

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL COMO EIXO PARA A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**

Olinda Mioka Chubachi

Universidade Federal Fluminense

olinda@vm.uff.br

Emmanuel Paiva de Andrade

Universidade Federal Fluminense

emmanueluff@gmail.com

RESUMO

A aprendizagem nas organizações ocorre indistintamente de ser programada ou não, pois esta ocorre nas pessoas. Diante das mudanças constantes na nova sociedade que se impõe – a sociedade do conhecimento, as organizações de toda natureza, buscam melhorar o desempenho de seus funcionários através de métodos e técnicas que auxiliem na obtenção de bons resultados. Gerenciar o conhecimento organizacional, bem como o desenvolver ações que tenham como base a gestão do conhecimento tornam-se fundamentais para o êxito das empresas. Este trabalho investiga se o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da Universidade Federal Fluminense, através de seus cursos, pode ser considerado um promotor da gestão do conhecimento na instituição. Para tanto, analisa-se o instrumento de avaliação de cursos e dele são extraídos indicadores baseados em gestão do conhecimento. O resultado desta pesquisa propiciou o mapeamento de indicadores que demonstram que, mesmo não intencionalmente, o Programa se desenvolve na direção da gestão de conhecimento na Universidade.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; desenvolvimento profissional; avaliação.

1. Introdução

A sociedade contemporânea encontra-se em constante estado de mutação e inovações surgem a todo momento e em todas as áreas. As organizações precisam estar atentas a estas inovações de modo que a adaptação às mudanças seja executada de maneira coerente com os princípios institucionais, suas metas e objetivos e se traduza em bons resultados. Essa nova lógica corporativa requer funcionários capacitados e qualificados que possam transformar a organização em um organismo “vivo” que possa, através do desenvolvimento individual e coletivo, aprender constantemente.

Para Davenport e Prusak (1999), o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas, e na atual era do conhecimento e tecnologia, é o principal ativo que dita as regras para o sucesso de uma organização. O conhecimento organizacional agrega os conhecimentos individuais além de valores e cultura institucionais, e sua gestão eficiente é mais importante que sua própria existência. Esforços têm sido feitos no sentido de gerenciá-lo para obtenção de vantagem competitiva e melhoria de produtos e serviços.

A Universidade como organização compartilha as mesmas necessidades de se estruturar diante desta nova sociedade. Uma das iniciativas da UFF neste sentido é o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Fluminense, desenvolvido como parte integrante do Plano de Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos, instituído pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Tendo por finalidade “estabelecer, no âmbito desta Universidade, as diretrizes e os procedimentos técnico-pedagógicos para as ações destinadas a incentivar e promover o desenvolvimento dos servidores ocupantes dos cargos técnico-administrativos”, este programa atinge todos os níveis da instituição e encontra boa aceitação por grande parte dos funcionários.

Segundo Davenport & Prusak (1999) o caminho da aprendizagem organizacional é um importante componente do sucesso na gestão do conhecimento. Entretanto, como destacam os autores, no mundo do aprendizado organizacional, o uso de um método para gerir o conhecimento estruturado é fundamental.

Como afirmado também por Probst, Raub e Romhardt (2002), se quisermos medir o sucesso da gestão do conhecimento, precisamos medir e avaliar o conhecimento organizacional.

Considerando que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFF foi elaborado com o intuito de promover o aprimoramento profissional com base na legislação pertinente, entende-se como fundamental compreender e identificar nas ações do Programa uma iniciativa para promover a gestão do conhecimento na UFF.

2. Referencial teórico

A definição de conhecimento é difícil e por vezes é confundida com a definição de informação que, por sua vez, já foi considerada um sinônimo de dado. Embora estejam intimamente relacionados estes três conceitos são diferentes por sua natureza.

Segundo Davenport e Prusak (1999): *dados* são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos; *informação* são dados que fazem diferença e *conhecimento* “é uma mistura de vários elementos; é fluido como formalmente estruturado; é intuitivo e portanto difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos”.

Segundo Probst et al. (2002), o conhecimento é o conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas, confirmando-se desta forma, a diferenciação para dados e informações pois apenas as pessoas podem definir, baseadas em suas experiências e valores, como o conhecimento é construído.

Reconhecido pelas empresas como um dos mais importantes ativos intangíveis da era moderna, o conhecimento precisa ser gerenciado para produzir resultados que se traduzam em vantagem competitiva. As organizações têm investido neste sentido buscando implementar métodos e técnicas de gestão do conhecimento.

