

Jordana Maria Ramos Cardoso

**GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOS POLOS  
DE APOIO PRESENCIAL DO SISTEMA UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração  
Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista  
Lopez Dalmau

Florianópolis  
2012

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

Cardoso, Jordana Maria Ramos  
Gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio  
presencial do Sistema Universidade Aberta do Brasil  
[dissertação] / Jordana Maria Ramos Cardoso ; orientador,  
Marcos Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2012.  
270 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Gestão. 3. Recursos Humanos. 4.  
Polo. 5. Educação a Distância. I. Dalmau, Marcos Baptista  
Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Jordana Maria Ramos Cardoso

**GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOS POLOS  
DE APOIO PRESENCIAL DO SISTEMA UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 26 de Junho de 2012.

---

Prof.<sup>a</sup> Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Luiz Salgado Klaes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Ymiracy Nascimento de Souza Polak, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal do Paraná



## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor, pelos ensinamentos, pelo apoio, por me acolherem nos momentos de fragilidade, por suas orações e por me darem força e condições para eu seguir em busca dos meus objetivos.

Aos meus irmãos, pelo carinho e pela torcida.

À minha sobrinha, pelo seu sorriso - minha fonte de energia.

Ao professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, pela paciência, pela atenção dispensada, pelas orientações valiosas e por compartilhar comigo o seu conhecimento.

Ao professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, a quem tenho profunda admiração e gratidão.

Ao professor Dr. Luiz Salgado Klaes, meu chefe-amigo-pai.

À coordenação do Curso de Administração Pública na modalidade a distância, por me confiar a supervisão de uma equipe, a qual me proporciona experiências e que me deu base para a construção deste trabalho.

Aos coordenadores dos polos de apoio presencial, pela prestatividade e pronto atendimento.

Aos tutores presenciais, os quais eu dirijo e, por conseguinte, estimulam o meu aprimoramento na área de gestão de pessoas.

Aos meus colegas de mestrado Rafael Moré, por ter possibilitado o acesso ao SisUaB, o que facultou o levantamento de informações primordiais para a construção deste estudo; a Isadora Bernardini e ao Lênio Gnecco Júnior, por partilharem dos meus momentos de angústia e solidão e; a Paola Azevedo, pela disposição em contribuir com a minha pesquisa.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado nas horas mais difíceis, enxugando as minhas lágrimas e segurando na minha mão.

E, sobretudo, a Deus, pela vida maravilhosa.



**“No mundo globalizado, do jeito que estamos indo, ou é o ensino a distância ou ‘a distância do ensino’”. (Abelard, 2003)**

**“Procure a sabedoria e aprenda a escrever os capítulos mais importantes de sua história nos momentos mais difíceis de sua vida”. (Augusto Cury, 2009)**





## RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar como ocorre o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial do Sistema Universidade Aberta do Brasil (SisUAB) e sua relevância consiste no fato de que a Educação a Distância (EaD) necessita de uma abordagem profissional de gestão, não apenas em questão de princípios pedagógicos ou de infraestrutura, mas também em relação aos recursos humanos de forma a prover talentos, capacitá-los, recompensá-los e mantê-los leais ao objetivo institucional, assegurando a produtividade e o comprometimento dos agentes envolvidos com a democratização do ensino. Para atingir este fim, foi realizado um estudo de caso nos polos de apoio presencial que ofertam o Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como público-alvo os coordenadores das unidades do Estado de Santa Catarina dos municípios de Araranguá, Chapecó, Florianópolis, Joinville, Lages e Tubarão. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem o propósito de gerar conhecimentos para uso prático na solução de problemas específicos e, nesta perspectiva, este trabalho busca levantar as facilidades e as dificuldades encontradas pelos gestores. Relativo à abordagem, é quanti-qualitativa, por ter a finalidade de identificar a quantidade de cursos, instituições e recursos humanos presentes nos locais estudados e, a partir daí, compreender como ocorre o gerenciamento. É teórico-empírica uma vez que discorre sobre teorias, conceitos e ideias, de forma a alinhar o rigor conceitual à prática e, é descritiva, por envolver técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, o trabalho foi elaborado com base em material já publicado, inclusive artigos e capítulos de livros de autoria da pesquisadora, e também apoiado na interação da mesma com os membros da situação investigada. Como resultado, obteve-se um melhor entendimento das atividades gerenciais realizadas nas unidades operacionais da UFSC, identificando-se as facilidades e as dificuldades do gerenciamento de recursos humanos frente ao crescimento da EaD, sendo possível cooperar com esta instituição fornecendo sugestões que permitam a continuidade do estudo e o aperfeiçoamento da prática de gestão focada nas necessidades da equipe e dos alunos.

**Palavras-chave:** gestão; recursos humanos; polo; educação a distância



## ABSTRACT

This study aims to determine as is the management of human resources in the face of the support poles of the Open University of Brazil (SisUAB) and its relevance is the fact that distance education (DE) requires a professional approach to management, not just a matter of pedagogical principles or infrastructure, but also in relation to human resources in order to provide talent, train them, reward them and keep them loyal to the institutional goal, ensuring productivity and commitment of those involved with the democratization of education. To this end, we performed a case study in the presence of support poles that offer the Undergraduate Program in Public Administration in the distance of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), with the audience coordinators of units of the State of the municipalities of Santa Catarina Araranguá, Chapecó, Florianopolis, Joinville, Lages and Shark. The nature, it is an applied research because it aims to generate knowledge to practical use in solving specific problems and in this perspective, this article raises the facilities and the difficulties encountered by managers. On the approach is quantitative and qualitative, to have the purpose of identifying the amount of courses, intitutions and human resources present in the locations studied, and from there, to understand how management occurs. It is theoretical and empirical since discusses theories, concepts and ideas in order to align the conceptual rigor to the practice, and is descriptive because it involves standard techniques of data collection such as questionnaire and systematic observation. The procedures for data collection, the work was based on previously published material, including articles and book chapters authored by the researcher, and also supported in the same interaction with members of the situation investigated. As a result, we obtained a better understanding of management activities conducted in the operational units of UFSC, identifying the facilities and the difficulties of managing human resources before the growth of distance education, being unable to cooperate with this institution providing suggestions to allow continuity the study and improvement of management practice focused on the needs of staff and students.

