



LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES PARA O PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: APLICAÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS NO CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

ISADORA DE SOUZA BERNARDINI
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

RESUMO

As pessoas dependem das organizações para atingirem seus objetivos pessoais e as empresas necessitam de colaboradores capacitados para alcançarem seus objetivos organizacionais. Mais do que em qualquer outra organização as universidades necessitam em principal, da competência de seus profissionais a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade de seu ensino. Assim, foi definido o objetivo geral deste trabalho que foi analisar como ocorre o levantamento de necessidades para o Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico, considerando os servidores efetivados no CSE antes de 2006. Quanto à metodologia esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa, aplicada, descritiva, estudo de caso, estudo de campo, *ex-post-facto*, bibliográfica e documental. Através dos meios de coleta de dados e sua análise pôde-se perceber que em torno de 82,6% dos servidores técnico-administrativos do CSE conhecem ou conhecem parcialmente os treinamentos oferecidos pela área de RH da UFSC, sendo que 65,2% já participaram de tais treinamentos a partir de 2006. Constatou-se também que, ainda hoje, é utilizado para a definição dos temas dos cursos de capacitação as informações advindas do levantamento de necessidades de 2006.

Palavras-chave: Capacitação. Recursos Humanos. UFSC.

1 INTRODUÇÃO

É destaque nas universidades, mais do que em qualquer outro tipo de organização a influência do aperfeiçoamento continuado das pessoas para a promoção do sucesso da instituição.

As universidades dependem da competência de professores, pesquisadores, técnicos e administradores para alcançarem seus objetivos, ou seja, precisam manter seus profissionais em constante processo de atualização a fim de assegurar a produção de novos conhecimentos, garantindo a qualidade do ensino que ministram e da pesquisa que realizam (GRILLO, 2001).

Assim, os profissionais podem contribuir para o crescimento e sucesso das universidades. Lacombe (2005) afirma que as pessoas são os atores das empresas; são elas que tomam as decisões em nome das organizações. Nesse sentido, as pessoas dependem das empresas das quais trabalham para atingirem seus objetivos individuais, e as organizações necessitam dos indivíduos capacitados para alcançar seus objetivos e cumprir com sua missão. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus colaboradores, pois as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda organização tem suas peculiaridades.

Diante disso, Chiavenato (2008) destaca que as empresas estabelecem uma série de meios para desenvolver as pessoas, agregando-lhes valor e tornando-as cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

No âmbito das Instituições de Ensino Superior, torna-se ainda mais desafiador a busca pela garantia de meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de

forma contínua, seja na capacitação, seja nas condições de trabalho e na avaliação. Isso com o intuito de obter sucesso e atingir seus objetivos (GRILLO, 2001).

De acordo com Grillo (2001) as universidades são instituições peculiares, complexas e especializadas, que executam múltiplas atividades, relacionadas às suas funções de ensino, pesquisa e extensão. Nesses empreendimentos as políticas de Recursos Humanos merecem maior atenção, tendo em vista as categorias que nela trabalham: professores, pesquisadores, técnicos e administradores. Torna-se fundamental que os mesmos trabalhem em harmonia, promovendo esforços positivos para a instituição.

Em meio a tal contexto, insere-se o objeto em estudo, o Centro Sócio-Econômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O Centro Sócio-Econômico é um dos onze centros de ensino da UFSC, o mesmo envolve os cursos de graduação e pós-graduação em ciências da administração, ciências contábeis, ciências econômicas e serviço social. Tal centro tem o auxílio de trinta e três servidores técnico-administrativos.

Atualmente, a UFSC possui uma Pró-Reitoria voltada para as questões de desenvolvimento humano e social, com uma subdivisão direcionada a capacitação de seus colaboradores. Diante do exposto, apresenta-se o problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso:

Como ocorre o levantamento de necessidades para o Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico, considerando os servidores efetivados no CSE antes de 2006?

A fim de responder o problema de pesquisa foi estabelecido o seguinte objetivo geral: analisar como ocorre o levantamento de necessidades para o Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico, considerando os servidores efetivados no CSE antes de 2006.

2 ADMISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos surge em virtude do desenvolvimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas relacionadas à gestão de pessoas. A mesma acompanha a evolução da própria história da administração. Segundo Ivancevich (2008) a história da gestão de RH tem origem na Inglaterra, onde pedreiros, carpinteiros, trabalhadores de curtumes e demais artesãos se organizavam, formando associações. Tal união servia para a melhoria das condições de trabalho.

Girardi (2008) comenta que as várias formas de percepção dos trabalhadores por parte das organizações tiveram início com as Teorias Clássicas da Administração. Os autores, como Taylor, abordavam a mão-de-obra como meta para melhorar a produção, e somente, mais tarde surgiu a real preocupação com os funcionários.

Hoje, as organizações já perceberam a importância das pessoas e a forma como as mesmas são administradas, diferentemente do que acontecia no passado, em que o enfoque era dado à tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e a economias de escala (LACOMBE, 2005).