Davenport e Prusak (1999) consideram o conhecimento como um ativo sustentável pois,

Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), que definem conhecimento como “crença verdadeira e justificada”, a criação do conhecimento organizacional é um processo dinâmico que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimento da organização. Este processo é efetivado através de da interação entre o conhecimento tácito e o explícito por meio de quatro processos de conhecimento: socialização (conhecimento compartilhado), externalização (conhecimento conceitual), combinação (conhecimento sistêmico) e internalização (conhecimento operacional).

A gestão do conhecimento envolve um uso prático do conhecimento, atingindo algum objetivo organizacional mediante a estruturação de pessoas, tecnologia e conteúdo do conhecimento (Davenport e Prusak, 1999).

Na visão de Probst et al. (2002), a gestão do conhecimento se baseia, em parte, em considerações teóricas e também, em problemas reais, devendo auxiliar administradores a tratar o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas.

Para Klein (2002), nitidamente, uma organização aprende através de seus membros individuais e, portanto, é afetada direta ou indiretamente pela aprendizagem individual. Entretanto, ressalta o autor, a aprendizagem organizacional é muito mais complexa que uma simples extensão da aprendizagem individual, envolve um caminho para ir além da aprendizagem fragmentada dos indivíduos e disseminar a aprendizagem por toda a organização.

Segundo Probst et al. (2002), a aprendizagem organizacional consiste em mudanças que ocorrem na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas. Ainda para o autor, “somente onde existe interação e comunicação, transparência e integração pode-se fazer o conhecimento individual tornar-se conhecimento coletivo, que por sua vez tem efeito sobre o conhecimento individual.”

Com o crescimento da importância do conhecimento nas organizações pode-se afirmar que avaliar, medir e comparar são primordiais para o atingimento de metas, consecução de objetivos e adequação dos processos realizados em toda organização.

Jayme Teixeira Filho em artigo publicado na revista eletrônica Insight Informal em 2002 discorre sobre os tipos de indicadores usados pelas empresas para avaliar suas iniciativas em GC. São eles: *indicadores de esforço*, que refletem as iniciativas em GC sem se preocupar

necessariamente com os resultados em si, e *indicadores de resultado*, que refletem o alcance dos objetivos operacionais ou metas estratégicas sem que estes estejam ligados exclusivamente às iniciativas em GC; podendo ainda os indicadores serem do tipo *quantitativo* ou *qualitativo* dependendo da situação em que um ou outro é mais adequado. O autor faz um exercício de aplicação dos conceitos apresentados por autores clássicos da GC, tanto estrangeiros quanto brasileiros, para definição de alguns indicadores.

3. Metodologia

A presente pesquisa utilizou o método de estudo de caso único realizado sobre o Programa de Capacitação desenvolvido pela DTA - Divisão de Treinamento e Avaliação da UFF. Yin (2001) afirma que o estudo de caso compreende um método que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados. A técnica de amostragem utilizada pode ser classificada como não-probabilística (ou não aleatória) por tipicidade, de acordo com Marconi e Lakatos (1996), por se tratar de grupo típico em relação ao total de funcionários da instituição.

Utilizaram-se os resultados das Avaliações de Final de Curso relativas aos concluintes dos cursos realizados no segundo semestre de 2008. A escolha se deve ao fato de que os cursos são elaborados e executados semestralmente, de forma a atender, em cada período, aos servidores técnico-administrativos da Universidade pertencentes a todos os níveis funcionais. Este fato torna as amostras do primeiro de segundo semestres iguais e equilibradas no que se refere aos atributos necessários para pertencer à amostra: ser funcionário da Universidade, ser participante e concluinte de um dos cursos do Programa de Capacitação e pertencer a um dos níveis de classificação funcional.

Foram analisadas 165 avaliações de final de curso de um total de 10 (dez) turmas oferecidas sendo 1(uma) turma para os níveis A e B, 6(seis) turmas para os níveis C e D e 3(três) turmas para o nível E de classificação funcional. A oferta de turmas obedece ao levantamento do quantitativo de servidores pertencentes àqueles níveis de classificação funcional o que justifica a oferta de apenas uma única turma para os níveis A e B.

