



FORMAÇÃO CONTINUADA DE DOCENTES: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Instituições, Gestão e Compromisso Social

Daniel Weiss¹
Patrícia Nunes Pezzini²
Gessica Lovato Sório³
Ana Amélia Moura Zwicker⁴

RESUMO

A formação dos professores que atuam nos cursos de ensino superior geralmente não prioriza o ensino de aspectos pedagógicos que possam auxiliar na preparação desses profissionais para realizarem a função docente. Portanto, dada a necessidade do desenvolvimento dessa competência, é necessário o desenvolvimento de ações institucionais por parte das Universidades. Este trabalho teve como objetivo analisar uma ação de formação continuada docente realizada na Universidade Federal de Santa Maria, identificando os temas abordados, o perfil dos instrutores, o perfil dos participantes, bem como analisar os resultados obtidos na avaliação de reação das edições, destacando os aspectos positivos e as possíveis melhorias. O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, apoiado em evidências quantitativas e qualitativas, coletadas em sete edições do curso. Após análise das múltiplas fontes de dados, foi possível identificar que no curso são abordados temas teóricos, práticos e técnicos, enfocando práticas psicopedagógicas, tecnologias educacionais e aspectos relativos às práticas organizacionais, sendo a ação considerada relevante, possibilitando o aperfeiçoamento contínuo dos docentes da instituição e a troca de vivências e experiências entre os participantes.

Palavras-chave: Formação Continuada; Docência; Capacitação.

1 INTRODUÇÃO

A formação continuada dos professores constitui um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento de uma instituição de ensino, pois contribui para que a sua principal missão seja cumprida com excelência: a educação. No contexto das instituições de ensino superior, o corpo docente é formado por profissionais de diferentes áreas, com formações específicas e experiências profissionais diversas.

¹ Mestrando em Administração – Universidade Federal de Santa Maria – web.weiss@gmail.com

² Especialista em Administração e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Maria – patriciapezzini@ufsm.br

³ Mestranda em Gestão de Organizações Públcas - Universidade Federal de Santa Maria – gessicasorio@gmail.com

⁴ Doutoranda em Administração - Universidade Federal de Santa Maria – ana.ameliamz@gmail.com



Apesar de serem altamente qualificados, os profissionais que assumem a docência no ensino superior, na maioria das vezes, possuem pouca ou nenhuma formação pedagógica para a atuação em sala de aula, uma vez que a formação inicial geralmente não prioriza o ensino de aspectos pedagógicos que possam auxiliar na preparação para a atuação docente.

No cotidiano, o professor, seja ele iniciante ou não, enfrenta uma série de desafios. Segundo Giordani *et al.* (2006), tais desafios têm alterado o perfil requerido a estes professores, reforçando a necessidade de qualificação, pois se espera que a atuação docente seja mais abrangente que apenas a sala de aula.

Diante da complexidade da atuação docente no ensino superior e da responsabilidade inerente a esta função, a formação continuada constitui elemento fundamental para a qualificação do ensino, pois possibilita a reflexão sobre a prática e a ressignificação dessas práticas.

Dada a importância de ações institucionais que possibilitem o desenvolvimento de competências inerentes à docência, este estudo buscou analisar uma ação de formação continuada docente realizada na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), instituição federal de ensino superior, localizada na cidade de Santa Maria, RS, enfocando os temas abordados, o perfil dos instrutores, o perfil dos docentes participantes, bem como a análise dos resultados obtidos na avaliação de reação das edições de 2011 a 2017, destacando os aspectos positivos e as possíveis melhorias.

Este estudo se justifica pela relevância da temática, especialmente no sentido de que as instituições de ensino superior devem investir na formação continuada do corpo docente, por meio de ações institucionais permanentes, a fim de garantir uma educação pública inovadora e de qualidade.

A fim de atingir o objetivo proposto, este trabalho foi estruturado em outras cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, com os aspectos teórico-conceituais relacionados à temática. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para sua consecução. Na sequência, a quarta seção compreende a análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as conclusões a partir



da pesquisa realizada e as referências bibliográficas que embasaram o presente estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

Diante das diferentes demandas do mundo atual e tendo como pano de fundo as mudanças sociais e organizacionais, torna-se cada vez mais complexo e desafiador o exercício da docência. Neste contexto, a atuação do professor universitário ou do ensino superior encontra ainda mais dificuldades, uma vez que os desafios enfrentados cotidianamente por estes docentes perpassam diferentes dimensões e decorrem das tensões existentes entre a pesquisa e o ensino, entre a produção acadêmica e a gestão ou entre a pesquisa básica e a extensão (CUNHA; ZANCHET, 2010), além da atuação didático-pedagógica:

Para ensinar, o domínio do conhecimento específico é condição necessária, mas não suficiente. Os professores universitários enquanto profissionais, sejam os iniciantes ou mais experientes, teriam de possuir conhecimentos, habilidades e atitudes próprias de suas tarefas e de seus compromissos. A docência será uma atividade profissional na medida em que realizarmos uma formação profissional permanente, específica, acreditada e reconhecida (CUNHA; ZANCHET, 2010, p. 193).