Para Ivancevich (2008), nos dias atuais, a função de gestão de RH está muito mais integrada e envolvida estrategicamente. A importância do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da recompensa, da compensação e da motivação dos colaboradores é reconhecida e praticada por gestores de cada unidade e área funcional de uma organização. Assim, a gestão de RH, bem como as demais funções, devem atuar juntas para atingir o nível necessário de eficácia organizacional, a fim de competir tanto no âmbito local e internacional.

Chiavenato (2008) classifica a gestão de pessoas em cinco processos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas. Esses são intimamente inter-relacionados e interdependentes. Sua interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um dos cinco provoque influências nos demais, que alimentarão influências nos outros e assim por diante. Sob o enfoque de uma visão sistêmica os processos podem ser visualizados como subsistemas de um sistema maior, constituído pela gestão de pessoas.

As características de cada um dos subsistemas de RH descritas por Chiavenato (2008) são evidenciadas no quadro 01.

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH
		Recrutamento
		Seleção
		Integração
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Análise e descrição de cargos
		Planejamento e alocação de RH
		Plano de carreiras
		Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Administração de salários
		Planos de benefícios sociais
		Higiene e segurança do trabalho
		Relações trabalhistas
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento
		Desenvolvimento de RH
		Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados
		Sistemas de informação
		Auditoria de RH

Quadro 01: Os cinco processos básicos na gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

O processo de provisão está relacionado a quem irá trabalhar na organização. Já a aplicação objetiva definir o que as pessoas farão na empresa, através do planejamento e alocação de Recursos Humanos, por exemplo. A manutenção diz respeito em como manter as pessoas trabalhando na organização. O desenvolvimento refere-se em como preparar e desenvolver as pessoas, por meio de treinamento, desenvolvimento de RH e desenvolvimento organizacional. E por fim, a monitoração envolve como saber o que são e o que fazem as pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Boog (1981) destaca que os subsistemas de Recursos Humanos devem atuar de maneira integrada, o mesmo dá ênfase à integração do treinamento aos outros órgãos e atividades da área de RH. Entretanto, na prática, nem sempre isso ocorre, tendo em vista a existência de um certo descompasso nas organizações, seja pela falta de políticas definidas de pessoal, seja pela falta de comunicação entre os profissionais dessa área. O autor defende que tal descompasso deva desaparecer, sob a pena de ser decretada a falência do próprio Sistema de Recursos Humanos.

Apresenta-se a seguir o processo de treinamento e desenvolvimento de RH.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O treinamento tornou-se fundamental, para o desenvolvimento das civilizações, conforme o homem inventou ou criou o vestuário, abrigo, instrumentos, armas, assim como estabeleceu a linguagem, as comunicações e as atividades comerciais e de serviços. O treinamento foi importante, pois tornou possível a transmissão de conhecimentos e de habilidades que essas invenções e criações demandaram (BOOG, 1981).

Para Bohlander, Sherman e Snell (2003, p. 134) “o treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas”. O mesmo é, nos dias de hoje, parte fundamental no desenvolvimento e fortalecimento das competências de seus colaboradores, contribuindo para a implementação de estratégias. Além do mais, as tecnologias em rápida transformação exigem que os empregados aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) para lidar com novos processos e sistemas.

As empresas precisam de pessoas competentes e motivadas para produzir. A capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que as atividades sejam executadas com eficiência e eficácia. As organizações treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores (LACOMBE, 2005).

Sob um enfoque amplo, Bohlander, Sherman e Snell (2003) consideram que o objetivo do treinamento consiste na contribuição para a realização das metas gerais da empresa, com base nisso é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Para se ter certeza de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional deve-se utilizar a abordagem sistêmica de treinamento. Tal abordagem envolve quatro fases: levantamento de necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação. Destaca-se a etapa de levantamento de necessidades, enfoque deste trabalho.

2.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento

De acordo com Ivancevich (2008) os primeiros passos na gestão do treinamento estão na determinação das necessidades de treinamento, bem como a definição dos objetivos de tais necessidades. Nesta fase são analisadas as necessidades organizacionais, dos conhecimentos, aptidões e habilidades necessários para realizar o trabalho e das necessidades da pessoa ou ocupante do cargo; requer um estudo dos objetivos de longo e curto prazo da empresa. Os objetivos relacionados a finanças, sociedade, Recursos Humanos, crescimento e mercado precisam ser combinados com o talento humano, a estrutura, a atmosfera e a eficiência da empresa.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) destacam que para se ter certeza de que o treinamento é oportuno e como enfoque nas prioridades, os gerentes devem fazer a avaliação sistemática das necessidades, utilizando três tipos de análises: análise de empresa, análise de tarefa e análise de pessoas, das quais correspondem as análises do sistema organizacional, do sistema treinamento e do sistema de aquisição de habilidades, propostos por Chiavenato (2008).

A análise da empresa consiste em um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde deve ser dado ênfase de treinamento. Inclui-se nesta, questões de análise de políticas públicas e econômicas, iniciativas estratégicas, mudanças tecnológicas, globalização, reengenharia, gerenciamento da qualidade total, reestruturação organizacional, *dowsing*, *empowerment*, trabalho em equipe, tendências da força de trabalho. Paralelamente às forças de influência nas necessidades de treinamento, a análise da empresa abrange o exame dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos, disponíveis para atingir os objetivos de treinamento (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003).

