



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



A PERCEÇÃO DOS INGRESSANTES NO CARGO DE ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL SOBRE O PROGRAMA DE TREINAMENTO OFERECIDO

Gabriela G. de Lima Beck

Universidade Federal De Santa Catarina

g.beck@hotmail.com

Francini Martins Derosa

Universidade Federal De Santa Catarina

francini.mar@gmail.com

Roberta Matos

Universidade Federal De Santa Catarina

robertasmts@gmail.com

RESUMO

O presente artigo analisa a percepção dos ingressantes no cargo de assistente em administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) a respeito do programa de treinamento fornecido pela instituição para o exercício das funções às quais foram designados. A natureza desta pesquisa é aplicada, classificando-se como qualitativa, e caráter descritivo em relação aos fins. Quanto aos meios, caracteriza-se como um estudo de caso, cuja amostra compreende sessenta ingressantes na UFSC para o cargo de assistente em administração no ano de 2014 no Campus João David Ferreira Lima – Reitoria. Os instrumentos para a coleta de dados abrangem questionário com perguntas fechadas e abertas para os sessenta pesquisados, entrevista semiestruturada com a Diretora de Capacitação de Pessoas da instituição, referências bibliográficas e pesquisa documental. Os resultados obtidos demonstraram que há deficiências no programa de treinamento oferecido e que, por esse motivo, boa parte dos servidores sentem-se desorientados em relação ao assunto no novo local de trabalho.

Palavras chave: Treinamento. Capacitação. Assistente em administração. UFSC.

1. INTRODUÇÃO

As atividades de desenvolvimento e capacitação são uma necessidade na administração pública moderna, pois é com essas práticas que os governos buscam melhorar o desempenho pela via da qualificação de seus serviços através de uma formação profissional contínua (BERGUE, 2010). Para Gil (2001, p. 121) treinamento é "o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização". A capacitação, por sua vez, objetiva dotar os seus beneficiários de um tipo mais concentrado de instrução para cumprir tarefas definidas, num contexto específico. Com relação aos servidores públicos federais brasileiros, a preocupação com o treinamento e com a capacitação teve início na década de trinta, no Governo de Getúlio Vargas, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Nessa época, almejava-se um serviço público profissional de qualidade, estabelecendo regras para a profissionalização dos servidores e para a constituição de um sistema de carreiras sob a coordenação de um órgão central.

Outro destaque importante foi a publicação da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Também na década de 1990, na segunda metade, iniciam-se os esforços para normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento. Essas ações culminaram na criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) por meio do Decreto nº 2.794 de 1º de outubro de 1998 que foi revogado pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. A PNDP visa uma administração pública mais eficiente e estratégica tendo o treinamento e a capacitação dos servidores, entre outras questões, como aspectos relevantes para o desenvolvimento governamental. Todavia, Bergue (2010, p. 482) aponta uma carência de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento e capacitação dos servidores públicos ao evidenciar a “inexistência de uma diretriz estratégica de treinamento e desenvolvimento de pessoas e o senso de que as ações de qualificação profissional representam investimentos de retorno incerto”. Corroborando, Marconi (2005) destaca que a maioria das instituições públicas não apresentam políticas definidas para o desenvolvimento do servidor pelo treinamento e pela progressão na carreira. Há carência de modernização e atualização da força de trabalho para atender às mudanças constantes nas exigências dos cidadãos. Ele ressalta ainda que, para maior efetividade no uso de recursos destinados a treinamento e capacitação, é preciso um realinhamento das áreas de recursos humanos nas organizações públicas. Nota-se que a cada dia cresce a exigência por serviços públicos mais eficientes. Afinal, é dever da administração pública atender aos interesses da coletividade e, para isso, é de suma importância que os servidores públicos estejam desempenhando bem o seu papel. Esse fato motivou a realização desta pesquisa, que teve o propósito de investigar, dentre os ocupantes do cargo assistente em administração na Universidade Federal de Santa Catarina, como esses avaliam o treinamento fornecido para o desempenho de suas funções.

Em vista disso, essa pesquisa objetiva analisar a percepção dos ingressantes no cargo de assistente em administração na Universidade Federal de Santa Catarina – Campus Florianópolis – sobre o programa de treinamento oferecido pela instituição para o exercício de suas funções. Sendo assim possui como objetivo geral analisar a percepção dos ingressantes no cargo de assistente em administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) a respeito do programa de treinamento fornecido para o exercício das funções às quais foram designados, e como objetivos específicos descrever a atuação da coordenadoria de capacitação de pessoas, além de conhecer a opinião da diretora do referido setor sobre essa atuação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Universitária

Para Schlickmann (2013) a administração universitária pode ser conceituada, englobando o conceito de Stoner e Freeman (2000) e o conceito de universidade estabelecido pela LDB/1996 como: processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano. (SCHLICKMANN, 2013). Pode-se definir a Gestão Universitária como uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor que são principalmente os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis. (SILVA FILHO, 2001). Palmeiras, Sgari e Szilagy (2015) defendem que o conceito de gestão universitária deve ser entendido como algo mais amplo do que a implantação de ações de planejamento estratégico, ou qualquer outra forma tradicional de gestão. Por tratar-se de um tipo de organização complexa, as instituições de ensino superior exigem um alto nível de especialização funcional, o que configura um processo permanente de tomada de decisões, no qual são possíveis diferentes tipos de racionalidade: política, religiosa, social e econômica. Considerando a natureza da instituição – prestadora de serviço – predomina nas decisões a racionalidade política. Girard et al. (2010) ressaltam que as universidades cumprem papel essencial na construção da sociedade mais justa. São instituições de produção de conhecimento e de desenvolvimento tecnológico econômico e social. É importante que mantenham permanentemente a preocupação em adequar as suas práticas de gestão para o pleno cumprimento da sua missão.