**Keywords:** management; human resources; polo; distance



# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos que se desejam alcançar com o estudo, as justificativas que motivaram a realização do presente trabalho e, por fim, a estruturação do texto.

## 1.1 Tema e problema de pesquisa

A maior integração da economia mundial e a revolução da tecnologia, da política e da sociedade têm exigido uma redefinição das áreas do conhecimento, do campo da ciência e da atividade profissional.

Com o processo de ampliação e liberalização dos mercados e o desenvolvimento tecnológico e de comunicação, emerge uma nova e promissora dinâmica na construção e sustentação da competitividade de nações, empresas e instituições, conferindo um caráter mais denso e complexo ao mundo corporativo e à vida social. Dito de outra forma, depreende-se que o padrão de concorrência em vigor vincula-se de modo mais estreito à capacidade de detenção do saber e do ajustamento de modelos organizacionais efetivos para a gestão e o exercício de atividades inovadoras.

Em decorrência disso, as organizações têm direcionado os seus esforços mudando estruturas e aprimorando os processos de trabalho, o que impacta diretamente no capital humano e nas funções de seus recursos humanos. Os indivíduos passam a ser percebidos como ativadores inteligentes e como parceiros capazes de gerar conhecimento e conduzir a empresa a excelência e ao sucesso.

relevante e significativo neste -se em constante preocupação dos governos no sentido de buscar a minimização de diferenças sociais. Nesse sentido, a educação continuada e permanente passa a ser condição fundamental para o atendimento das exigências impostas pelo sistema de produção capitalista e, dentro dessa visão, ou o sistema educacional supre essas necessidades humanas, ou as próprias empresas interessadas em pessoas qualificadas buscará suprir esta lacuna, adequando as exigências impostas pela contemporaneidade ao uso intensivo da comunicação e das tecnologias interativas com o intuito de descobrir novas formas de ensinar e aprender. É vinculada a isto é que emerge a Educação a Distância (EaD).

O grande avanço da EaD deu-se a partir de 1960 quando várias universidades européias e de outros continentes começaram a atuar na

educação secundária e superior. Nas últimas décadas, a adesão à EaD tem sido ampliada chegando nos dias atuais a ter alcance global (MOORE, 2007).

A EaD atinge países que se situam dentre os mais diversos patamares de maturação educacional e de desenvolvimento socioeconômico, a exemplo da China, Coréia, Finlândia, Noruega, Austrália, África do Sul, Portugal, Estados Unidos, Costa Rica, Venezuela, Palestina, Argélia, Líbia, Índia e Brasil. No ensino superior, destacam-se Reino Unido, Canadá, Alemanha e Espanha, além da Turquia, que sedia a maior universidade a distância do mundo, segundo Vidal e Maia (2010).

Pode-se dizer que a história da EaD é marcada por diferentes gerações tecnológicas, sendo a primeira caracterizada pelo uso de tecnologias mecânicas; a segunda, por tecnologias eletrônicas; a terceira, pelos meios de comunicação de duas vias e o surgimento da mediação por uma terceira pessoa, o tutor e; a quarta, pelo uso intensivo das TIC, de processos interativos, da digitalização e da comunicação através de computadores.

Para Guioti (2007), no campo educacional, constata-se que a EaD, baseada no uso de tecnologias mecânicas, foi determinada pela ausência de interação direta entre o estudante e o professor responsável pelo ensino. Posteriormente, evidencia-se a criação de universidades autônomas na modalidade a distância, onde se destaca a associação de muti-meios integrados à materiais didáticos voltados ao aprendizado. A distribuição da comunicação entre alunos e professores e entre os próprios estudantes resultou em uma comunicação de duas vias, possibilitando uma interação maior e mais direta. Com isso, tem-se início um novo contexto educativo, chamado educação virtual, a partir do uso incessante de computadores e da internet.

Ribas (2005 *apud* Guioti, 2007) ressalta que a EaD instituiu-se apoiada no princípio da democratização da educação, surgindo para responder uma série de necessidades educacionais, principalmente a formação de um público cuja escolarização foi interrompida, disperso geograficamente e impossibilitado de deslocar-se para os centros de formação e ganhou força e mais espaço nas políticas públicas com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96). Esta lei garantiu a equidade entre os cursos presenciais e a distância e estabeleceu que o Poder Público incentivasse o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância. Com isso, foram criados espaços de discussão e neles emergiu a ideia da criação do Projeto

Universidade Aberta do Brasil, por iniciativa do Ministério da Educação, em parceria com o Fórum das Estatais pela Educação.

O projeto, posteriormente denominado Sistema Universidade Aberta do Brasil, visava, de acordo com Mota (2007), articular e integrar as instituições de ensino superior e os governos estaduais e municipais com o intuito de democratizar, expandir e interiorizar o ensino superior público e gratuito no país. Assim, tendo em vista que, no Brasil, apenas 11% dos jovens entre 18 e 24 anos têm acesso ao ensino superior, a UAB tornou-se uma alternativa para o atendimento às demandas reprimidas pela educação superior, as quais têm gerado um cenário nacional de assimetrias educacionais, tanto em relação à oferta de formação inicial, quanto às possibilidades de formação continuada ao longo da vida (MOTA, 2008).

