e Konno (1998), Sulaiman (2010), e frequência dos dados do questionário aplicado.	10. Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.	Pergunta: 5, 6, 8, 9.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

5. Procedimentos para validação do questionário a ser aplicado junto aos participantes dos cursos de capacitação.

As questões utilizadas, para dar resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa, visam verificar o compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação, pela ótica dos atores envolvidos, ou seja, os participantes dos cursos de capacitação, ofertados pela UFSC.

Para isto, utilizou-se o instrumento aplicado por Sulaiman (2010), sendo que a referida autora, em sua pesquisa, construiu o instrumento para verificar: Os fatores críticos de sucesso para o compartilhamento do conhecimento. E utilizou em sua pesquisa para responder a este constructo, uma subdivisão do compartilhamento do conhecimento em três (03) dimensões, utilizando fatores acerca de: Comunidade, Pessoais e TIC.

Para a pesquisa proposta nesta dissertação, que visa verificar se os cursos de capacitação contribuem para o entesouramento do compartilhamento do conhecimento. Fez-se uso na aplicação dos

questionários aos servidores participantes dos cursos, somente questões pertinentes aos fatores da comunidade e fatores pessoais utilizados no instrumento de Sulaiman (2010), e sendo estas, num total de quinze (15) questões. Subdivididas inicialmente em seis (06) questões para fatores da comunidade e nove (09) questões para fatores pessoais.

Nesta etapa da pesquisa, foi utilizada a técnica de tradução reversa do instrumento aplicado por Sulaiman (2010), no que se refere à tradução das questões acerca dos fatores comunidade e fatores pessoais aplicados no questionário.

Para a tradução inicial das questões em inglês para o português do Brasil, foi realizada este intento por um docente, com fluência na língua inglesa, porém com desconhecimento dos objetivos iniciais do estudo proposto nesta pesquisa. Posteriormente as quinze questões traduzidas para a língua local, foram repassadas a outro docente, com fluência na língua inglesa e ministrante de disciplina em Inglês para estrangeiros no Brasil. Foi feita a reversão das questões a língua original do instrumento utilizado, para verificação da equivalência semântica, idiomática, cultural e conceitual do questionário proposto e se o mesmo não perdeu sua essência no processo de adaptação para o português (HAYES, 1992).

A partir da verificação, que as questões a serem utilizadas na pesquisa, possuíam equilíbrio ao instrumento aplicado inicialmente, foi gerado, uma versão do questionário com um total de dez (10) questões propostas. Sendo, submetido à validação, junto a vinte e dois (22) servidores técnicos administrativos de diferentes áreas de atuação na UFSC, idade e nível de escolaridade.

Foram divididas as questões em dois blocos de questões para identificação dos fatores: comunidade e pessoal. Sendo estes fatores alicerces para a resposta ao constructo sobre o compartilhamento de conhecimento, foco desta pesquisa e na forma como identificado e entendido pelos sujeitos participantes nos cursos de capacitação ofertados pela Instituição.

Assim, além destas questões acerca do constructo que visa verificar o compartilhamento do conhecimento, foram elaboras cinco questões sociodemográfica, pertinente à realidade do estudo, e para reforço no embasamento dos fatores questionados no instrumento aplicado. Foram incluídas, questões que permitissem obter maior respaldo e dando condições de situar o servidor dentro da esfera institucional. Mensurando o corpo profissional participante nos cursos, através de questões que abordam: tempo de trabalho na UFSC, escolaridade e quantos cursos realizados no ano.

Para o processo de aplicação do pré-teste com as 15 (quinze) questões elaboradas, junto a vinte e dois (22) servidores escolhidos na população a ser pesquisa. Foi enviado o questionário via e-mail, no qual foram remetidas as questões tabuladas em escala Lickert de cinco pontos, sendo os escores em ordem de 1 a 5, identificados como segue: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Nem concordo/Nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente. A escala realiza a mensuração de dados intangíveis, que por meio de testes estatísticos de correlação, pode-se determinar ou identificar o nível de relação entre eles (CRESWELL, 2007).

Obteve-se o retorno dos vinte e dois (22) questionários aplicados junto aos servidores que prontamente responderam a pesquisa e aceitando participarem do pré-teste. O *feedback* foi positivo, principalmente para detectar falhas, quanto ao entendimento e dificuldades de resposta do questionário. Neste processo de troca face a face, verificou-se que, o que era perguntado ao grupo, era de quanto ao perguntado e sem qualquer tipo de constrangimento no preenchimento da pesquisa pelos participantes. Esta conversa informal foi efetivada com os participantes do pré-teste, antes do envio do instrumento finalizado aos demais servidores via plataforma *Google Docs*.

Conforme Hayes (1992) se é de entendimento de uma amostra de um grupo heterogêneo, se o que foi questionado, realmente possui validade, quando em sua utilização como instrumento para medir o objeto para qual foi criado, possa ser replicado com mesma confiabilidade.