Segundo Pimenta e Anastasiou (2002), a maioria dos professores universitários desenvolveu no mestrado e doutorado habilidades relativas à pesquisa, que conta com especificidades bem diferentes das de ensino. Segundo as autoras, a ensinagem demandará conhecimentos específicos da área pedagógica, além da reflexão sistemática acerca da própria prática.

Na mesma direção, Cunha e Zanchet (2010) afirmam que estes professores, em geral, seguem um processo progressivo de especialização e, quando chegam à educação superior, enfrentam a exigência de saberes necessários ao exercício da docência, sendo que, na maioria das vezes, eles não possuem esta qualificação:

Os jovens professores reconhecem que as funções de docência e de pesquisa exigem formação e que a inserção ao mundo da pesquisa, na maior parte das vezes, ocorre em um contexto mais específico e regulado. Já a preparação para o ensino aposta na reprodução de modelos culturais e nos saberes experimentais que cada docente constrói (CUNHA; ZANCHET, 2010, p. 195).



E esta bagagem experiencial que os professores trazem consigo é que irá orientar a sua atuação docente. Isaia e Bolzan (2006, p. 491) corroboram com essa perspectiva ao afirmarem que os professores adotam modelos internalizados de seus mestres, somados aos conhecimentos científicos e à prática profissional em uma atividade anterior, que não a do magistério superior. Assim, as autoras ressaltam que é necessário que os professores, além de considerarem seus domínios específicos, invistam na dimensão pedagógica da docência.

Morosini destaca que as políticas públicas direcionadas à formação continuada de professores são deficientes, uma vez que são realizadas de forma indireta. Segundo a autora “na relação Estado/Universidade, a política de capacitação didática fica afeta à instituição. O governo normatiza e fiscaliza, e a instituição desenvolve os parâmetros através de sua política de capacitação docente” (MOROSINI, 2000, p.19).

No âmbito do serviço público federal, o Decreto Nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A PNDP destaca a capacitação como um processo contínuo, voltado ao desenvolvimento de competências institucionais e individuais dos servidores, apontando dentre suas diretrizes, as seguintes:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- [...] IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- [...] IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública; [...] (BRASIL, 2006).

No entanto, no que se refere especificamente à capacitação ou formação continuada de servidores docentes, a PNDP não especifica as formas de ação.



Isaia e Bolzan (2006) evidenciam ainda a falta de espaços institucionais de compartilhamento de experiências que favoreçam o conhecimento pedagógico compartilhado. Segundo as autoras, tal fato, contribui para um sentimento de solidão pedagógica e impede a construção conjunta de estratégias educativas.

Cordova e Grings (2006) destacam que a formação docente “não se vislumbra apenas na academia, com a diplomação, mas sim nas reflexões destes quanto à crítica em si, nos bancos escolares e também para além destes”. Nesse sentido, eles ressaltam a importância da formação continuada, de forma que os professores “busquem participar desses processos de forma crítica e compromissada com a educação”.

Diante de todo o exposto, evidencia-se a importância de se investir na formação continuada dos docentes, seja por meio de ações institucionais formais de acompanhamento, de formação pedagógica ou da oferta de espaços de compartilhamento, a fim de possibilitarmos a atualização profissional e a construção dos saberes necessários para a aprendizagem da docência e, consequentemente, um ensino de excelência.

3 METODOLOGIA

O estudo realizado pode ser caracterizado como um **estudo de caso**, o qual, segundo Yin (2001, p.32) consiste em “[...] uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]. O caso investigado será uma ação realizada na UFSM denominada “Formação Profissional e Pessoal Docente”, a qual é organizada e executada pela Unidade de Apoio Pedagógico do Centro de Ciências Rurais, com o apoio do Núcleo de Educação e Desenvolvimento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. As unidades de análise foram as edições do curso realizadas entre 2011 e julho de 2017, sendo que as evidências que possibilitaram a análise e o embasamento das conclusões subsequentes foram obtidas por meio de dados quantitativos e qualitativos, tendo sido utilizadas diferentes estratégias metodológicas para o levantamento e análise dos dados, conforme apresenta o Quadro 1.