Seguindo esta lógica, pode-se dizer que a UAB configura-se em um programa da nação, ao proporcionar educação superior para todos, com qualidade e democracia, desafio permanente para a construção de um projeto nacional sustentável e inclusivo e, para cumprir suas finalidades e objetivos sócio-educacionais, os cursos oferecidos no Sistema UAB supõem um trabalho tendo como base os polos de apoio presencial.

De acordo com o art. 2º, § 1º do Decreto 5.800/06, o polo de apoio presencial caracteriza-se como uma unidade operacional para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância pelas instituições públicas de ensino superior. Nestas condições, estão interligados à Instituição de Ensino Superior que os abriga e pelos quais responde e deverão dispor de infraestrutura e recursos humanos às fases presenciais dos cursos e programas.

Todavia, no Brasil, um país de grandes proporções geográficas, com muitos contrastes regionais e déficits educacionais, o Sistema UAB torna-se complexo, sendo necessárias alterações importantes na maneira de coordenar, acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas e, vinculado a isto, emerge a importância do gerenciamento ou gestão, o que envolve ações que têm como propósito planejar e monitorar tarefas de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado da equipe e dos demais integrantes.

Trabalhar com pessoas pressupõe conhecer o comportamento humano e também os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada, pois as habilidades, o conhecimento e as capacidades do colaborador são os

recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear e o seu gerenciamento estratégico faz-se importante.

Diante disso e, considerando que a EaD no cenário brasileiro vem apresentando um crescimento exponencial, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **como ocorre o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial do Sistema Universidade Aberta do Brasil (SisUAB) que ofertam o curso de graduação em Administração Pública na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)?**

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam este trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial do Sistema Universidade Aberta do Brasil (SisUAB) que ofertam o curso de graduação em Administração Pública na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os recursos humanos que atuam no polo de apoio presencial;
- b) Examinar os tipos de cursos e as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) presentes nos polos;
- c) Investigar o processo de gerenciamento de recursos humanos feito pelo coordenador de polo na unidade operacional, no que tange ao recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), recompensas de incentivo, trabalho em equipe e avaliação de desempenho;
- d) Fazer a análise comparativa entre a percepção dos Coordenadores de Polo e dos recursos humanos em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o trabalho em equipe;
- e) Levantar as facilidades/dificuldades encontradas pelo coordenador de polo na gestão dos recursos humanos.



### 1.3 Justificativa

A justificativa é o motivo pelo qual se resolveu estudar o problema apresentado e dá o direcionamento inicial sobre o que se pretende responder com o prosseguimento da investigação.

Galliano (1979) reforça este argumento quando afirma que a exposição da importância do tema conduz, inevitavelmente, à justificativa da sua escolha e seleção para a comunicação científica.

Neste sentido, a motivação pelo presente trabalho surgiu a partir da análise do estado da arte em EaD, através de um levantamento feito na base de dados da CAPES, em 2010, e também por meio da verificação da produção científica de teses e dissertações defendidas na UFSC, a qual foi considerada pelo ABRAEAD (2008) destaque na área por concentrar, entre 1999 e 2002, 49% dos escritos científicos no Brasil, totalizando 461 das 939 teses e dissertações, seguida da Universidade de São Paulo (USP), com 9% da produção.

Outra razão que justifica esta pesquisa, deve-se a experiência profissional da pesquisadora como supervisora de tutorial presencial de projetos de graduação em EaD, em que pôde observar lado a lado o crescimento de sua equipe de trabalho de 47 pessoas, em 2009, para 67, em 2011, com o início de três novos cursos e mais 470 alunos estudando nesta modalidade, o que vem refletir a consequência das políticas educacionais inclusivas estabelecidas pelo MEC, com a criação da UAB. No Quadro 1, verifica-se este crescimento e nota-se que no período de cinco anos o número de cursos ofertados nos polos teve um aumento bastante representativo, chegando a 1100,0% no Polo de Tio Hugo/RS.

**Quadro 1. Crescimento da oferta de cursos a distância nos polos**

<b>Polo</b>	<b>2006</b>	<b>2011</b>	<b>Crescimento</b>
Cruzeiro do Oeste/PR	6	20	333,3%
São Francisco de Paula/RS	3	13	433,3%
Seberi/RS	5	5	0,0%
Tio Hugo/RS	1	11	1100,0%

Fonte: Cardoso; Moreira; Battisti (2010)

Diante do exposto, trata-se de um assunto importante por está relacionado com aspectos cruciais que, de alguma forma, afeta um segmento substancial da sociedade e é original, pois embora tenha estudos sobre a gestão em EaD, ainda não foram desenvolvidos

trabalhos acerca do gerenciamento de pessoas nos polos de apoio presencial o que pôde ser constatado no artigo desenvolvido por Spanhol *et. al* (2010) onde aponta que os temas mais abordados em EaD em nível de Mestrado e Doutorado estão relacionados à avaliação, à formação de professores e à tecnologia.

Rumble (2003) corrobora com os argumentos apresentados quando destaca que não há uma grande documentação abordando, especificamente, os sistemas de gestão de ensino a distância e salienta a necessidade de sistematização das práticas administrativas nos programas de EaD com o intuito de garantir a eficiência e eficácia do ensino:

“A gestão não se limita a certas categorias de empresa. A gestão é um exercício comum a todas as organizações, quer tenham finalidade lucrativa ou não, quer sejam grandes ou pequenas, públicas ou privadas. O ensino não é uma exceção. É fundamental, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente (que garanta o equilíbrio entre os gastos e os produtos do processo educativo, de forma a diminuir os custos ao máximo) e eficaz (que atinja os objetivos)” (RUMBLE, 2003, p.13).

A UNESCO (1997) complementa essa reflexão ao afirmar que a gerência e a administração eficiente requerem não apenas uma equipe competente, mas também sistemas e rotinas administrativas bem definidas, além de planejamento e monitoramento que levem em consideração critérios de desempenho.