Por ser uma organização única, a universidade, em particular a pública, enfrenta a necessidade de romper com o atual modelo que a torna rígida, embora sejam difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas ao invés de ações superficiais. (SANTOS, 1999). Para Meyer Jr (2004) um dos pontos cruciais para a gestão universitária tem sido a inexistência de uma teoria própria para ela. E este cenário tem motivado seus administradores a buscarem conhecimento e práticas utilizadas no âmbito empresarial, no qual se concentra a essência das teorias administrativas. Na visão do autor os motivos que justificam um desempenho fraco na administração das organizações acadêmicas concentram-se no fato de essas abordagens administrativas não contemplarem elementos únicos das universidades, como a natureza humana da educação, o processo individual de aprendizagem e da aplicação do conhecimento, que demandam tecnologia múltipla e envolvem uma pluralidade de interesses. (MEYER JR, 2004). Denhardt (2012) também corrobora com essa visão ao defender a ideia de que, diferente da eficiência mecânica, fria e calculista do setor produtivo, na administração pública a gestão demanda uma conotação mais humana e alinhada a outros critérios presentes na atuação desta última. (DENHARDT, 2012).

2.2 Gestão de Pessoas em Universidades Públicas Federais

Consideradas como organização social, instituições de ensino superior são regidas pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e avaliação e êxito. (SILVA, 2012). Ademais, Silva (2012) coloca que a visão organizacional da universidade se estabeleceu a partir de uma administração conduzida por contratos de gestão, a qual é avaliada por índices de produtividade, calculada para ser estruturada por estratégias e programas de eficiência, eficácia e busca por resultados.

No que tange à gestão de pessoas, Gil (2001) a define como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que operam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto

organizacionais quanto individuais. A gestão de pessoas compõe-se, a rigor, segundo o autor, como uma evolução das áreas designadas anteriormente como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A área antes denominada como Recursos Humanos foi muito criticada por mecanizar relações e desvalorizar o potencial intelectual presente na instituição. Grilo (1996) acredita que, devido ao fato de a área de gestão de pessoas não estar diretamente relacionada com a atividade fim das organizações, é comum que os processos relativos aos recursos humanos não sejam priorizados. Entretanto, nas universidades, a administração de recursos humanos é sem dúvida uma área fundamental. Para o autor, a partir do momento que a universidade decide implementar uma gestão voltada para a valorização das pessoas que compõem o seu quadro de colaboradores, aumentam as possibilidades de aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa, elevando o nível de qualificação dos profissionais formados pela instituição. (GRILO,2001). No entanto, para Bergue (2010) a área de gestão de pessoas no setor público está defasada em relação à iniciativa privada. Nas palavras do autor:

As atividades da administração de pessoal restringem-se a rotinas inerentes à geração da folha de pagamento, à manutenção de registros e a assentamentos funcionais, ao controle de efetividade dos servidores, à elaboração de atos referentes à vida funcional do servidor, entre outras ações de natureza eminentemente cartorial. (BERGUE,2010, p.248).

Todavia, de acordo com o autor a área de gestão de pessoas na administração pública abrange cinco processos, que são: Agregação de pessoas; Alocação de pessoas; Remuneração de pessoas; Transformação de pessoas e, Acompanhamento de pessoas. Os processos de transformação de pessoas abrangem as atividades voltadas para a capacitação e desenvolvimento das pessoas que atuam na organização (GIL, 2001). Girardi (2008) conceitua a capacitação como um investimento no capital humano o qual consiste em um processo de melhoria do comportamento do profissional para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3 Treinamento/capacitação e desenvolvimento

Devido ao surgimento da era da informação, nos anos 90 as organizações tiveram que passar por uma mudança funcional a fim de acompanhar as variações tecnológicas. Investiu-se muito na qualidade total, com isso as organizações chegaram a um mesmo patamar, no entanto, para se diferenciar, passaram a investir no conhecimento e desenvolvimento. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Pio (2006) conceitua desenvolvimento como um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional. Nadler (1984) complementa que o desenvolvimento pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro.

Já o treinamento, de acordo com Lacerda e Abbad (2003), é uma das intervenções que afetam o desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho. Para Gil (2001) o treinamento é um conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa. Portanto, uma das finalidades do treinamento é gozar da capacidade que

o ser humano tem de aprender a adquirir novas habilidades e novos conhecimentos modificando comportamentos e atitudes. (TACHIZAWA et al., 2001). Para usufruir do treinamento, é importante fazer um levantamento de sua necessidade. O levantamento das necessidades de treinamento (LNT) engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo. (MARRAS, 2007).

Porém vale ressaltar que, segundo Zerbini e Meneses (2009), o processo de LNT consiste em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais, e somente por estas. Bohlander et al (2005) fornecem três formas de analisar rapidamente as necessidades de treinamento: análise da empresa através de exame de ambiente, estratégias e recursos da organização para determinar onde deve incidir a ênfase ao treinamento; análise da tarefa como processo de determinar que conteúdo de programa de treinamento devesse estar na base de um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho; análise das pessoas para determinação dos indivíduos específicos que precisam de treinamento.

3. METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é aplicada, assumindo uma abordagem qualitativa com caráter descritivo por meio de estudo de caso. Na visão de Vergara (2013) a pesquisa aplicada é basicamente motivada pela necessidade de resolução de problemas concretos, ou seja, tem fim prático.

Possui caráter descritivo o qual se evidencia pelo fato dos dados serem analisados de maneira indutiva, sendo o processo e seu significado os focos principais. Por se tratar de um estudo de caso, Araújo et al. (2008) esclarece que este meio de pesquisa apresenta uma abordagem metodológica de investigação, especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. A amostra foi composta por sessenta ingressantes na Universidade Federal de Santa Catarina no cargo de assistente em administração no ano de 2014. Os instrumentos de coleta de dados englobam questionários com perguntas fechadas e abertas, além de entrevista semiestruturada com a Diretora de Capacitação de Pessoas como fontes de dados primários e, referências bibliográficas e pesquisa documental como fontes de dados secundários. A referida entrevista foi gravada, com prévia autorização da entrevistada, e, posteriormente, transcrita. As técnicas de análise de dados envolveram a análise estatística e a análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2013), essa refere-se ao estudo de textos, documentos e verbalizações orais.