Após a etapa de validação do questionário junto aos servidores, foi efetivada a estruturação do questionário em grupos de questões acerca dos fatores analisados para obter a resposta para o constructo do compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação. A ferramenta de envio foi através da plataforma *Google docs*, para a aplicação do presente instrumento, junto aos demais servidores participantes de cursos de capacitação no ano de 2011 na UFSC e o envio desta pesquisa ocorreu entre os dias 23/10/2012 a 10/12/2012.

6. Questionário aplicado junto aos servidores – Via plataforma *Google docs*.

Prezado servidor (a),

Sou aluno de Mestrado do programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e minha dissertação busca analisar os cursos de capacitação oferecidos pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Agradeço antecipadamente a sua participação e garanto que todos os dados serão avaliados em conjunto e não individualmente, possibilitando assim a confidencialidade das informações aqui fornecidas por você.

Seja sincero e a assinale cada afirmação de acordo com sua concordância, que vai de 1, se você discorda totalmente, a 5, se você concorda totalmente.

Atenciosamente,
Nelson Delfino
Mestrando – PPGEGC

Dados Sociodemográficos:

- Sexo

M

F

- Idade

18 à 25 anos

26 à 32 anos

33 à 40 anos

41 à 48 anos

49 à 56 anos

57 ou acima.

- Nível de escolaridade

Ensino fundamental;

Ensino Médio;

Graduação;

Pós graduação;

Mestrado/Doutorado.

Tempo de trabalho na UFSC

Menos de 01 (um) ano

De 01 (ano) a 05 (anos)

De 06 (dois) a 10 (quatro) anos

De 11 (onze) a 15 (quinze) anos

De 16 (dezesesseis) a 20 (vinte) anos

21 (vinte e um) anos ou mais.

Quantidade de cursos efetivados (concluídos) no ano de 2011 por você:

01 (um);

De 02 (dois) a 05 (cinco);

De 06 (seis) a 09 (nove);

10 (dez) ou mais.

Solicita-se sua colaboração em responder o questionário abaixo, assinalando a sua percepção com relação às seguintes afirmações:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo parcialmente;
- 3 - Nem discordo/ nem concordo;
- 4 - Concordo parcialmente;
- 5 - Concordo totalmente.

Fatores da comunidade:

Fatores da comunidade: Ambiente de aprendizagem para apoiar o compartilhamento do conhecimento/ Interação social/ Fluxo de comunicação.	1	2	3	4	5
1. Os servidores se conhecem muito bem e isso me ajuda a compartilhar o conhecimento com os demais.					
2. Esta instituição encoraja – por ação e não somente com palavras – o compartilhamento de conhecimento adquirido nos cursos de capacitação.					
3. Para justificar o aprendido e os novos conceitos criados, meu superior imediato analisa estas novas habilidades e permite colocá-las em prática em meu setor.					
4. Os cursos de capacitação permitem a criação de laços sociais (amizade) entre os participantes.					
5. Os ministrantes dos cursos de capacitação que participei utilizaram linguagem informal com o intuito de facilitar o aprendizado e se fazerem entender.					

Fatores pessoais:

Fatores pessoais: Consciência do compartilhamento do conhecimento / grau de satisfação em ajudar os outros.	1	2	3	4	5
6. Eu gosto de trabalhar com outros que desenvolvem as mesmas habilidades e conhecimento adquiridos nos cursos de capacitação.					
7. Eu continuarei dividindo o meu conhecimento adquirido nos cursos de capacitação mesmo com as pessoas que eu não gosto.					
8. Eu só compartilho/divido conhecimento adquirido nos cursos de capacitação se as pessoas me pedem.					
9. Eu prefiro que as pessoas me peçam ao invés de oferecer voluntariamente as minhas habilidades adquiridas nos cursos de capacitação.					

10. Meus colegas e eu sempre comentamos a respeito do que aprendemos nos cursos de capacitação.					
---	--	--	--	--	--

Fonte: Adaptado de Sulaiman (2010)

7. Termo de consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Estou sendo convidado (a) a participar da pesquisa que se intitula “Compartilhamento do conhecimento nos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC”. A qual consiste na Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPEGC, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “Analisar a contribuição dos cursos de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina para o compartilhamento do conhecimento, na visão dos servidores envolvidos”, realizada pelo mestrando Nelson Delfino.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 45 minutos, onde serão abordados aspectos referentes à elaboração do Plano de Capacitação da UFSC. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

O pesquisador prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe o mestrando que não irei prosseguir com a mesma.

Estou avisado (a) de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado (a), também, de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com: Nelson Delfino pelo e-mail: nelson@reitoria.ufsc.br

Eu, _____, RG nº _____, telefone nº. _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pelo mestrando Nelson Delfino.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto e que todos os dados a meu respeito serão

sigilosos. Eu compreendo que neste estudo as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome: _____

RG: _____

Local e Data: _____

Assinatura: _____

Adaptado de: Hospital de Clínicas de Porto Alegre / UFRGS