Pires (2001) acrescenta a necessidade de uma gestão que facilite o processo de aprendizagem, servindo de apoio para a construção do conhecimento e do desenvolvimento humano e, nesta linha, os sistemas estão voltados para o acompanhamento, para os meios de comunicação, para os materiais didáticos e à administração, sendo que neste último se localizam a equipe de profissionais, os recursos financeiros, os recursos físicos e os serviços de apoio ao estudante.

Baseado nisso, Campos (2007) destaca que a EaD tem identidade própria e não há um único modelo de curso superior. Os projetos podem apresentar combinações de recursos diferenciados, dependendo das condições de cada cenário e os maiores desafios estão concentrados na dimensão de gestão. Para Polak *et al* (2008), a gestão em EaD é entendida como um espaço sistêmico, descentralizado e ético, o que

exige a flexibilidade dos processos, a valorização do outro e a potenciação do crescimento do capital intelectual que é o alicerce mais importante da instituição.

Assim, para que a EaD seja bem sucedida no processo educacional, são fundamentais ações de investigação, planejamento, gerenciamento e controle dos agentes envolvidos. Freitas (2006) destaca que pesquisas desenvolvidas nos últimos anos apontam para uma correlação entre qualidade do processo educacional e o desempenho dos seus gestores e afirma que diversos esforços tornam-se necessários, a fim de evitar erros e garantir a gestão de projetos em EaD.

Portanto, o presente trabalho é importante, pois a EaD necessita de uma abordagem profissional de gestão, não apenas em questão de princípios pedagógicos ou de infraestrutura, mas também em relação aos recursos humanos de forma a alcançar uma mudança benéfica definida por objetivos quantitativos e qualitativos. A expectativa que sustentou os esforços desenvolvidos é a de que os resultados possam ser utilizados para subsidiar o estabelecimento de uma prática de gestão focada nas necessidades da equipe de trabalho e dos alunos.

Ademais, a pesquisa, por meio dos resultados, busca obter um melhor entendimento das atividades gerenciais realizadas nas unidades operacionais da UFSC e, daí, cooperar com a instituição fornecendo diretrizes que subsidiem ações corretivas a possíveis problemas que possam afetar a qualidade do curso, como também poder planejar estratégias que venham a minimizar as dificuldades encontradas.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

Com o propósito de alcançar os objetivos traçados, este estudo está sistematizado da seguinte forma: primeiramente, descreve-se a Educação a Distância (EaD) percorrendo, brevemente, sobre sua conceituação, os agentes de um polo de apoio presencial e seus papéis.

Posteriormente, faz-se uma explanação sobre a Universidade Aberta do Brasil (UAB), destacando sua criação, meta e crescimento no Brasil e, na sequência, versa-se a literatura sobre Recursos Humanos, enfocando recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), recompensas de incentivo, trabalho em equipe e avaliação de desempenho.

Por fim, são abordados os procedimentos metodológicos, incluindo-se aí a caracterização, o contexto, sua limitação, os instrumentos de coleta utilizados na pesquisa, a interpretação dos dados,

encerrando-se com as considerações finais, recomendações e as referências que subsidiaram o estudo.

A seguir, apresenta-se a fundamentação teórico-empírica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999) para que seus objetivos sejam alcançados: os métodos científicos.

A existência de um método garante o comprometimento com um modelo sistemático de investigação, no qual a coleta de dados e sua análise detalhada em relação a um problema previamente formulado são os ingredientes mínimos e necessários (BRYMAN, 1995).

Neste contexto, Lakatos; Marconi (1991 apud GIRARDI, 2009, p.95) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Há inúmeras tipologias preconizadas na literatura, todavia, a falta de uniformidade dificulta a escolha, sendo necessário observar àquelas que guardam estreita relação com objetivo da pesquisa. Em vista disso, neste tópico, apresentam-se os procedimentos metodológicos classificados quanto à natureza (aplicada); à abordagem (quantitativa e teórica-empírica); aos objetivos (descritiva) e; quanto aos procedimentos de coleta de dados (bibliográfica, participante e estudo de caso).

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A metodologia tem por objetivo ajudar a compreensão nos mais amplos termos, não somente dos produtos da pesquisa, mas do próprio processo. Dessa forma, deve ser selecionada, ajustada e desenvolvida, a partir de uma compatibilidade coma natureza do fenômeno estudado.

Para os fins a que se propõe, esta pesquisa tem abordagem quantitativa por descrever e resolver problemas concretos. Maanen (1979a, p. 520) afirma que a pesquisa qualitativa “tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos no mundo social”. Dessa forma, busca-se entender os eventos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situa sua interpretação sobre o fato. A pesquisa quantitativa “procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. Na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa deve suceder a pesquisa qualitativa, já que esta última ajuda a contextualizar e a compreender o fenômeno. A pesquisa quantitativa compreende a utilização de ambas as naturezas, quantitativa e qualitativa, numa pesquisa científica e, neste estudo, esta combinação

foi utilizada com a finalidade de identificar a quantidade de cursos, IPES e recursos humanos presentes no polo e, a partir daí, compreender o gerenciamento

Do ponto de vista de sua natureza, caracteriza-se como aplicada, pois tem o propósito de gerar conhecimentos para uso prática na solução de problemas específicos e, nesta perspectiva, o estudo em questão busca levantar as facilidades e dificuldades encontradas pelo coordenador de polo na gestão dos recursos humanos. Além disso, classifica-se como teórico-empírica, uma vez que discorre sobre teorias, conceitos e ideias, de forma a alinhar o rigor conceitual à prática.

Quanto aos seus objetivos, é descritiva, envolvendo técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática por parte da pesquisadora, de maneira a descrever como ocorre o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial do Sistema UAB que atendem o Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância da UFSC.

Gil (1999, p. 128) define questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. e correspondem à elaboração de um conjunto de perguntas objetivando a verificação de um determinado ponto de controle.