Para Bohlander, Sherman e Snell (2003) o segundo passo na avaliação das necessidades diz respeito à análise da tarefa, a mesma envolve a revisão dos cargos e a especificação a fim de identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhá-los. Sua finalidade geral está na determinação do conteúdo exato do programa de treinamento.

Segundo Abreu (2006) na etapa de análise de tarefa, denominada pelo autor como necessidades operacionais ou funcionais, é importante uma permanente revisão e atualização

do plano de cargos da empresa e uma visão prospectiva do que os mesmos venham a ser no futuro. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) afirmam que através da análise dos cargos pode-se identificar as necessidades de treinamento por meio da simples comparação entre os requisitos do cargo e a efetiva capacitação de seu ocupante.

A última etapa do levantamento de necessidades consiste na análise da pessoa, conforme classificação de Bohlander, Sherman e Snell (2003), essa envolve a determinação de quais funcionários precisam de treinamento e quais não precisam.

Para a realização das análises referentes ao levantamento de necessidades, Chiavenato (2008) sugere alguns meios utilizados para que isso ocorra:

- a) avaliação de desempenho: por meio dessa ferramenta é possível verificar os empregados que estão executando suas atividades abaixo do nível desejado e descobrir quais setores da organização precisam de atenção imediata em treinamento;
- b) observação: constatar onde há evidência de trabalho ineficiente, como, por exemplo, atraso em relação ao cronograma;
- c) questionários: pesquisas feitas através de questionários que demonstrem as necessidades de treinamento;
- d) solicitação de supervisores e gerentes: quando a necessidade de treinamento atinge um nível mais elevado, gerentes e supervisores solicitam treinamento para o seu pessoal;
- e) entrevistas com supervisores e gerentes: contados com os responsáveis pelos diversos setores por meio de entrevistas, a fim de encontrar referência a problemas solucionáveis através do treinamento;
- f) reuniões interdepartamentais: discussões acerca de assuntos que dizem respeito a objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para a determinados objetivos e outros assuntos administrativos;
- g) exame de empregados: resultados dos testes de seleção de funcionários que executam determinadas funções ou tarefas;
- h) modificação do trabalho: toda vez que modificações totais ou parciais de trabalho sejam inseridas torna-se necessário o treinamento dos colaboradores a respeito dos novos métodos e processos de trabalho;
- i) entrevista de saída: momento mais apropriado para conhecer a opinião do empregado sobre a organização e as razões que o motivaram a deixar da empresa. É possível que sejam identificadas várias deficiências da organização nesse momento;
- j) análise de cargos: evidencia um quadro de tarefas e habilidades que o ocupante deverá possuir; e
- k) relatórios periódicos: tais relatórios podem demonstrar as possíveis deficiências, passíveis de treinamento.

Definidos os meios de levantamento de necessidades e a posterior análise de necessidades, podem ser realizadas as demais etapas do programa de treinamento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa, aplicada, descritiva, estudo de caso, estudo de campo, *ex-post-facto*, bibliográfica e documental.

Vergara (1997) afirma que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. Ao analisar o Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos, levantam-se os dados, compreende-os e interpreta-os.

Quanto ao caráter quantitativo deste estudo o mesmo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa em virtude de que utiliza dados numéricos e estatísticos para garantir

sua representatividade, ou seja, com a aplicação de questionários com a população-alvo obteve-se dados que foram tratados estatisticamente.

Os resultados obtidos com o presente estudo visam fornecer subsídios para os tomadores de decisão no que se refere à gestão de Recursos Humanos, no sentido de capacitação de seus funcionários, o que o caracteriza como pesquisa aplicada, de acordo com Castro (1977).

No que diz respeito ao caráter descritivo deste estudo, Vergara (1997) afirma que tal categoria de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esta pesquisa descreve a realidade dos Recursos Humanos da UFSC, em especial da função de treinamento de seus servidores técnico-administrativos do CSE, no que diz respeito ao levantamento de necessidades de seu Plano de Capacitação.

Em relação aos estudos de caso, Triviños (2006) relata que os mesmos têm como finalidade aprofundar a descrição de determinada realidade e que os resultados do estudo de caso são válidos para o caso que se estuda, não podendo ser generalizado. Aborda-se neste um estudo de caso a respeito do Plano de Capacitação de servidores técnico-administrativos da UFSC, com destaque para o Centro Sócio-Econômico da UFSC.

Esta pesquisa também pode ser caracterizada como estudo de campo, tendo em vista que foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorre o fato, neste caso a análise dos servidores técnico-administrativos do CSE.

Em relação à classificação deste trabalho como *ex-post-facto* Zanella (2007) destaca que pode-se dizer que a tradução da expressão *ex-post-facto* é a partir do fato passado. Para a concretização deste trabalho foi analisada capacitação dos servidores técnico-administrativos desenvolvida em um momento passado.