4. RESULTADOS

4.1 A Universidade Federal de Santa Catarina e a caracterização do perfil técnico-administrativo

A Universidade Federal de Santa Catarina, fundada em 1960 no bairro Trindade, em Florianópolis, possui atualmente um campus na cidade e mais quatro no interior do Estado, em Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau. Sua sede, o Campus Reitor João David Ferreira Lima, abriga onze Centros divididos por áreas de conhecimento. A UFSC conta com mais de 5.500 servidores entre docentes (2338) e técnicos administrativos (3218) distribuídos entre seus campi, sendo que 874 destes servidores estão exercendo as funções de gestores e assessores (UFSC, PAC, 2015). Salienta-se que para fazer frente às demandas por serviços públicos de melhor qualidade, oferecidos em maior quantidade, e apresentando níveis de complexidade crescentes, tem sido imprescindível ajustar o quadro de servidores técnico-

administrativos em educação (STAEs) da UFSC a essas necessidades, tanto em seus aspectos qualitativos como quantitativos. Com relação ao perfil técnico administrativo da UFSC, destacam-se dados comparativos entre 2009, 2013 e 2015. Em 2013, a UFSC contava com 3.113 STAEs, sendo que, destes, 1.282 estavam lotados no Hospital Universitário, o que representa um aumento de 305 servidores em comparação com 2009 ou, em termos relativos, uma alta de 9%. Hoje, são 3218 técnicos administrativos, sendo que cerca de 21% possui até três anos de efetivo exercício e deste mesmo total cerca de 2% estão nos Campi. (UFSC, PAC, 2015).

No que tange às atribuições do cargo foco desta pesquisa, o Edital nº 252/DDP/2013 informa que compete ao assistente em administração:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (UFSC, DDP, 2013, p. 18).

A próxima seção irá descrever a atuação do setor de capacitação de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina.

4.2 Programa de capacitação de pessoas – CCP

De acordo com UFSC (2015) a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas tem projetado objetivos e metas de inovação e de busca permanente na melhoria da prática de suas ações e papel, frente à comunidade universitária. O modelo de gestão tem como embasamento principal o alinhamento concreto ao Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece linhas de desenvolvimento para o processo de capacitação dos servidores públicos, as diretrizes definidas em conjunto com a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), e o desmembramento das ações de capacitação em programas temáticos.

As ações de treinamento e capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgãos e entidades federais. Nesse sentido, observa-se que a UFSC estabeleceu como base a tríade: formação para o exercício do cargo, formação para a atuação no ambiente organizacional e para o exercício da função. O Plano Anual de Capacitação (PAC) de 2015 está estruturado a partir do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) e de dois eixos denominados Linhas de Desenvolvimento e Linhas de Ação. (UFSC, 2015).

4.2.1 Plano anual de capacitação (PAC)

De acordo com UFSC (2015) a capacitação dos servidores, como processo constante e determinado de aprendizagem, utiliza ações de qualificação e aperfeiçoamento com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio da ampliação de competências individuais. O PAC (Plano Anual de Capacitação) é uma das ferramentas da Política de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores da UFSC e tem como meta constituir os meios para a operacionalização das diretrizes que norteiam o processo de desenvolvimento profissional dos servidores da universidade. Possui como objetivo também fundamentar as atividades de planejamento, organização e coordenação dos eventos de capacitação que propiciam ao quadro funcional da UFSC o alcance e o aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais, no intuito de atribuir valor competitivo à instituição e valor social ao indivíduo. (UFSC, 2015).

Na UFSC, o Plano de Capacitação é disposto por planejamento anual. São realizados levantamentos de necessidades de capacitação junto aos servidores técnico-administrativos,

aos docentes e ao corpo gerencial. As ações de capacitação e desenvolvimento profissional, constituídas no plano de capacitação, compõem-se de eventos, cursos presenciais e a distância, bem como de ações de educação formal, considerando trilhas de capacitação para o desempenho de diversas áreas, dentro de programas temáticos. Os programas temáticos abrangem um conjunto de ações direcionadas à aquisição de um objetivo politicamente diagnosticado a partir de um problema, uma demanda da instituição ou o proveito de uma oportunidade. Através da Portaria nº 27/MEC, de 15 de janeiro de 2014, foi lançado o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), criado pelo governo federal. Sua proposta é fortalecer os programas de capacitação, promover a qualificação dos servidores para alavancar seu desenvolvimento profissional e aperfeiçoar a gestão pública nas instituições federais de ensino superior (IFES). A partir desta concepção o Plano (PAC) distribui suas ações de capacitação a partir de dois níveis:

- I. Nível Operacional: abrange as ações de capacitação, através das quais o servidor possa desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao exercício do seu papel funcional.
- II. Nível Estratégico: compreende as ações voltadas para o planejamento, coordenação de equipes de trabalho, liderança e inovação, logística, execução e controle de projetos que atendam às demandas atuais e futuras da universidade, potencializando os objetivos estratégicos, a missão e a visão institucional. (UFSC, P.7, 2015).

O Portal da Capacitação foi disposto para acolher as necessidades dos servidores da universidade com o intuito de propiciar uma solução unificada das ações concretizadas pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas. O portal conta com o acesso direto ao Sistema Gestor de Capacitação (SGCA), ao Moodle (plataforma de educação à distância) e às demais informações referentes ao processo de capacitação e aperfeiçoamento. O portal tem como meta principal tornar-se um canal de serviços entre a CCP e os servidores da universidade, abrangendo informações e o suporte funcional indispensável à capacitação do servidor, apresentando um conteúdo que vai desde formulários e legislação acerca dos pagamentos e afastamentos, programação e inscrição em cursos oferecidos pela CCP, até ações oferecidas por seus parceiros. (UFSC, 2015).