A coleta de dados e evidências para este estudo foi realizada a partir de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e questionários. Após a revisão da literatura e análise dos documentos, realizou-se a validação do instrumento através de um procedimento estatístico bastante utilizado para este fim. Em seqüência, o conjunto de questões sobre o curso foi agrupado em dimensões, propostas para um melhor entendimento dos pontos que estão sendo avaliados. E, a partir das sugestões de Teixeira Filho (2002) baseadas na literatura estudada, extraíram-se indicadores baseados em GC.

4. Análise e Discussão

O instrumento de avaliação utilizado nos cursos de capacitação foi elaborado pela DTA com o objetivo de verificar, em alguns aspectos, como os cursos poderiam ser melhorados em conteúdo e estrutura. Com o intuito de corroborar a prática de utilização deste instrumento e verificar a possibilidade de, a partir do Programa de Capacitação, estabelecer uma iniciativa à Gestão do Conhecimento dentro da Universidade, neste trabalho, faz-se uma análise das avaliações dos cursos desenvolvidos pelo Programa de Capacitação da UFF no ano de 2008.

A parte referente à avaliação do curso é composta de 2 (duas) questões, sendo a primeira um quadro contendo 13 (treze) itens que recebem do avaliador uma nota, de acordo com uma

escala do tipo Likert: (5) excelente, (4) bom, (3) regular, (2) fraco ou (1) insuficiente, indicando o grau de satisfação do aluno com o referido item. Para fins deste trabalho, estes itens foram agrupados em 3 (três) dimensões, a saber: Dimensão 1 – Comunicação e atendimento; Dimensão 2 – Infra-estrutura do curso e, Dimensão 3 – Conteúdo e aplicação. Ressalta-se, a este ponto, que as Dimensões foram estabelecidas pela autora para melhor compreensão do que está sendo avaliado. A segunda questão do instrumento de avaliação é livre e dissertativa, intitulada Críticas e sugestões tendo por finalidade a adição de informações complementares que auxiliem no processo de aprimoramento do curso.

A avaliação dos instrutores é realizada através de um quadro contendo os nomes dos instrutores e 7 (sete) itens que recebem do avaliador uma nota, de acordo com uma escala do tipo Likert: (5) excelente, (4) bom, (3) regular, (2) fraco ou (1) insuficiente, indicando o grau de satisfação do aluno com o referido item. Os itens considerados são: domínio do assunto, cumprimento do horário, cumprimento do programa, clareza e objetividade nos temas abordados, material didático adequado à aula, habilidade em manter o interesse da turma e satisfação de suas expectativas (avaliação geral do módulo).

Dimensões	Critérios
Dimensão 1 – Comunicação e atendimento	1 Divulgação da realização dos cursos
	2 Divulgação do edital dos cursos (critérios de seleção e períodos de pré-inscrição, confirmação, reclassificações, etc)
	4 Clareza das informações sobre o tema dos cursos
	5 Clareza das informações sobre dias e horários das aulas
	6 Clareza das informações sobre o funcionamento dos cursos (aulas, palestras, aulas práticas, etc.).
	7 Qualidade do atendimento prestado pela DTA - presencialmente, por telefone ou e-mail
	3 Método utilizado no processo de inscrição
Dimensão 2 – Infra-estrutura do curso	9 Instalações oferecidas para as aulas
	10 Número de alunos na turma
	11 Método utilizado para o fornecimento do material didático
Dimensão 3 – Conteúdo e aplicação	8 Conteúdo dos cursos
	12 Aproveitamento dos conhecimentos adquiridos no curso
	13 Atendimento às expectativas quanto ao conteúdo do curso

Fonte: Elaboração própria

Tabela 1 – Critérios da Avaliação de final de curso agrupados em dimensões

Seguindo a definição de Nonaka e Takeuchi, podemos verificar que o Programa de Capacitação apresenta os seguintes indicadores:

Explícito para explícito

- Nível de informatização dos processos

Desde a implantação, em 2006, o Programa buscou a informatização dos processos dos cursos: divulgação, matrícula, controle de frequências, material didático, certificação. Com a criação da página do DDRH, a Divisão de Treinamento tem realizado esforços no sentido de disponibilizar as informações necessárias para a realização dos cursos além de estabelecer mais um canal para a comunicação com os servidores. Este indicador, de natureza quantitativa, pode ser verificado nos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 da avaliação.