Quanto aos procedimentos adotados para a coleta de dados, o presente estudo pode ser classificado de caráter bibliográfico. Conforme Lakatos e Marconi (1992) abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Para a concretização deste estudo, foi utilizada bibliografia a respeito de Recursos Humanos, com enfoque no treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como se utilizou material referente às Instituições Universitárias.

Ainda em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, caracteriza-se este como sendo também de caráter documental. Para Zanella (2007) a investigação documental usa materiais que não recebem tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Nesse sentido, para análise do Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos foram analisados os seguintes documentos: regimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, estatuto e regimento da Universidade Federal de Santa Catarina, documento contendo dados numéricos dessa universidade, Plano de Desenvolvimento Institucional e Diretrizes do Plano de Capacitação da UFSC.

3.1 COLETA DE DADOS

Na realização do presente estudo foram coletados dados primários e secundários. De acordo com Zanella (2007) os dados primários são aqueles pelos quais os pesquisadores devem extrair da realidade, isso pode ser feito através de entrevistas, questionários e observações. Já os dados secundários são aqueles que já estão disponíveis aos seus usuários mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental, são eles: jornais, registros estatísticos, livros, cartas, sites entre outros.

Os dados secundários dizem respeito ao treinamento de Recursos Humanos, em principal a etapa de levantamento de necessidades, tais dados serviram de base para a formulação do instrumento de coleta de dados aplicado à população-alvo.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e questionários. No total foram realizadas quatro entrevistas, sendo a primeira com a Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação, a segunda com o Chefe do Serviço de Educação Institucional, a terceira com o Coordenador de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas e a última com Chefe da Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação, novamente.

Os dados primários também foram coletados por meio de aplicação de questionários junto aos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico da UFSC.

Em um primeiro momento, decidiu-se pela realização do censo, tendo em vista o tamanho da população em estudo, composta por vinte e oito pessoas. Ressalta-se que ao todo estão alocados trinta e três servidores técnico-administrativos no CSE, entretanto, dois deles são cedidos de outros órgãos e três trabalham como servidores da UFSC a menos de dois anos, ou seja, não foram efetivados como servidores antes de 2006. A escolha pela aplicação de questionários com servidores efetivados antes desse ano deu-se pelo fato do Plano de Capacitação ter sido disponibilizado a partir de 2006.

Em virtude da ausência de alguns dos possíveis respondentes no local de trabalho durante o período de aplicação de questionário, optou-se pela realização da pesquisa na população acessível. Barbeta (1998) afirma que em muitas situações, existe o desejo de pesquisar uma certa população (população alvo), só que, por conveniência, retira-se uma amostra de um conjunto incompleto de elementos (população acessível). Ressalta-se que, ao todo, estavam ausentes cinco servidores, os mesmos não foram encontrados no ambiente de trabalho, pois estavam de licença.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme Zanella (2007) a comunicação dos resultados consiste no momento em que o que foi feito, por que foi feito, para que e como foi feito são transformados em informações organizadas e claras. Sendo assim, este capítulo apresenta a instituição em estudo, com destaque para a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social e para o Centro Sócio-Econômico. Após a caracterização dos mesmos, apresentam-se os dados referentes ao levantamento de necessidades de treinamento correlacionadas ao Plano de Capacitação dessa universidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), localizada em Florianópolis, foi criada em 1960, pela Lei nº 3.849, abrangendo as faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Letras, Medicina, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial. Somente em 1962, que a instalação definitiva da UFSC ocorreu. Ao iniciar suas atividades, contava com 849 alunos, distribuídos em 9 cursos (TOLFO, 1991).

De acordo com Tolfo (1991) até 1968, ano da Reforma Universitária, cada um dos cursos oferecidos eram separados em faculdades, mantendo, cada um, seus próprios cursos, professores, laboratórios e materiais em geral. Com a Reforma reuniram-se todas as faculdades em torno de uma administração central, a reitoria, em um Campus universitário. As medidas adotadas ocasionaram uma expansão real no número de vagas.

No ano de 1969, o Estatuto da UFSC foi aprovado pelo Conselho Universitário e homologado pelo Presidente da República (Decreto nº 64.824). Com o mesmo, foram extintas as antigas faculdades, criaram-se os centros e seus departamentos de ensino, e adotou-se o sistema de crédito e matrícula por disciplina (TOLFO, 1991).

A Universidade Federal de Santa Catarina possui, em sua estrutura atual, três secretarias e seis pró-reitorias, são elas: Secretaria de Cultura e Arte, Secretaria de

Planejamento e Finanças, Secretaria de Relações Institucionais e Internacionais, Pró-Reitora de Graduação, Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão, Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pró-Reitora de Infra-Estrutura, Pró-Reitora de Assuntos Estudantis, Pró-Reitora de Desenvolvimento Humano e Social.

Quanto aos Centros de Ensino, hoje, encontram-se os seguintes Centros: Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Desportos (CDS), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro Tecnológico (CTC), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) e Centro Sócio-Econômico (CSE).

O enfoque deste trabalho está no Centro Sócio-Econômico e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.