O Sistema Gestor de Capacitação - SGCA, desenvolvido pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC) e utilizado pela Divisão de Capacitação Continuada da CCP e Divisão Auxiliar de Pessoal (DAP/HU), administra as ações de capacitação sugeridas aos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC. Através deste sistema se torna possível consultar os cursos de capacitação oferecidos pela DICC, DAP/HU e PROFOR, efetuar as inscrições para a participação nesses cursos, consultar o histórico, solicitar certificados, dentre outras opções. A plataforma Moodle (<https://moodle.ufsc.br/>) abrange um sistema que permite o gerenciamento de cursos (CMS - Course Management System) ou, ainda, um ambiente virtual de ensino e aprendizagem (AVEA). Ela é totalmente fundamentada em ferramentas da WEB, requerendo do usuário um computador conectado à internet e a disponibilidade de um navegador, a exemplo do *Firefox* e do *Internet Explorer*. Este ambiente é utilizado por toda a comunidade universitária como ferramenta de apoio aos cursos de capacitação presencial e como sala de aula virtual dos cursos à distância. (UFSC, 2015).

Outro ponto que merece destaque é o levantamento de necessidades de capacitação - LNC – o qual foi a fase inicial de todo o planejamento do PAC. A partir dele emergiram os programas temáticos e as ações que o compôs. Existe ainda o canal através dos cursos online e presenciais, onde é questionado ao aluno sobre a necessidade de futuros cursos. A análise do LNC teve como guia as seguintes ações: as linhas de desenvolvimento que em seus eixos norteadores compõem as demandas individuais e institucionais; o detalhamento dos cargos existentes na universidade; a coleta de informações das avaliações de reação dos cursos

concretizados em 2014; o planejamento administrativo e acadêmico e as diretrizes e políticas firmadas no âmbito das unidades; as ações de capacitação que possuem valor estratégico e que possibilitem o alcance de resultados efetivos ao desempenho do trabalho; as necessidades de capacitação relevantes para o desenvolvimento dos ambientes organizacionais e as demandas de capacitação específicas ligadas aos cargos e atividades dos servidores no seu ambiente de trabalho. (UFSC,2015).

Os eventos de capacitação desenvolvidos e coordenados pela CCP são sequenciais, definidos por áreas temáticas, nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. A programação é feita anualmente, contudo os cursos não previstos, cuja necessidade se apresenta a partir de novas demandas de trabalho, poderão ser criados e ofertados no decorrer do ano, desde que acolham as diretrizes deste Plano de Capacitação. Os eventos são esquematizados através do Plano Instrucional, abrangendo objetivo, ementa, competências a serem desenvolvidas, data de realização, carga horária, público-alvo, atividades e avaliação. As turmas poderão ser fechadas e abertas. As turmas fechadas destinam-se a público-alvo específico, solicitado por alguma unidade administrativa ou acadêmica da universidade. As turmas abertas são ofertadas para os servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC lotados nos Campi Florianópolis, Joinville, Curitiba, Araranguá e Blumenau, bem como servidores lotados em outras instituições federais, desde que haja vaga remanescente. Os cursos poderão ainda ser oferecidos na modalidade *in company*, desenvolvidos em parceria com as escolas de governo e outras instituições de ensino superior. Os servidores podem se inscrever a partir do site específico o qual publicita os cursos. Esse site é atualizado semanalmente com os treinamentos disponíveis. Cabe ressaltar que a aceitação da inscrição para o curso deve ser aprovada pela chefia imediata do servidor. (UFSC,2015).

Após essa análise documental, a fim de conhecer mais sobre as ações relacionadas à capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina, foi realizada uma entrevista com a diretora do setor na qual os resultados serão expostos na próxima seção.

4.3 Entrevista com a Diretora de Capacitação de Pessoas

Em um primeiro momento, a entrevistada explicou como funciona a comunicação entre os setores de admissão e de capacitação:

[...] cada vez que são nomeados novos servidores, o setor de capacitação recebe um relatório do setor de admissão com a listagem dos respectivos nomes. A partir daí o setor de capacitação envia e-mails para os recém-entrantes com informações sobre os cursos padrões para o ingresso no serviço público e para a ambientação na UFSC. (DIRETORA, 2015).

Anualmente é realizado o LNC – Levantamento de Necessidades de Capacitação, que, segundo a diretora informou, compreende também o Levantamento de Necessidades Específicas (LNE). Assim, conforme a entrevistada, o processo ocorre da seguinte forma: é enviada uma solicitação via e-mail ou Sistema de Processos/Gestão Administrativa (SPA) no final de cada ano para os chefes de setores e departamentos a fim de que verifiquem as necessidades de cursos/treinamentos para sua equipe. No entanto, a taxa de retorno dos gestores é extremamente baixa, como evidenciado pelo Plano de Anual de Capacitação. Na intenção de buscar um Levantamento de Necessidade de Capacitação Específica (LNCE), a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) da UFSC encaminhou formulários para as chefias/setores da universidade. De 938 enviados, apenas 54 foram respondidos. Essa ação visava identificar as demandas de aperfeiçoamento dos integrantes do quadro técnico-administrativo, tanto das unidades administrativas quanto acadêmicas da UFSC, com vistas à previsão no PAC de 2015. (UFSC, 2015). Apesar do esforço por parte dos recursos humanos da UFSC, a diretora do setor reconhece a necessidade de um apoio maior dos chefes e responsáveis pelos setores/departamentos da instituição no sentido de qualificar os servidores.

Ela comenta sobre como o setor de Capacitação busca conhecer as demandas de cursos e treinamentos:

[...] ao término de cada capacitação oferecida pela UFSC, é solicitado aos participantes que os mesmos indiquem necessidades de cursos e treinamentos para que possam ser oferecidos pela instituição. Além disso, qualquer servidor pode entrar em contato diretamente com a Coordenadoria de Capacitação para solicitar ou sugerir um curso novo. (DIRETORA, 2015).