Em relação aos procedimentos para coleta de dados, é bibliográfica (elaborada com base em material já publicado, inclusive artigos e capítulos de livros de autoria da pesquisadora), estudo de caso (por abranger uma investigação profunda e exaustiva de um objeto que é o Curso de Administração Pública, o que permite conhecê-lo de forma ampla e detalhada) e participante (desenvolvida por meio da interação entre a pesquisadora e os membros da situação investigada).

No Quadro 5, é descrita a conceituação utilizada pelos autores da área sobre a metodologia selecionada para desenvolver o estudo em questão:

**Quadro 5. Classificação da pesquisa**

	Classificação	Autor (es)	Conceito
Natureza	Aplicada	Appolinário (2004, p.152)	"A pesquisa aplicada tem o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas."
Abordagem	Quanti-qualitativa	Silva; Menezes (2005, p.77)	"A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, a tradução em números de opiniões e informações para classificá-las e analisá-las".
		Godoy (1995, p.58)	"A pesquisa qualitativa visa compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos
		Lakatos e Marconi (2003, p.110)	"A pesquisa teórico-empírica é aquela que relaciona um modelo teórico com observações empíricas, pois
Objetivos	Descritiva	Triviños (1987, p.100)	"A pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade".
	Bibliográfica	Koche (1997, p.122)	"A pesquisa bibliográfica tem o intuito de ampliar o conhecimento na área para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte sobre determinado assunto".
Procedimentos de coleta	Participante	Gil (2006, p.47)	"A pesquisa participante caracteriza-se pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa".
	Estudo de caso	Yin (2001 p.32)	"O estudo de caso é definido como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Portanto, o presente estudo buscou estudar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial, a partir da percepção daqueles que ocupam o cargo de coordenação nas unidades operacionais onde são ofertados o Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância da UFSC, revelando-se, assim, um conjunto de significados pessoais dos sujeitos envolvidos para melhor compreensão do fenômeno em particular.

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), as técnicas são conjuntos de preceitos ou processos de que se utiliza a ciência para obtenção de seus propósitos. Referem-se mais precisamente à parte prática de coleta de dados e podem ser: documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica) e documentação direta. Nesta última, enquadram-se a observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado.

Para elaboração desta dissertação, foram combinadas várias técnicas de coleta de dados como publicações impressas e digitais, livros, periódicos, monografias, dissertações, teses e apostilas e também a observação que se constitui como um importante meio de levantar informações complementares.

Além disso, foi utilizado o questionário, por ser um método que atinge um grande número de indivíduos em regiões afastadas (como é o caso da população em estudo) e por permitir que as pessoas respondam em hora oportuna e por garantir o anonimato das respostas. Antes de ser aplicado em definitivo, foi realizado um pré-teste, a fim de assegurar a clareza e a precisão das perguntas.

Segundo Gil (2006, p. 114) “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Cervo e Bervian (2002) apresentam o questionário como a forma de roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador, e preenchidas por ele com as respostas do pesquisador. A vantagem deste recurso é a garantia da uniformidade na interpretação dos dados e dos critérios pelos quais são fornecidos.

O questionário permite que o pesquisador conheça o objeto de estudo, sendo que as perguntas podem ser classificadas em: simples, quando a pergunta é direcionada para determinado conhecimento que se quer saber; aberta, quando a resposta emite conceito amplo em relação ao conhecimento e o interrogado responde com suas próprias palavras;



fechadas, que agrupam todas as respostas possíveis, o que se torna mais fácil de tabular e; duplas que reúnem características das perguntas abertas e fechadas (OLIVEIRA, 2005; LAKATOS; MARCONI, 2003). No caso desta pesquisa, as perguntas foram abertas e são demonstradas através da análise do discurso e da observação e fechadas, as quais são apresentadas em forma de tabelas de distribuição de frequências e figuras.

Foram aplicados aos Coordenadores de Polo dois questionários: o primeiro, no período de 23 a 30 de março de 2012, onde foram questionados sobre a titulação acadêmica, a experiência administrativa, a infraestrutura de pessoal, as instituições conveniadas para atuação no polo, os cursos superiores das IPES (autorizados ou em regime de autorização) ofertados no polo e as atribuições definidas no Anexo I, da Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009, que estabelece orientações e diretrizes sobre as funções dos Coordenadores de Polo no Sistema Universidade Aberta do Brasil. De posse das informações levantadas, aplicou-se o segundo questionário, entre 9 e 16 de abril de 2012, onde foram abordadas perguntas sobre o gerenciamento de recursos humanos no polo, abarcando os temas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Recompensas de Incentivo, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Trabalho em Equipe. Vale ressaltar que um dos Coordenadores de Polo recusou-se a responder este último questionário e, em consequência disso, obteve-se 05 respostas neste e 06 respostas no primeiro.

Simultaneamente, com o intuito de fazer a análise comparativa das respostas dos Coordenadores de Polo foi aplicado um questionário aos recursos humanos, abordando a qualidade de vida no ambiente organizacional e o trabalho em equipe, tendo como respondentes 05 Auxiliares para secretaria, 01 Bibliotecária, 01 Técnico em informática e 08 Tutores presenciais.

Neste contexto, utilizou-se a divisão por categorias de análise composta pelas unidades de análise (sujeitos observados) e os itens de análise (variáveis analisadas). Para Minayo (1996, p. 70) categoria “refere-se a um conjunto que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si”. Para Gil (1999), operacionalizar conceitos ou variáveis significa torná-los passíveis de observação empírica e de mensuração, ou seja, identificá-las de modo prático.