O Centro Sócio-Econômico tem como finalidade atuar no ensino, pesquisa e extensão em Ciências da Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Serviço Social e Relações Internacionais. A criação dos centros de ensino deu-se com a Reforma Universitária de 1969.

O Centro Sócio-Econômico atende 3.517 alunos no ensino presencial, dos quais 3.400 são da graduação e 117 são da pós-graduação (regularmente matriculados). No auxílio de suas atividades encontram-se trinta e três servidores técnico-administrativos, dos quais dois são cedidos de outros órgãos da UFSC.

O órgão de RH da Universidade Federal de Santa Catarina, intitulado, atualmente, de Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), passou por várias reestruturações. Em 1992, foi criado o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), estabelecido com desmembramento do Departamento de Pessoal (DP). No ano de 1996, o DDRH passou a se chamar Departamento de Recursos Humanos (DRH), assumindo funções do DP e do DDRH, passando a ser vinculado à Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária (PRAC) (BÚRIGO, 1997).

Com a reforma na estrutura da UFSC, ocorrida em 2004, a PRAC foi subdividida em Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), possibilitando atender melhor às questões específicas dos estudantes e dos servidores docentes e técnico-administrativos.

4.2 PLANO DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: ENFOQUE CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO DA UFSC

No dia 12 de janeiro de 2005 foi sancionada a lei nº 11.091, a mesma dispõe a respeito do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Através da mesma, ficou estabelecido que o desenvolvimento do servidor na carreira se dá, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional.

Progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, em virtude da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida.

Progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dois anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Assim, com estabelecimento de progressão por capacitação profissional, tornou-se necessário à criação de um Plano de Capacitação para os servidores técnico-administrativos. As ações do plano de capacitação são desenvolvidas pela Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação (DCAF), que faz parte do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDPP), inserido na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social.

Em 2005 foi criada uma comissão tendo como finalidade a criação de um Plano de Capacitação para os servidores da UFSC, a mesma foi presidida pela Diretora do Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas, e teve a colaboração de mais nove servidores.

No ano de 2006, com o estabelecimento Decreto nº 5.507, foram instituídas a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Destaca-se a ênfase na questão da capacitação dos servidores, no sentido de estabelecimento de iniciativas voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

Com a implementação do Plano de Capacitação, no ano de 2006, o total de alunos concluintes nesse mesmo ano foi de 1.617 servidores (sendo que um mesmo servidor pode ter participado de mais de um curso), os mesmos atingiram o patamar de 1.285 horas de capacitação. No ano de 2007, 825 servidores foram capacitados, totalizando 898 horas. Consideram-se como alunos concluintes àqueles que obtiveram uma participação mínima de 75%. Os dados de 2007 excluem os programas voltados ao Hospital Universitário (HU).

Não existem dados da DCAF a respeito de quantos servidores técnico-administrativos e quantos cursos foram realizados pelos servidores do Centro Sócio-Econômico. No entanto, com a aplicação de questionários com os servidores técnico-administrativos do CSE, que foram efetivados nesse centro até 2006, tais informações foram obtidas. Apresenta-se a seguir esses dados, bem como demais informações consideradas complementares.

Tabela 01: Conhecimento dos programas de treinamento oferecidos pela área de RH da UFSC.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	11	11	47,8%	47,8%
Conheço parcialmente	8	19	34,8%	82,6%
Não conheço	4	23	17,4%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos respondentes, 47,8% conhecem os programas de treinamento oferecidos pela área de RH e 34,8% conhecem parcialmente os mesmos, somente quatro dos questionados não conhecem os programas de capacitação.

Tabela 02: Participação dos servidores técnico-administrativos do CSE em treinamentos realizados pela área de RH da UFSC, a partir de 2006.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	15	15	65,2%	65,2%
Não	8	23	34,8%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

A tabela 02 evidencia que dos indagados 65,2% já participaram de algum treinamento oferecido pela área de RH a partir de 2006, oito dos respondentes nunca participaram dos mesmos.

Com a análise dos dados das tabelas 01 e 02 pode-se verificar que dezenove servidores conhecem ou conhecem parcialmente os programas de treinamento, no entanto, apesar da noção da existência dos mesmos, dos dezenove, quinze funcionários já participaram de tais programas e quatro nunca participaram dos mesmos.

Tabela 03: Quantidade de treinamentos realizados, a partir de 2006.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Um	8	8	53,3%	53,3%
2 a 4	7	15	46,7%	100,0%
mais de 4	0	0	0,0%	100,0%
Total	15		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Percebe-se que daqueles que já realizaram algum treinamento oferecido pela área de RH da UFSC, no total de quinze servidores, oito participaram de apenas um treinamento e sete de dois a quatro. Nenhum dos indagados respondeu a terceira opção (mais de 4).

Em relação ao conhecimento da disponibilidade do seu último treinamento, um percentual de 73,3% dos quinze respondentes teve conhecimento por meio do site da PRDHS, dois dos respondentes foram informados por colegas de trabalho e pela chefia do setor, somente dois marcaram a opção “Outros”, declarando que obtiveram conhecimento da disponibilidade de treinamento através de ofício emitido pela área de RH. E nenhum dos servidores optou pela sentença “Iniciativa própria”.