- Nível de validação de produtos de projetos

Os cursos apresentaram um índice elevado de atendimento às expectativas do curso, com média 4,17 entre os valores atribuídos pelos avaliadores das turmas pesquisadas, o que reforça a importância, para os servidores, do desenvolvimento do Programa. Além desse item, o aproveitamento dos conhecimentos adquiridos no curso também obteve índice elevado, média 4,17 e desvio padrão 0,83. Este indicador, de natureza quantitativa, pode ser verificado nos itens 12 e 13 da avaliação.

- Grau de reaproveitamento de soluções

O Programa inicialmente promoveu 9 (nove) cursos distintos, cuja composição, bem como a temática, foram sendo atualizados conforme necessidades percebidas através das avaliações informais (conversas com os alunos e avaliações dos intrutores) dos cursos, de reuniões internas e com os pólos de representação técnico-administrativa da Universidade. Os pólos participaram ativamente quando da implantação do programa e da extinção dos centros de ensino, que ocorreram no mesmo período. Nos períodos que se sucederam, as avaliações informais e as reuniões internas se tornaram a maior fonte das alterações nos conteúdos, carga horária e temáticas dos cursos de capacitação. Observa-se que, a cada semestre, os módulos que compunham os cursos são atualizados e muitas das alternativas adotadas são mantidas, o que demonstra claro reaproveitamento das soluções encontradas. Este indicador, de natureza originalmente quantitativa, não foi extraído da avaliação, mas da experiência no contexto do desenvolvimento dos cursos na Divisão de Treinamento.

Tácito para tácito

- Troca de informações entre servidores de mesma unidade e/ou de setores diferentes.

Os cursos de capacitação são uma oportunidade para servidores da mesma unidade mas que trabalham em turnos diferentes e/ou que trabalham na Universidade em setores distintos, se encontrem e troquem informações relativas ao conteúdo do curso, à prática em suas atividades, e outras informações, proporcionando a transferência e o compartilhamento de conhecimento tácito entre os servidores. Este indicador foi apresentado por 36% das turmas respondentes das avaliações de 2008. Este indicador, de natureza qualitativa, foi extraído da avaliação, do item Críticas e sugestões.

Tácito para explícito

- Quantidade de contribuições úteis à inovação de processos/produtos por período de tempo

As turmas dos cursos de capacitação são compostas de forma a minimizar as diferenças para o acompanhamento dos conteúdos. A fim de viabilizar tal fato, a DTA, procura elaborar os conteúdos visando o nível escolaridade exigido para os cargos, apesar deste critério não refletir a homogeneidade de uma turma. As turmas voltadas para os níveis de classificação de cargos C, D e E, devem apresentar ao final do curso, um Projeto de Trabalho direcionado à sua realidade funcional. Estes projetos representam contribuições para a melhora das atividades de diversos setores da Universidade. A estrutura da DTA, no entanto, não permitiu até o presente momento, um acompanhamento e conseqüente avaliação de quantos e quais destes projetos foram postos em prática e nem de seus resultados efetivos. Este indicador, de natureza quantitativa, não foi extraído da avaliação, mas da composição dos cursos abordados na pesquisa.

Explícito para tácito

- Nível de competência dos colaboradores

Através da avaliação dos instrutores de cada módulo dos cursos, é possível verificar que o nível de competência é considerado de bom a excelente, com média 4,4, nos casos analisados. Nesta parte da avaliação são pontuados de 5 (excelente) a 1 (insuficiente) os seguintes critérios para cada instrutor: domínio do assunto, cumprimento do horário, cumprimento do programa, clareza e objetividade nos temas abordados, material didático adequado à aula, habilidade em manter o interesse da turma e satisfação de suas expectativas (avaliação geral do módulo). Este indicador, de natureza originalmente qualitativa, foi extraído da avaliação, do item Avaliação dos instrutores.

Seguindo a visão de Davenport e Prusak, podemos verificar que o Programa de Capacitação apresenta os seguintes indicadores:

Criação de conhecimento

- Quantidade de contribuições úteis à inovação de processos/produtos por período de tempo

Considerando os indicadores sugeridos por Teixeira Filho, este se enquadra no processo de criação de conhecimento por se referir a Projetos de Trabalho produzidos pelos servidores técnico-administrativos com a finalidade de resolver problemas práticos encontrados em seus locais de trabalho. Este indicador, de natureza quantitativa, não foi extraído da avaliação, mas da composição dos cursos abordados na pesquisa.