**Quadro 6. Categorias de análise da pesquisa**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Unidades de análise</b>	<b>Itens de análise</b>
Recrutamento e seleção	Auxiliar para secretaria	Como é feito; meios de comunicação utilizados; métodos de seleção; conhecimento, habilidade e atitude para o exercício da função; vantagens e desvantagens do processo; fatores externos que influenciam o processo; obstáculos encontrados no
	Bibliotecária	
	Técnico em informática	
	Tutor presencial	
Treinamento e desenvolvimento	Auxiliar para secretaria	Preparação para a ocupação do cargo; levantamento de necessidades; tipo de abordagem do treinamento; avaliação dos resultados; dificuldades encontradas.
	Bibliotecária	
	Técnico em informática	
	Tutor presencial	
Avaliação do desempenho	Auxiliar para secretaria	Como ocorre; forma de <i>feedback</i> ; periodicidade; dificuldades e facilidades da avaliação de desempenho.
	Bibliotecária	
	Técnico em informática	
	Tutor presencial	
Remuneração e recompensas de incentivo	Auxiliar para secretaria	Sistema de recompensa de incentivo; formas de incentivo; remuneração; problemas que afetam a gestão.
	Bibliotecária	
	Técnico em informática	
	Tutor presencial	
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Auxiliar para secretaria	Ambiente organizacional; condições de trabalho; fatores que influenciam a qualidade de vida.
	Bibliotecária	
	Coordenador de polo	
	Técnico em informática	
Trabalho em equipe	Tutor presencial	Relacionamento entre os recursos humanos; comunicação interna; conflitos.
	Auxiliar para secretaria	
	Bibliotecária	
	Coordenador de polo	
	Técnico em informática	
	Tutor presencial	

Fonte: elaborada pela autora

No Quadro 6, as categorias correspondem a um título genérico, fragmentados em itens que, através da análise das unidades, possam exprimir significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos, proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos.

### 3.3 População e amostra da pesquisa

Toda pesquisa precisa atender a um público alvo, pois é com base nesse conjunto de pessoas que os dados são coletados e analisados de acordo com o princípio da pesquisa. Esse público alvo recebe o nome de população e constitui um conjunto de pessoas que apresentam características próprias (BARBETTA, 2005).

Todavia, é praticamente inviável investigar uma população inteira e, por essa razão, Roesch (1996) destaca a necessidade de construir um subconjunto representativo da população que é chamado de amostra e que Barbetta (2005) classifica como os elementos passíveis de serem observados.

Neste contexto, a população desta pesquisa quanto aos recursos humanos atuantes em um polo de apoio presencial são Auxiliares para secretaria, Bibliotecárias, Coordenadores de Polo, Técnico em laboratório pedagógico, Técnico em informática, Tutores presenciais e outros, tais como estagiários, serventes, vigias, zeladores, etc, como mostra a Tabela 1.

**Tabela 1. População da pesquisa**

	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Auxiliar para secretaria	7	6,4%
Bibliotecária	3	2,7%
Coordenador de polo	6	5,5%
Técnico de laboratório pedagógico	0	0,0%
Técnico em informática	7	6,4%
Tutor presencial	73	66,4%
Outros	14	12,7%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários

Quanto à amostra da pesquisa, foi considerado somente os recursos humanos mínimos recomendados pela CAPES/UAB para compor um polo de apoio presencial. São eles: Auxiliar para secretaria, Bibliotecária, Coordenador de polo, Técnico em laboratório pedagógico, Técnico em informática e Tutor presencial. Referente aos Tutores presenciais foram considerados na amostra àqueles que atendem ao Curso de Bacharelado em Administração Pública da UFSC.

A Tabela 2 apresenta os elementos observados (amostra), onde do total de 31 pessoas, 21 responderam aos questionários aplicados por

meio de correio eletrônico, sendo: 05 Auxiliares para secretaria, 01 Bibliotecária, 01 Técnico em informática e 08 Tutores presenciais. Em relação aos Coordenadores de Polo, foram aplicados dois questionários e, no primeiro, 06 responderam e, no segundo, apenas 05.

**Tabela 2. Amostra da pesquisa**

	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
Auxiliar para secretaria	7	22,6%
Bibliotecária	3	9,7%
Coordenador de polo	6	19,4%
Técnico de laboratório pedagógico	0	0,0%
Técnico em informática	7	22,6%
Tutor presencial	8	25,8%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados primários

Na Tabela 2, observa-se que apesar do Técnico de laboratório pedagógico ser um dos recursos humanos recomendados pelas CAPES/UAB, é um ator que não existe nos polos estudados. Verifica-se também que o Tutor presencial é o recurso humano mais representativo dos polos de apoio presencial.

### 3.4 Tratamento e análise dos dados

O tratamento e a análise dos dados é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e submete-os ao crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria (RAUEN, 1999).

As respostas das questões abertas foram tratadas com as técnicas de análise de conteúdo e de observação, já que a pesquisadora interage diariamente com os sujeitos observados, partilhando o seu cotidiano. Os dados quantitativos das perguntas fechadas foram analisados por meio da estatística descritiva (frequências absoluta e relativa). Através da adoção desta abordagem quanti-qualitativa, pôde-se conhecer as atividades e atuações socialmente construídas pelos Coordenadores de Polo que atuam nos sistemas de EaD da UFSC.

Bardin (2004, p. 37) define a análise de conteúdo como: “metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo

de toda classe de documentos e textos”. Essa análise leva a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, e ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Gomes (1994) relata que a análise de conteúdo tem duas funções: a primeira é encontrar respostas às questões, podendo ou não ser confirmada as afirmações antes do estudo; e a segunda é ir além da descoberta do que pode estar por trás dos conteúdos informados.

Segundo Triviños (1992), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão).

Olabuenaga e Ispizúa (1989) abordam que a análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, na verificação de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único, podendo ser focado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados e, conforme OLABUENAGA e ISPIZÚA (1989, p.185): o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo; o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor; um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes; um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente.