Quando indagados a respeito de sugestões para o processo de treinamento dos servidores técnico-administrativos, um dos respondentes sugeriu o uso de *folders* de divulgação dos conteúdos de treinamento a serem oferecidos.

Diante dos dados apresentados, pode-se dizer que 82,6% dos questionados conhecem ou conhecem parcialmente os programas de treinamento oferecidos pela área de Recursos Humanos da UFSC, entretanto, apesar do conhecimento de tais programas, 65,2% já participaram de algum desses treinamentos. Desse total, oito fizeram apenas um treinamento e sete entre dois e quatro. E, boa parte do conhecimento dos servidores a respeito da disponibilidade de treinamento se deve a divulgação realizada no site da PRDHS.

Apresenta-se a seguir a caracterização da etapa de levantamento de necessidades do Plano de Capacitação da UFSC, com enfoque nos servidores técnico-administrativos do Centro Sócio-Econômico.

4.2.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento

De acordo com Bohlander, Sherman e Snell (2003), ao realizar-se o levantamento de necessidades três tipos de análises devem ser feitas: análise de empresa, análise de tarefa e análise de pessoas. No que se refere à análise de empresa, essa consiste em um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde deve ser dada ênfase de treinamento.

Conforme os autores a análise da tarefa envolve a revisão dos cargos e a especificação a fim de identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desempenhá-los. E a análise da pessoa diz respeito à determinação de quais funcionários precisam de treinamento e quais não precisam.

Para a elaboração deste Plano, a comissão se baseou em três pilares: na missão da UFSC, no Plano de Desenvolvimento Institucional e nos pressupostos filosóficos da PRDHS. Tais itens podem ser enquadrados na análise de empresa.

A missão da UFSC consiste em “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2009).

O Plano de Desenvolvimento Institucional delinea ações que vão ao encontro com o fim da Instituição no que tange a formação do ser humano. Com a criação da PRDHS, este fim tende a ser viabilizado por meio de ações que traçam as diretrizes da política de capacitação da UFSC, tendo como premissa básica à visão do ser humano que ao transformar-se, transforma também o ambiente no qual interage.

Assim, como base nesses três pilares a Comissão de construção do Plano de Capacitação definiu uma forma de conhecer as necessidades de capacitação dos servidores da UFSC. Isso foi feito utilizando-se as seguintes ações:

- a) sensibilização para a participação dos servidores na elaboração do PC;
- b) formação de um grupo de agentes de desenvolvimento institucional;
- c) coleta de informações;
- d) aplicação piloto do instrumento de coleta de informações; e
- e) sistematização das informações.

Como forma de sensibilização dos servidores no sentido de participação na construção do Plano de Capacitação buscou-se, por meio de uma campanha institucional, com recurso visual sensibilizar servidores e chefias a participarem do momento de coleta de informações que refletisse as reais necessidades de capacitação para melhor desenvolver o trabalho.

Na formação de um grupo de agentes de desenvolvimento institucional definiu-se, em conjunto, com o Chefe do Gabinete, Diretores de Centros, Pró-Reitores, Diretores dos Colégios e do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, a indicação de um ou dois servidores para atuarem como intermediadores entre o DDPP e suas respectivas unidades no processo de construção do PC, mais precisamente na aplicação dos instrumentos de pesquisa. Esses agentes foram orientados quanto aos pressupostos do Plano, bem como, quanto aos procedimentos operacionais a serem adotados para a coleta das informações. Assim, formou-se uma equipe de trinta e nove servidores.

Ressalta-se que os agentes das Pró-Reitorias e do Gabinete do Reitor atuaram em todas as unidades vinculadas a esses órgãos. Nos Centros de Ensino e Colégios, um dos agentes era ocupante de cargo da carreira técnico-administrativa e, o outro, ocupante de cargo da carreira docente, e atuaram com seus respectivos segmentos. Os agentes tiveram apoio dos membros da Comissão do PC. E os agentes puderam convidar outros servidores de sua unidade para atuarem como colaboradores no processo de construção do Plano de Capacitação, no entanto, o representante legal do PC junto às unidades foi o agente designado pela Portaria do Reitor.

Para a coleta de informações foram elaborados formulários de pesquisa. Através de tal levantamento buscou-se conhecer as necessidades para a formação de um Plano de Capacitação no que diz respeito a cursos a serem realizados, bem como previsões de afastamentos para formação ou para outras ações de capacitação, os servidores interessados em concluir a educação básica (Ensino Fundamental e Médio) no Programa de Educação

Permanente para os Servidores da UFSC (PREPESUSFC) e os talentos e/ou habilidades dos servidores para o desenvolvimento das mais diversas atividades (artísticas, culturais, lingüística, voluntariado, de culinária, entre outros) sem necessariamente estar relacionada com seu cargo ou função.

O formulário de necessidade de cursos de capacitação continha: ordem de prioridade, o curso de capacitação, o conteúdo do mesmo, a justificativa para a sua realização, sugestão de ministrante, servidor e matrícula de SIAPE. Já o formulário referente à Previsão de afastamento para capacitação e outras formas de capacitação abrangia: código de afastamento (relacionado à finalidade de afastamento), nome do servidor, matrícula do SIAPE, nome do curso/evento ou área de estudo, data de início do curso/evento, local e justificativa.