Questionou-se à entrevistada sobre a realização de pesquisas pela Coordenadoria de Capacitação na forma de contato direto com os servidores, pessoalmente ou por e-mail, no intuito de verificar necessidades específicas de cursos e treinamentos. A entrevistada mencionou que

[...] é grande a dificuldade para que se faça pesquisa direta com os servidores por serem em número elevado e a equipe do setor de capacitação possuir limitada quantidade de membros para atender a todo o quadro de pessoal da universidade. Atualmente, o envio de e-mails para o levantamento de informações sobre capacitação não é uma ferramenta utilizada. No entanto, um trabalho muito bom nesse sentido e a nível de divulgação para cursos e treinamentos vem sendo realizado através de uma página da coordenadoria no Facebook. (DIRETORA, 2015).

Ao ser questionada sobre a implementação da gestão por competências na UFSC, a diretora explicou que:

Esse é um processo que não tem como partir do setor de capacitação. A capacitação é apenas a ponta do processo. É necessário que haja um planejamento e também uma vontade política por parte da Reitoria para a implementação da gestão por competências. Hoje isso não ocorre, fazendo com que exista um *gap* (lacuna) entre o setor de capacitação e os servidores. (DIRETORA, 2015).

Por fim, questionou-se quanto ao programa de treinamento oferecido pela instituição para o início das atividades em relação ao cargo de assistente em administração, por ser o cargo que envolve maior quantidade de vagas disponibilizadas e também requisitadas no quadro de STAES da UFSC. Ela expôs que:

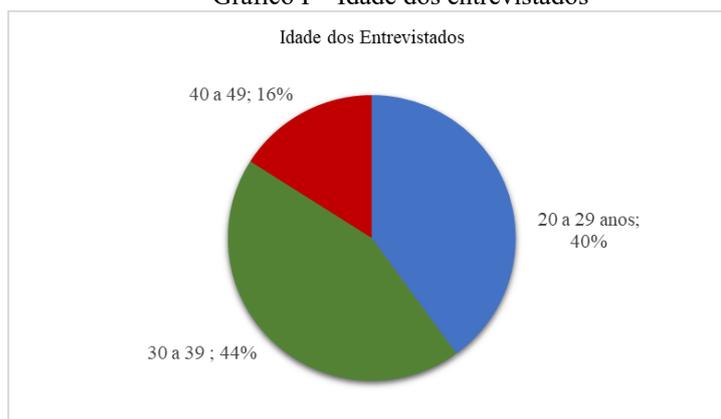
Para os recém-admitidos na universidade, encaminha-se via correio eletrônico da instituição, informações sobre o curso Iniciação ao ambiente institucional – UFSC. Trata-se de procedimento realizado para todos os servidores técnico-administrativos em educação. Não há um programa base voltado em específico para o cargo de assistente em administração. Até pelo motivo de que esse cargo está distribuído em diferentes departamentos e centros de ensino. A chefia que deve verificar junto ao servidor qual a necessidade de treinamento e capacitação para o exercício de suas atividades. (DIRETORA, 2015).

4.4 Percepção dos assistentes em administração da UFSC sobre o programa de treinamento oferecido pela instituição

Foi enviado via e-mail institucional um questionário para 60 (sessenta) servidores que ocupam o cargo de assistente em administração, ingressantes na Universidade Federal de Santa Catarina do campus João David Ferreira Lima – Reitoria no ano de 2014. A listagem foi obtida através do setor de gestão de pessoas da UFSC. Considerou-se oportuno solicitar que a resposta fosse encaminhada quinze dias após o envio do questionário. O questionário elaborado apresentou 15 (quinze) perguntas abrangendo aspectos relacionados ao treinamento e à capacitação para o referido cargo. Até o prazo supracitado foram recebidos 26 (vinte e seis) questionários respondidos dos 60 (sessenta) enviados, cerca de 43,33% de retorno.

No que tange à primeira pergunta, a qual buscou saber qual a idade do respondente, conforme expõem o gráfico abaixo, a maioria dos resultados foi composta por servidores que variam de 30 a 39 anos (44%), em segundo lugar vem o intervalo de 20 – 29 anos (40%) e por último o intervalo de 40 a 49 anos (16%).

Gráfico I – Idade dos entrevistados



Fonte: material elaborado pelos autores, 2015.

A segunda pergunta procurou saber qual função o pesquisado exerce na universidade e em qual setor trabalha. Já a terceira pergunta questionou sobre quanto tempo de UFSC o respondente tinha, e os resultados foram os seguintes: 68% têm de 13-18 meses, 20% tem de 0-6 meses e 12% têm de 7 a 12 meses, conforme ilustra gráfico abaixo:

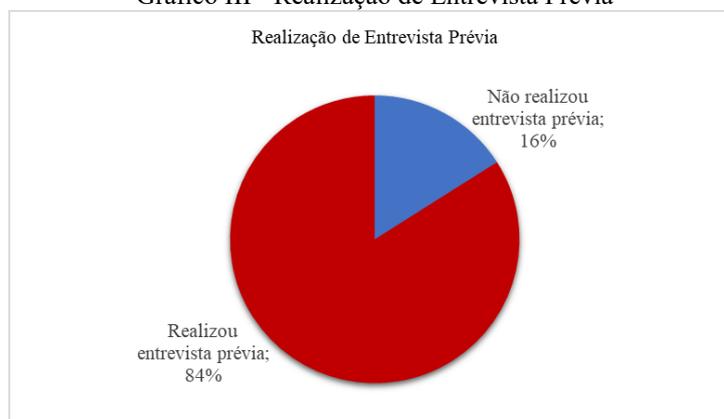
Gráfico II – Tempo de UFSC



Fonte: material elaborado pelos autores, 2015.