Krippendorf (1990, p.30) complementa o discurso de Olabuenaga e Ispizúa (1989) quando afirma que:

“Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas”.

Baseado nisso, vale salientar que é possível investigar os textos dentro de múltiplas perspectivas, conforme expressa Krippendorf (1990).

A escolha desta técnica deu-se pelo fato de que a análise de conteúdo pode ser aplicada em estudos que requerem objetividade e precisão, como é o caso desta pesquisa, que foi buscar junto aos

Coordenadores de Polo do Curso de Graduação em Administração Pública da UFSC, como é feito o gerenciamento de recursos humanos dentro de uma unidade operacional de EaD, frente à variedade de cursos existentes no local, inúmeras instituições com suas diferentes metodologias de trabalho e várias pessoas das mais distintas áreas de ensino.

### **3.5 Limitações**

A presente pesquisa classificou-se como estudo de caso, consequentemente, seus dados limitam-se ao Curso de Bacharelado em Administração Pública na modalidade a distância da UFSC, não podendo extrapolar os resultados a outras instituições.

## REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO ESTATÍSTICO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA. **Educação a distância**. Anuários estatísticos. 4. Ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2008.

ALLES, M. A. **Comportamento organizacional**: cómo lograr um cambio cultural através de gestión por competências. Buenos Aires: Granica, 2007.

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004. Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. ENEGEP, 2004, p.1188-1194.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ARETIO, Lorenzo García. **La educación a distancia**: de la teoría a la práctica. 2. ed. Madrid: Ariel, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 5.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2004.

BARROS, Davi Ferreira; ARAGÃO, Rosália M. R. **Coordenação de cursos superiores**: novas competências e habilidades. São Bernardo do Campo: Editora da Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 1996.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. Revisão Técnica Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 1.ed. São Paulo: Pearson, 2006. 151 p.

BRASIL. CAPES. **Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, Vide Lei nº 9.394, de 1996**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec\\_5622.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/dec_5622.pdf). Acesso em: 5 nov.2010.

BRASIL. CAPES. **Portaria Normativa Nº 2, de 10 de Janeiro de 2007**. Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/portaria2.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2010.

BRASIL. CAPES. **Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009**. Disponível em: [http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71%3Aresolucao-cdfnde-no-26-de-5-de-junho-de-2009&catid=15%3Aresolucoes&Itemid=29](http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=71%3Aresolucao-cdfnde-no-26-de-5-de-junho-de-2009&catid=15%3Aresolucoes&Itemid=29). Acesso em: 5 nov.2010.

BRASIL. ESTRUTURA. **Modelo de polo de apoio presencial**. Disponível em: [http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17:modelo-de-polo-de-apoio-presencial-&catid=10:polos&Itemid=31](http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17:modelo-de-polo-de-apoio-presencial-&catid=10:polos&Itemid=31). Acesso em out.2010.



**BRASIL. Governo do Estado de Santa Catarina.** Disponível em:  
<http://www.sc.gov.br/conteudo/municipios/framesetmunicipios.htm>.  
Acesso em: maio.2012.

**BRASIL. Instituto de Pesquisa e Ensino em Administração.**  
Disponível em:  
<http://www.estudeadistancia.com/Pos/MBA/AtoresEnvolvidosnoProcessodeAprendizagem.asp>. Acesso em abril.2009.

**BRASIL. MEC. Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância.** Brasília: SEED-MEC, 2007. Disponível em:  
<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>.  
Acesso em: 5 nov.2010.

**BRASIL. MEC. Decreto nº 5.622, Art. 1º, de 19 de dezembro de 2005.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/decreto/D5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/decreto/D5622.htm). Acesso em 5 nov. 2010.

**BRASIL. POLO. O que é um polo de apoio presencial.** Disponível em:  
[http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16:o-que-e-um-polo-de-apoio-presencial&catid=10:polos&Itemid=30](http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16:o-que-e-um-polo-de-apoio-presencial&catid=10:polos&Itemid=30). Acesso em out. 2010.

**BRASIL. UAB. Coordenador de polo.** Disponível em:  
[http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51%3Acoordenador-de-polo-&catid=11%3Aconteudo&Itemid=29](http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51%3Acoordenador-de-polo-&catid=11%3Aconteudo&Itemid=29). Acesso em jan.2010.

**BRYMAN, A. Research methods and organization studies.** London: Routledge, 1995.

BUNN, Denise Aparecida; SILVA, Érika Alessandra Salmeron; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Guia do estudante.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES:UAB, 2009.

**CAMARA, Pedro. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos.** Publicações D.Quixote: Lisboa, 2000.

CAMPOS, G.H.B. **Metodologia e gestão em educação a distância:** educação a distância e formação de professores (coordenação). Rio de Janeiro: Editora PUC-RJ, 2007.

CARDOSO, Jordana Maria Ramos; MOREIRA, Bruno César de M.; BATTISTI, Patrícia. Gestão de pessoas em polos de apoio presencial: contextos e desafios. In. **Gestão de pessoas na atualidade:** investindo no capital humano. Florianópolis: Pandion, 2011.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas.** FAE Business School. Coleção Gestão Empresarial. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus: Curitiba, 2002.

COSTA, A. C. A. da. **Educação corporativa:** um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COSTA, Maria Luisa Furlam. **Trabalho de tutoria em EaD:** dimensões e funções. Curitiba, 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Cecília Leão Oderich. 2a.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Título original: Human resource management.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A. Antonio; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1999.

FORTUNA C.M.; MISHIMA S.M.; MATUMOTO, S.; PEREIRA, M.J.B. **O trabalho de equipe no programa de saúde da família**: reflexões a partir do processo grupal e de grupos operativos. Revista Latino Enfermagem. 2005.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.79-83, abr/mai/jun.1997.