- Qualidade do conteúdo apresentado no curso

A composição dos módulos de cada curso, a adequação às necessidades do servidor e o atendimento às suas expectativas quanto ao aproveitamento dos conhecimentos adquiridos, são fatores importantes da geração de conhecimento. A escolha por determinado curso se faz diante do conteúdo apresentado e da possibilidade de aplicá-lo em seu ambiente de trabalho. Este indicador, de natureza originalmente qualitativa, foi extraído da avaliação, dos itens 8, 12 e 13.

- Ambiente do curso

Este indicador fornece informações sobre a infra-estrutura básica ao processo de aprendizagem, como instalações, número de alunos por turma, material didático utilizado pelo aluno e pelo instrutor. Estes são fatores que contribuem para o desenvolvimento do aluno e podem afetar a qualidade da aprendizagem. A DTA não possui instalações próprias para a realização dos cursos e conta com a parceria de diversos setores da Universidade na disponibilização de salas e laboratórios. Quanto ao material didático, parte deles fica disponível no site da DDRH/DTA para o acesso dos alunos e outra parte é impressa na gráfica da UFF. A Divisão possui ainda laptops e datashows para uso dos instrutores. Este indicador, de natureza originalmente qualitativa, foi extraído da avaliação, dos itens 3, 9, 10 e 11 e ainda do item “material didático adequado à aula” da avaliação dos instrutores.

Disseminação de conhecimento

- Troca de informações entre servidores de mesma unidade e/ou de setores diferentes.

Considerando os indicadores sugeridos por Teixeira Filho, este se enquadra no processo de disseminação de conhecimento por se tratar, muitas vezes, de transferência de conhecimentos tácitos, que pertencem à experiência dos servidores em suas atividades, mas que não estão registrados de forma alguma. A reunião de servidores de unidades distintas, ou de mesma unidade, mas que não se conhecem e atuam de formas diferenciadas, é o que os autores chamam de transferência espontânea e não estruturada de conhecimento. Este indicador foi

apresentado por 36% das avaliações analisadas. Este indicador, de natureza qualitativa, foi extraído da avaliação, do item Críticas e sugestões.

Uso de conhecimento

- Aproveitamento dos conhecimentos adquiridos no curso

Segundo os autores, a transferência de conhecimento envolve duas ações: transmissão e absorção. Apenas disponibilizar o conhecimento não é garantia de que ele será absorvido nem tampouco usado. Mesmo a transmissão e absorção juntas não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento (Davenport e Prusak, 1999).

A percepção dos alunos dos cursos de capacitação, após a conclusão do curso, de que os conhecimentos adquiridos serão, ou já estão sendo, aproveitados, foi considerada boa a excelente em 85% das avaliações pesquisadas, o que representa uma ótima correspondência entre os objetivos do curso e as necessidades da instituição. Entretanto, uma avaliação pós-curso, comprometida em verificar os reais resultados da capacitação no ambiente de trabalho do servidor é primordial para a confirmação de quais competências e objetivos foram alcançados. Este indicador, de natureza originalmente qualitativa, foi extraído da avaliação, do item 13 do questionário.

- Grau de reaproveitamento de soluções

Desde sua implantação, principalmente através de avaliações informais e reuniões internas, a DTA atualiza os módulos dos cursos mantendo muitas das características dos módulos anteriores o que demonstra o reaproveitamento das soluções obtidas.

Este indicador, de natureza quantitativa, não foi extraído da avaliação, mas da experiência (vivência) no contexto do desenvolvimento dos cursos na Divisão de Treinamento.

Dimensão	Indicadores	Perspectivas consideradas e seus autores
Dimensão 1 – Comunicação e atendimento	Nível de informatização dos processos;	Explícito para explícito – Nonaka e Takeuchi.
	Grau de reaproveitamento de soluções	Explícito para explícito – Nonaka e Takeuchi. Uso do conhecimento – Davenport e Prusak
Dimensão 2 – Infra-estrutura do curso	Ambiente do curso	Criação de conhecimento – Davenport e Prusak
	Nível de competência dos colaboradores	Explícito para tácito – Nonaka e Takeuchi.
Dimensão 3 – Conteúdo e aplicação	Nível de validação de produtos e projetos	Explícito para explícito – Nonaka e Takeuchi.
	Troca de informações entre servidores	Tácito para tácito – Nonaka e Takeuchi. Disseminação de conhecimento – Davenport e Prusak
	Quantidade de contribuições úteis à inovação de processos/produtos por período de tempo	Tácito para explícito – Nonaka e Takeuchi. Criação de conhecimento – Davenport e Prusak
	Qualidade do conteúdo apresentado no curso	Criação de conhecimento – Davenport e Prusak
	Aproveitamento dos conhecimentos adquiridos no curso	Uso de conhecimento - Davenport e Prusak