Na quarta pergunta foi questionado aos respondentes se os mesmos realizaram entrevista prévia para assumir o cargo de assistente em administração na UFSC, e as respostas foram: 84% afirmaram que sim, realizaram entrevista prévia, ao passo que apenas 16% informaram que não realizaram. Segue gráfico III ilustrando as repostas obtidas:

Gráfico III - Realização de Entrevista Prévia



Fonte: material elaborado pelos autores, 2015

No que cabe à quinta pergunta procurou-se identificar se houve, durante a entrevista, algum tipo de questionamento sobre a preferência por trabalhar em alguma área, setor ou departamento da universidade: 76,2% responderam que sim, houve esse tipo de

questionamento, ao passo que 23,8% responderam que não. O gráfico a seguir ilustra este resultado:

Gráfico IV – Preferência por trabalhar em algum setor



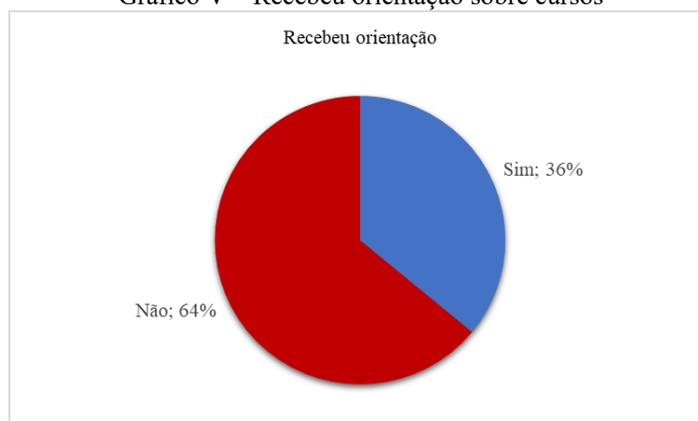
Fonte: material elaborado pelos autores, 2015.

A sexta pergunta solicitou a opinião dos respondentes no que diz respeito a quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são essenciais para o cargo de assistente em administração na UFSC. As respostas foram as mais diversas, portanto a seguir serão destacadas as principais: iniciativa, comprometimento, noções básicas de administração, boa relação interpessoal, direito administrativo e seus princípios, capacidade de organização, leitura, interpretação e escrita clara, pró-atividade, responsabilidade, disciplina, eficiência, redação de documentos, saber planejar, capacidade de transferir conhecimentos e aprender, responsabilidade, motivação, transparência, ética, idoneidade, conhecimento da legislação do setor no qual atua, habilidade de socialização e atitude positiva e de comprometimento.

Pode-se atestar que a competência pró-atividade foi a mais citada dentre todas as outras, em segundo lugar vem competências relacionadas à administração e informática, por conseguinte aparece a responsabilidade como uma das mais necessárias. Na sequência aparece direito administrativo, comprometimento, boa relação, redação, e conhecimento dos sistemas da UFSC. Algumas outras competências também foram citadas apenas uma ou duas vezes, porém cabe ressaltá-las, como: liderança, ética, flexibilidade, comunicação, eficiência, português e organização.

A sétima questão trouxe um dado bastante importante para a pesquisa, o qual expôs o processo de comunicação dentro da universidade. Solicitou-se aos respondentes a seguinte indagação: logo que iniciou suas atividades, nos primeiros 6 meses, recebeu algum informativo, e-mail, orientação do superior ou dos colegas de trabalho sobre os cursos básicos/obrigatórios para o exercício de suas atividades? Os resultados foram os seguintes: 64% responderam que não, não receberam orientação, contra 36% que responderam que sim, conforme ilustra o gráfico abaixo:

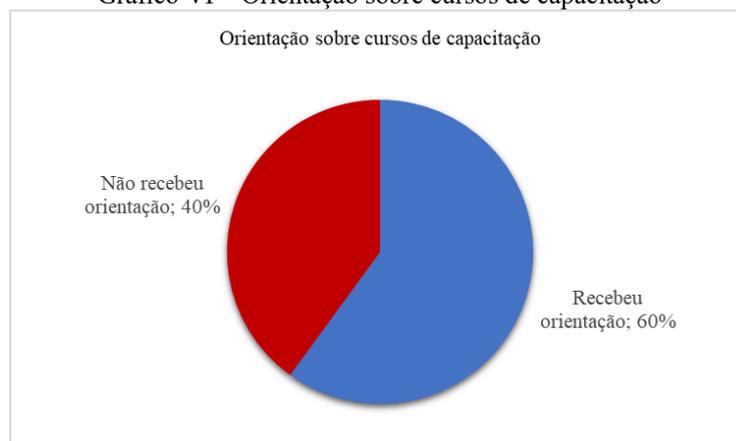
Gráfico V – Recebeu orientação sobre cursos



Fonte: material elaborado pelos autores, 2015.

Na oitava pergunta indagou-se sobre a seguinte questão: ainda em relação aos primeiros seis meses de trabalho, foi orientado (a) sobre cursos (treinamento e desenvolvimento) oferecidos pela UFSC em que poderia se inscrever? Resultados: 60% responderam que sim ao passo que 40% responderam que não, conforme mostra gráfico abaixo:

Gráfico VI – Orientação sobre cursos de capacitação

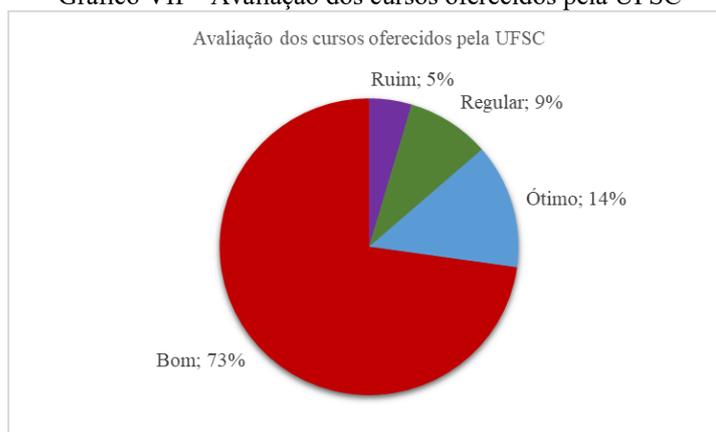


Fonte: material elaborado pelos autores, 2015.