Quanto ao formulário contendo informações dos interessados em concluir a educação básica, esse continha informações como o nome do servidor, SIAPE, escolaridade já concluída e ramal para contato. Ressalta-se que a partir do levantamento de necessidades de 2006, constatou-se que restavam um número mínimo de colaboradores que necessitavam da conclusão de educação básica. Tendo em vista, a pouca demanda o Programa de Educação Permanente para os Servidores da UFSC foi extinto.

O último formulário estabelecido tratava do banco de talentos e/ou habilidades, do qual os seguintes campos deveriam ser preenchidos: nome do servidor, talento e/ou habilidade, observação e ramal para contato. Mesmo com a coleta de tais dados, desde o levantamento de necessidades, não foram realizadas ações voltadas para sua utilização.

Antes da aplicação efetiva dos instrumentos de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa piloto com aplicação dos instrumentos no Colégio Aplicação, a fim de testar a validade dos mesmos, bem como, a sua operacionalização por meio dos agentes.

A aplicação do instrumento de coleta de dados deu-se pela realização de reuniões nos locais de pesquisa, em que o agente se apresentou, informou os objetivos da pesquisa e preencheu os formulários. Cada agente norteou-se com base nas seguintes reflexões: O que fazemos? Quais são as dificuldades encontradas para a execução destas atividades? Que ações de capacitação necessitamos para potencializar e ou aperfeiçoar o exercício do cargo, da função e no ambiente organizacional onde estamos inseridos?

Após a coleta dos dados as informações foram reunidas e analisadas para a formulação do PC a partir de um sistema de informação elaborado pelo Núcleo de Processamento de Dados. O agrupamento das áreas dos cursos de capacitação foi elaborado por meio da análise de conteúdo dos cursos propostos pelas unidades.

Salienta-se que essa forma de levantamento de necessidades foi realizada apenas no ano de 2006 e contribuiu para a formação do Plano de Capacitação para os anos de 2006 e 2007, no entanto, devido a sua não atualização, com não a realização de um novo levantamento conforme tal padrão, seus resultados interferem ainda hoje, na constituição dos conteúdos selecionados para capacitação dos servidores.

Essa foi uma forma encontrada para a identificação de necessidades, Chiavenato (2008) sugere alguns meios para que isso ocorra, são eles: avaliação de desempenho, observação, questionários, solicitação de supervisores e gerentes, entrevistas com supervisores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de empregados, modificação no trabalho, entrevista de saída, análise de cargos, relatórios periódicos.

Pode-se dizer que o levantamento descrito utilizou-se de entrevistas com supervisores e gerentes, a fim de detectar quais as necessidades de treinamento, acrescenta-se a tais entrevistas, a pesquisa realizada com os servidores, por meio da aplicação de um instrumento de coleta de dados, que pode ser enquadrado na opção questionário.

Destaca-se que a avaliação de desempenho também consiste em um meio para o levantamento de necessidades, conforme exposto por Chiavenato (2008). De acordo com a lei 11.091 de 2005, o desenvolvimento do servidor na carreira se dá, por meio da progressão por

capacitação e por progressão por mérito profissional, sendo que a última citada faz referência a um resultado satisfatório na avaliação de desempenho.

Assim, apesar da necessidade de realização de avaliação de desempenho tendo em vista a progressão por mérito, muitos servidores do CSE desconhecem a sua aplicação, de um total de 23 entrevistados, 16 responderam que não ou não sabem se é realizada avaliação de desempenho no setor em que atuam, somente sete (30,4% dos indagados) relataram que são avaliados por meio de avaliação de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2008) através de tal ferramenta é possível verificar os empregados que estão executando suas atividades abaixo do nível desejado e descobrir quais setores da organização precisam de atenção imediata em treinamento, auxiliando assim, no processo de levantamento de necessidades.

Um outro meio de verificação da necessidade de treinamento, evidenciado pelo autor, consiste na solicitação por parte de supervisores e gerentes da realização de capacitações. Acrescenta-se a isso a solicitação feita pelos colaboradores. No caso do conteúdo dos cursos oferecidos pela DDPP, alguns são advindos de sugestões de servidores e supervisores, tal divisão orienta os interessados para que façam suas sugestões reportando-se a chefia imediata. O indivíduo responsável pela sugestão terá prioridade de treinamento caso o conteúdo solicitado proporcione uma nova capacitação.

Vale ressaltar que as sugestões são reunidas, assim, não necessariamente a solicitação de treinamentos acarretará em um novo curso, isso será feito quando houver várias solicitações da mesma natureza, advindas de diversos setores da universidade. Em alguns casos específicos, a fim de atender problemas de um único setor, é disponibilizado treinamento para o grupo solicitante.

Apesar das sugestões por parte de supervisores e servidores auxiliarem na formação dos conteúdos de treinamento ainda existe pouca participação tanto da chefia quanto dos servidores técnico-administrativos do CSE no requerimento de novos cursos, como pode ser visualizado nas tabelas a seguir.