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 – Indicadores segundo as dimensões propostas

5. Conclusões

A gestão do conhecimento está intimamente ligada à gestão de pessoas, pois estas são o principal repositório e as responsáveis diretas pelo fluxo do conhecimento dentro de uma organização. O setor de recursos humanos passou a exercer um papel decisivo na busca pela melhoria de produtos e serviços e o treinamento e desenvolvimento de pessoas representam um ponto chave para o alcance destes objetivos.

O objetivo principal desta pesquisa voltou-se para a identificação de indícios que mostrassem que as ações do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFF, mais precisamente os cursos de capacitação desenvolvidos pela DTA - que pertencem ao subprograma de aprimoramento profissional, atendem adequadamente aos objetivos de valorizar, capacitar e qualificar os servidores assegurando uma força de trabalho competente que garanta a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados pela UFF.

No decorrer deste trabalho verificou-se que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento desenvolveu ações para o atingimento das metas propostas pelo Programa de Desenvolvimento Institucional. Entre elas, os cursos de capacitação, objeto desta pesquisa, têm particular destaque em função do alcance obtido, pois atende um número significativo de servidores de todos os níveis. A análise do Programa apontou primeiramente a preocupação em elaborar cursos cujos conteúdos estivessem em conformidade com a legislação vigente. Isto fica evidenciado nas ementas dos cursos propostos cujos objetivos estão diretamente relacionados àqueles estabelecidos no PDI e no PDIPC com atuação nas várias ambiências e para os diversos níveis dos servidores.

As relações entre os documentos e as ações da DTA, responsável direta sobre os cursos, demonstram o entendimento de que os objetivos pessoais e profissionais dos servidores da universidade devem estar alinhados aos objetivos e metas institucionais.

O instrumento de avaliação aplicado pela DTA analisado neste trabalho demonstrou condições de mensurar características importantes dos cursos e, apesar de não ter sido formulado com o intuito de compreender os processos de gestão do conhecimento, contém indicadores que apontam nesta direção e podem ser aprimorados para esta finalidade.

Convém destacar que o instrumento de avaliação utilizado carece de reformas na sua estrutura que possibilitem a obtenção de respostas para questões que analisem outros aspectos do processo de aprendizagem como: o estímulo e/ou apoio fornecido pelas chefias para a realização do curso; condições do ambiente organizacional para por em prática o que foi apreendido nos cursos; comprometimento do aluno quanto à sua condição de multiplicador/disseminador dos conhecimentos adquiridos.

6. Referências bibliográficas

Assis, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Borges-Andrade, J. E. et al. **Impactos individual e organizacional de treinamento:** uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível. Psicologia Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 117-146, 2002.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Prêmio Serzedello Corrêa 2005:** monografias vencedoras. Brasília: TCU, 2006.

- Carbone, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- Cardoso, V. C., Cameira, R.F., Proença, A. **Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Curitiba, 2002.
- Chiavenato, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Rev. E atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.
- Davenport, T. H.; Beck, J. C. **A economia da atenção**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Edvinsson, L.; Malone, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Medindo a Prontidão Estratégica de Ativos Intangíveis**. Harvard Business Review. Fevereiro/2004. P. 38-49.
- Klein, D. A. **A Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Fluminense/UFF. Niterói: UFF, 2005.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Prusak, L.; Davenport, T. H. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Senge, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 2002.
- Stewart, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Sveiby, K. **A nova riqueza das organizações: patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Teixeira Filho, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.
- Teixeira Filho, J. Tudo que parece sólido se desmancha no ar: indicadores na gestão do conhecimento. **Insight Informal**. 053. 18-jun-2002. Disponível em <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Indicadores%20na%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2009.
- Terra, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- Vargas, M.R.M.; Abbad, G.S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In: Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G.S.; Mourão, L. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 7, p.137-158.
- Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.