A nona questão abordou sobre o Plano Anual de Capacitação da UFSC, e teve como objetivo procurar saber qual o nível de conhecimento dos servidores sobre o plano: 60% responderam que já ouviram falar sobre, ao passo que 40% responderam que nunca ouviram falar sobre o assunto. A décima questão procurou saber se os servidores têm o conhecimento de como e a quem se reportar para a solicitação de cursos e treinamentos, e as respostas foram as seguintes: 40% responderam que não, e 60% responderam que sim. Já na décima primeira questão o questionamento abordou se o servidor já participou de cursos ou treinamentos oferecidos pela UFSC: 88% afirmam que sim, ao passo que apenas 12% afirmam não ter participado.

A décima segunda pergunta procurou saber como os respondentes avaliam os cursos oferecidos pela UFSC, e as respostas foram as seguintes: apenas 13,6% consideram ótimo, 72,7% bom, 9,1% regular e 4,6% ruim, conforme mostra ilustração abaixo:

Gráfico VII – Avaliação dos cursos oferecidos pela UFSC



Fonte: material elaborado pelos autores, 2015.

Ainda abordando o mesmo assunto, a próxima pergunta trouxe a seguinte questão: quais os cursos/treinamentos que não realizou, mas acredita ser importante para o seu trabalho na UFSC e por quê. A seguir serão explicitadas as principais respostas:

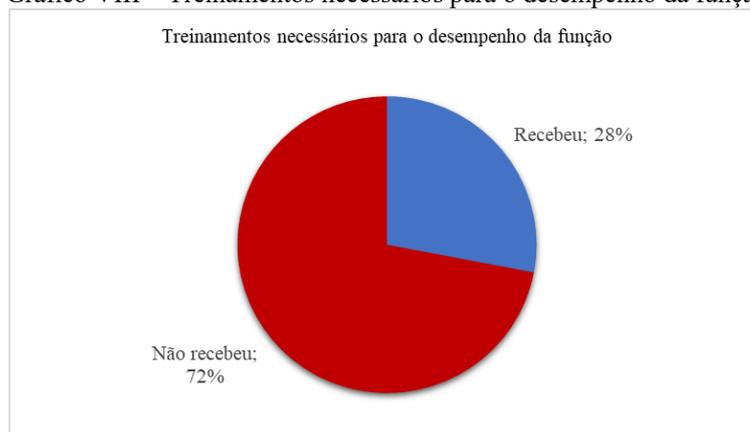
Quadro I - Cursos que deseja realizar

CURSOS QUE DESEJA REALIZAR	MOTIVOS
Aprender a utilizar a ferramenta MATL/conceitos financeiros.	Possui vários tipos de consulta, porém devido à falta de conhecimento não é devidamente aproveitado.
Curso de Compras governamentais e lida com fornecedores.	Facilitaria o trabalho.
Processos de compras	Porque é necessário para adquirir materiais de consumo e permanente para o departamento.
Capacitações direcionadas a função exercida dentro do departamento.	O aprendizado seria mais eficiente.
SCDP	Envolve financeiro e um erro pode causar problemas.
Curso dos sistemas SIAFI, SARF e SPA. Além de orientações a respeito dos fluxos internos da UFSC.	Para que haja maior excelência e rapidez nos processos de trabalho.
Redação oficial voltada para UFSC, capacitação dos programas CAGR e SPA, e principalmente uma específica para o setor de lotação: Coordenadoria de Graduação.	O estudo para o concurso prepara o conhecimento geral necessário para cargos públicos em geral. A única capacitação e preparação específica para o ambiente UFSC foi útil, porém geral. Os maiores desafios foram específicos do setor e dos processos de trabalhos na UFSC, tais como: compreender quais as atividades são funções da Coordenadoria; aprender como fazer é muito complicado pois não existe padronização nos processos de trabalho (cada departamento e cada setor exige um procedimento próprio); aprendemos praticamente sozinhos como solicitar acesso e como utilizar os programas da UFSC e uma das maiores dificuldades (após dominarmos) é a limitação de conhecimento dos servidores antigos que desconhecem funcionalidades ou simplesmente não utilizam os programas.

Fonte: material elaborado pelos autores, 2019.

No que tange à décima quinta pergunta, indagou-se ao respondente se ele considera que recebeu os cursos necessários para o desempenho de sua função na universidade, e mais uma vez as respostas foram as seguintes: 72% responderam que não, ao passo que apenas 28% responderam que sim.

Gráfico VIII – Treinamentos necessários para o desempenho da função



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Por fim foi questionado se o respondente gostaria de deixar um comentário ou sugestão em relação a cursos/treinamentos para o cargo de assistente em administração na UFSC. As principais contribuições serão apresentadas a seguir. Ressalta-se o seguinte apontamento:

Sugiro que antes de delegar uma função o treinamento seja prioridade. No meu caso fui designada fiscal de contrato sem receber treinamento, somente após seis meses da indicação é que surgiu a oportunidade de capacitação. É uma atividade de muita responsabilidade, por isso é necessário pessoas competentes e capacitadas antes do efetivo exercício da nova função. (ENTREVISTADO ANÔNIMO I, 2015).

Assim como esse, outros também sugeriram que a capacitação seja executada antes do início das atividades pelo servidor. Além disso, os respondentes solicitaram a divulgação dos treinamentos no momento da entrada em exercício do servidor, e principalmente que essa divulgação venha também das chefias, pois o que aparenta é que não se divulga para que os servidores não saiam do setor onde trabalham. Outro ponto importante é o anseio para que o perfil e experiências de cada indivíduo sejam melhores aproveitados a partir de uma entrevista. Também vale salientar a sugestão de criação de um canal em que se possam sugerir cursos/capacitações de acordo com as maiores dificuldades encontradas nos sistemas e processos internos. Alguns cursos (programas CAGR/ redação oficial/ e específico para o setor de lotação) deveriam ser obrigatórios para todos os servidores antigos/novos, e de preferência que sejam presenciais. Outras sugestões como criação de cursos e treinamentos específicos para cada um dos principais setores: departamentos, coordenadorias de graduação, coordenadorias de pós, entre outros também foram muito citadas.