FRANÇA, A. C. Limongi; ASSIS, M. P. de. **Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho**: caminhos percorridos e desafios. ERA Light. São Paulo, v.2, n.2, p.26-32, mar/abr.1995.

FREITAS, Katia Siqueira. **Gestão da educação presencial e a distância**. Gestão em ação, v.9, p.407-417, 2006.

GALLIANO, A. Guilherme. O. **Método científico**: teoria e prática. São Paulo: Habra, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Dante Marciano. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos**: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. 2009. 184 fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas:** consultoria interna de RH. Conceitos e procedimentos. Florianópolis: Pandion, 2009.

GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **A gestão de pessoas e a gestão por competências.** In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (org.). Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos. Florianópolis: 2009, v.2.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de pessoas.** Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: UFSC, 2009.

GOMES, R. (1994). **A análise de dados em pesquisa qualitativa.** In: M. C. S. Minayo (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade (5a ed., pp. 32-40). Petrópolis, RJ: Vozes.

GOULART JR, E. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal:** uma prática necessária. In: Canêo, Luiz Carlos, Goulart Júnior, Edward, & Lunardelli, Maria Cristina Frollini (Orgs.). Psicologia organizacional & do trabalho. 1. ed. Bauru: UNESP. Faculdade de Ciências, 1999. p. 150-167.

GUIOTI, Ednilson Aparecido. **Educação a distância:** tendências predominantes na sua expansão, Brasil e Espanha. 2007. 288f. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação. Pontífca Universidade Católica de São Paulo: São Paulo, 2007.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista Fae Business.** n.3, set. 2002.

KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual:** recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KRIPPENDORFF, K. **Metodologia de análisis de contenido:** teoria e práctica. Barcelona, Ediciones Paidós, 1990.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAWLER, E.E. **Pay and organizational effectiveness**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1971.

LEVINSON, Harry. **Avaliação de que desempenho?** *In: VROOM, Victor (Org). Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, pp. 189-204.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. 34 ed. Rio de janeiro, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAANEN, John Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**. *In Administrative Science Quartely*, v. 24, n. 4, December 1979a, pp 520-526.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINELLI, Dante. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2002.

MATHEUS M.C.C. **O trabalho em equipe: um instrumento básico e um desafio para a Enfermagem**. *Revista Enfermagem*. Universidade de São Paulo, 1995.

McGREGOR, Douglas. **Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho**. In: VROOM, Victor (Org.). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, pp. 163-174.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**.

Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

MOORE, M. G; KEARSLEY, G. **Distance education: a systems view**. Wadsworth Publishing Company, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1996.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. Edição Especial da Associação Brasileira de Educação a Distância. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes; MELO, Pedro Antônio de. **Modelo de gestão para educação a distância: o sistema de acompanhamento ao estudante – SAE**. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v.7, n.2, p.104-125, abr./jun.2010.

MOTA, Ronaldo. A Universidade aberta do Brasil. In: MELO, Maria Tais de (Org.). **EAD: educação sem distância**. São Paulo: Laborciência, 2007.

MOTA, Ronaldo. **ProUni: porta aberta para a inclusão social**. In: SNACHEZ, Fábio (Coord.). **Anuário Estatístico de Educação Superior aberta e a Distância**. São Paulo: 2008.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2011.

OLIVEIRA, Djalma. P.R, **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. 2010. **Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil**: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento. 298 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2010.

PEDUZZI M. **Equipe multiprofissional de saúde**: a interface entre trabalho e interação. Campinas: Faculdade de Ciências Médicas. Universidade Estadual de Campinas: 2001.

PIRES, H. F. Universidade, políticas públicas e novas tecnologias aplicadas à educação a distância. **Revista Advir**, Rio de Janeiro, n.14, p.22-30, 2001.

POLAK, Y.N.S; DUARTE, E.C.V.G; UNOPAR, E.M.A. **Construindo um novo da gestão de sistemas de educação a distância**. XIV Congresso Internaciona ABED de Educação a Distância. 2008, Santos. Anais do XIV Congresso Internaciona ABED de Educação a Distância. São Paulo: ABED, 2008. p.1-10.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 1988.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7.ed. São Paulo: LTr, 1999.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul/SC: Nova Era, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUEZ, E. M. La Investigación sobre educación a distancia el ámbito iberoamericano: sus características, avances y retos. In **Revista Iberoamericana de Educación Superior a Distancia**, vol.1, oct. 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: UnB: UNESCO, 2003.

SANTOS, O. B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1973.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARRISON, A., JHONSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Érika Alessandra Salmeron. **Gestão de curso a distância**: elementos estruturantes da oferta do curso Bacharelado em Administração Pública a distância integrante do Programa Nacional de Formação em Administração Pública, na Universidade Federal de Santa Catarina. 145p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SILVA, Estela. A pessoa certa no lugar certo. **Revista Supervarejo**. Ano VI, n.º 62, ago. 2005, p 103.

SILVA, M. A. Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SPANHOL, Fernando José; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; GIGLIO, Kamil; FREIRE, Patrícia de Sá. **O estado da arte da educação a distância**: uma meta-análise da contribuição da UFSC. Pesquisa e avaliação. Educação Universitária. Relatório de Pesquisa. Florianópolis, 2010.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma



abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. São Paulo: FGV, 2001.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho:** "conversas" sobre a pesquisa em Ciências Sociais. Maringá: EDUEM, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

UNESCO. **Aprendizagem aberta e a distância:** perspectivas e considerações políticas educacionais. Florianópolis: Imprensa Universitária, UFSC, 1997.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, no 1 jan/mar 2001.

VIDAL, Eloísa Maia; MAIA, José Everardo Bessa. **Introdução a Educação a Distância.** Secretaria de Educação a Distância. Universidade Estadual do Ceará: RDS Editora, 2010.

WALNICE, Almeida. **Captação e seleção de talentos.** São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR. Thomas; PICARELI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