Tabela 04: Solicitação de treinamentos por parte dos supervisores.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	5	5	21,7%	21,7%
Não	15	20	65,2%	87,0%
Não sabe	3	23	13,0%	100,0%
Total	23		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Somente cinco dos questionados indagaram que seus supervisores solicitam a realização de treinamento à área de RH, um total de 65,2% afirmaram que seus chefes não sugerem novos treinamentos, e três dos respondentes assinalaram a opção “não sabe”.

Dos cinco entrevistados, que responderam que seus supervisores solicitam a realização de treinamento, nenhum acredita que isso é feito muitas vezes, dois afirmaram que tal solicitação é feita numa frequência razoável e três responderam que isso é feito poucas vezes.

Tabela 05: Solicitação de treinamentos por parte dos servidores.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	8	8	34,8%	34,8%
Não	15	23	65,2%	100,0%

Total	23	100%
--------------	-----------	-------------

Fonte: Dados primários, 2008.

Um percentual de 34,8% dos indagados afirmou que solicitam a realização de treinamentos, entretanto, 65,2% não o fazem. Percebe-se que quatro do total de 8 respondentes solicitam a realização de treinamento ao chefe e três a área de RH, somente um dos entrevistados escolheu a opção “outros”, em que o mesmo solicita a realização de treinamentos por meio do sindicato.

Tabela 06: Frequência em que à solicitação de treinamentos por parte dos servidores ocorre.

	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Muito	1	1	12,5%	12,5%
Razoável	5	6	62,5%	75,0%
Pouco	2	8	25,0%	100,0%
Não sabe	0	8	0,0%	100,0%
Total	8		100%	

Fonte: Dados primários, 2008.

Dos oito respondentes que afirmaram que solicitam a realização de treinamentos, somente um respondeu que faz isso muitas vezes, cinco numa frequência razoável e dois entrevistados escolheram a opção “pouco”.

Além dessas formas de levantamentos, a modificação no trabalho também pode ser identificada como um meio de verificação de necessidade de treinamento, de acordo com classificação de Chiavenato (2008). Nos cursos de capacitação oferecidos pela DDPP, caso ocorram instalações de equipamentos, uso de novos softwares, por exemplo, são disponibilizados treinamentos específicos, se solicitado.

Acrescenta-se uma última forma de identificação de necessidades utilizada pela área de RH da UFSC: as avaliações realizadas ao final de cada curso. Os participantes recebem um questionário, em que dentre alguns itens de avaliação pode-se sugerir temas para os próximos cursos, isso é utilizado pela DDPP no estabelecimento de novas capacitações.

Assim, têm-se como meios para o levantamento de necessidades para a capacitação dos servidores técnico-administrativos da UFSC, de acordo com classificação de Chiavenato (2008), questionários, solicitação de supervisores e gerentes, entrevistas com supervisores e gerentes e modificação no trabalho. Ressalta-se que alguns são utilizados com maior intensidade que outros, de acordo com os dados obtidos em especial no CSE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Vergara (1997) a conclusão decorre da análise e discussão do problema de pesquisa.

Em resposta ao objetivo específico de apresentar a área de RH da UFSC, pôde-se perceber que na Universidade Federal de Santa Catarina existe uma Pró-Reitoria voltada a tal área, e mesma desenvolve, por meio de seus departamentos, as ações de RH. No que se refere ao treinamento e desenvolvimento de pessoas cabe ao Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas executar as atividades relacionadas a tal processo.

No que diz respeito ao objetivo específico de descrever ações do Plano de Capacitação da UFSC, pôde-se observar que o plano em questão está voltado a todos os servidores da UFSC, sendo originado em virtude, em principal pela progressão por capacitação e diretrizes

de RH. Constatou-se também que não existem dados isolados, referentes a cada uma as unidades componentes da universidade em questão.

Em relação as ações do levantamento de necessidades do Plano de Capacitação da UFSC, verificou-se que os resultados do levantamento de necessidades de 2006 ainda são utilizados para a definição dos cursos de capacitação, entretanto, alguns meios auxiliares foram destacados como contribuintes, também, para a formação da programação dos cursos.

Quanto ao último objetivo específico, identificar elementos do levantamento de necessidades no CSE constatou-se que o mecanismo principal para a realização de tal conhecimento ainda está restrito ao levantamento de necessidades realizado antes do início do Plano, os demais meios considerados como formas para identificar as necessidades são pouco utilizados pelos servidores questionados.

Diante disso, conclui-se que os objetivos desse trabalho foram alcançados.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 2.ed. revisada Florianópolis: Editora da UFSC. 1998.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, Gustavo Gruneberg. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, Dante Marciano. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Gestão de Recursos Humanos**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2008.

GRILLO, Antônio N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis: [s.n], 2001.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Motivação para o trabalho**: o caso dos servidores técnicos administrativos da UFSC. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

UFSC –UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Folder da UFSC**. Disponível em: < http://www.ufsc.br/paginas/folder_ufsc.php>. Acesso em: mar. 2009.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.