5. CONCLUSÃO

Cada vez mais percebe-se a relevância das pessoas na organização, sendo assim considera-se de extrema importância para a gestão universitária a realização dessa pesquisa. Nesse contexto, as características das Instituições Federais de Ensino Superior e o ambiente em que elas estão inseridas devem ser considerados na definição das políticas de pessoal. As universidades possuem autonomia para formularem modelos de gestão de pessoas condizentes com as diretrizes organizacionais, e por isso, devem se valer disso para utilizar a melhor maneira possível as potencialidades humanas. Considera-se que esta pesquisa atingiu seus propósitos, pois no que tange aos objetivos específicos, foi possível descrever a atuação do setor de capacitação de pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, bem como verificar a opinião da Diretora desse setor sobre as questões foco deste estudo. Já no que diz respeito ao objetivo geral, que foi analisar a percepção dos ingressantes no cargo de assistente em administração da universidade acima citada a respeito do programa de treinamento fornecido pela instituição para o exercício das funções às quais foram designados, constata-se,

com base nos resultados obtidos, que esses servidores se sentem sem orientação no novo local de trabalho sobre suas atividades, pois não têm recebido o treinamento e a capacitação específicos para a atividade a qual foram designados, além de outras questões como não saberem a quem se reportar nem como para registrar tais demandas e também não identificarem uma receptividade sobre o assunto por parte das chefias. Também se verifica, com base em algumas respostas do questionário aplicado, que os servidores gostariam que houvesse um canal de sugestões de cursos para que essa deficiência no oferecimento de treinamento e capacitação fosse corrigida.

Ainda no que tange à entrevista com a diretora da capacitação cabe destacar a deficiência na comunicação entre os setores, quando se diz respeito ao retorno de poucas respostas sobre as demandas por treinamentos. A diretora também fez questão de frisar a falta de apoio e participação dos chefes dos setores nesse processo, além da ausência de motivação por parte da Reitoria também, o que acaba por gerar uma lacuna nesse sistema. Apesar da justificativa apresentada, de que o cargo de assistente em administração é um cargo bastante amplo, o qual é capaz de atuar em uma gama muito diversa de setores, preocupa alguns resultados verificados nessa pesquisa, que são: 40% dos entrevistados acusaram não ter recebido orientação sobre treinamentos para suas atividades nos primeiros 6 meses de exercício, 40% não sabem a quem e nem como se reportar sobre demandas do assunto, e, por fim, 72% considera que não recebeu os treinamentos devidos para o exercício de suas funções na instituição. Esse último dado é de extrema importância para as conclusões desse estudo pois denota a visão da amostra sobre o tema da pesquisa. Ademais, considera-se importante acompanhar a evolução de ações em treinamento e capacitação tanto por parte do Plano de Desenvolvimento Institucional quanto pelo Plano Anual de Capacitação da UFSC e também analisar se elas estão sendo colocadas em prática ou não. Além disso, verificar como a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas está agindo para promover o planejado e cumprir com o seu papel na instituição. Como ponto fraco dessa pesquisa pode-se citar a ausência de respondentes, visto que se obteve uma amostra relativamente pequena, sendo que, quanto mais dados, maiores as condições de análise. Como ponto forte acredita-se que esta pesquisa possa vir a servir como uma ferramenta para o setor de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina com o objetivo de que eles possam utilizar esses dados como uma espécie de *feedback* sobre o trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. et al. **Estudo de caso–Métodos de investigação em educação** [Internet]. Porto: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BOHLANDER, George; SNELL, Scolt; SHERMAN, Arthur. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Decreto-Lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.**

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 29 nov. 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. - **Handbook of qualitative research**. London, Sage Publication, 1994. 643p.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Cengage Learning, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante et al. **Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos Sistemas nos processos de Gestão de Pessoas nas Universidades: um estudo de caso na UFFS**. Argentina: Bicentenario, 2010.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades: Em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: 2001.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras**. Rev. adm. contemp. 2003, vol. 7, n. 4, pp. 77-96.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. In: LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Anibal (Orgs.). **Administração Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 12ª edição. São Paulo, editora Futura, 2007.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. **Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais**. Análise, v. 20, n. 2, 2009.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lúcia IC; MANGOLIM, Lúcia. **Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES**. 2004.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York, Wiley, 1ª ed., 1984. P.1.1-1A7.

PALMEIRAS, Jeniffer de Brum; SGARI, Rosani; SZILAGYI, Carlos Leonardo Sgari. **Desafios da Gestão Universitária: Competência e Desempenho: uma reflexão crítica na gestão**. 2015.

PIO, Cleusa. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: dois lados da mesma moeda**. 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da ideia de universidade à universidade de ideias. In:** Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 6ªed. São Paulo: Cortez, 1999.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil.** 2013. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo. **Gestão Universitária e seus desafios.** Lobo & Associados Consultoria. Mogi das Cruzes - SP 1998. Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf Acesso em: 06/06/2019.

SILVA, José Marcos da. **COLLECTA – um sistema computacional de coleta de dados e avaliação institucional para apoio à tomada de decisão na Universidade Federal de Santa Catarina.** 2012. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, VCP; FORTUNA, AAM. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª. Ed.

UFSC. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Edital n. 252, de 30 de setembro de 2013: **concurso público para provimento de vagas para a carreira técnico-administrativa em educação da UFSC.** Disponível em: <<http://stae2013.concursos.ufsc.br/files/2013/10/Edital-252DDP2013-STAE-UFSC-ALTERADO.pdf>> Acesso em: 03 nov. 2015.

UFSC. **Plano Anual de Capacitação 2015.** Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/files/2016/12/PAC_2015_VERSAO_FINAL.pdf>. Acesso em: 30 out. 2015.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019.** Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.