Quadro 1 – Estratégias metodológicas utilizadas

Objetivo	Estratégia adotada	Fonte dos dados
Analisar objetivos e estrutura da ação.	Pesquisa documental	Projetos das ações realizadas no período de 2011 a julho 2017.
Identificar o perfil dos instrutores.	Análise de dados primários	Fonte 1: projeto da ação realizada em 2017 - rol dos instrutores que constam no projeto. Fonte 2: banco de dados da organização - informações sobre os instrutores.
Identificar o perfil dos participantes.	Análise de dados primários	Fonte 1: relatórios das ações das ações realizadas no período de 2011 a julho 2017 - rol dos participantes. Fonte 2: banco de dados da organização - informações sobre os participantes.
Analisa a avaliação de reação dos participantes.	Análise de dados primários	Respostas fechadas das avaliações de reação das ações realizadas no período de 2011 a julho de 2017.
Analisa sugestões e críticas dos participantes.	Análise de conteúdo	Respostas abertas das avaliações de reação das ações realizadas no período de 2011 a julho de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), foco da presente pesquisa, conta atualmente com um quadro de 4.792 servidores, sendo 42% Docentes e 58% Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), os quais atendem uma comunidade de 26.447 estudantes dos níveis médio, pós-médio, graduação e pós-graduação, nas modalidades de educação presencial e ensino a distância (UFSM, 2017). A população estudada compreende os servidores docentes e técnico-administrativos em educação que atuaram como instrutores, bem como àqueles que participaram como alunos das edições selecionadas.

4 RESULTADOS

4.1 Objetivos e Estrutura

Ao analisar o projeto das edições selecionadas, pode-se identificar que os objetivos permaneceram os mesmos em todos os documentos, sendo eles:



- a) compreender a complexidade e a dinamicidade do trabalho por meio do qual o docente constrói e reconstrói seu fazer pedagógico e seu conhecimento da realidade educacional;
- b) oportunizar um quadro de saberes teórico-práticos que ampliam a compreensão dos professores sobre a complexidade e a dinamicidade do trabalho docente;
- c) criar um espaço de discussão sobre o papel formador/funções da Universidade e a relação entre Universidade e Sociedade;
- d) propor uma abordagem inovadora à formação docente, no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e profissional, resgatando a importância da prática pedagógica para a ressignificação dos saberes docentes.

Embora os objetivos não tenham sido alterados, a carga horária e os temas abordados variaram conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Dados gerais das ações analisadas

Ano	CH	Temas	Instrutores	Vagas	Inscritos	Aprovados	% de Aprovados	Aproveitamento
2011	92	16	9	30	17	8	47%	27%
2012	90	17	13	30	12	12	100%	40%
2013	60	11	11	30	20	17	85%	57%
2014	110	17	22	30	9	7	78%	23%
2015	99	16	8	30	25	15	60%	50%
2016	68	11	8	30	29	16	55%	53%
2017	39	10	10	30	33	21	64%	70%
Total	558	-	-	210	145	96	66%	46%

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação aos temas abordados nas edições analisadas, foram identificados 32 assuntos específicos. Os tópicos com maior ocorrência foram: “Elementos de contextualização da prática docente do ensino superior”, “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”, “Processos metodológicos e avaliativos” e “Projetos Pedagógicos de Cursos – PPC”, os quais foram abordados em 100% das edições; “Ambiente virtual de ensino-aprendizagem”, “Desafios da prática docente” e “Relações entre ensino, pesquisa e extensão”, presentes em 86% das edições; e “Inclusão social”, “Internet (texto, som e imagem)” e “Processos interativos nas relações humanas”, que foram trabalhados em 57% das edições.



Analisando-se a relação geral dos projetos, pode-se inferir que os temas foram adaptados ao longo das ações com o intuito de atualizar o programa ao ofertar conteúdos que melhor se adaptem às necessidades percebidas pela equipe organizadora, tanto em relação às práticas pedagógicas, como em áreas comportamentais e técnicas.

Com relação ao número de servidores inscritos, percebeu-se uma disparidade elevada entre as edições com relação às vagas não preenchidas, com destaque para a edição de 2014, na qual, apesar de serem ofertadas 30 vagas, houve apenas 9 servidores matriculados. O aproveitamento também variou nas edições, tendo o maior índice ocorrido em 2017 (70%). Ao analisar as informações apresentadas, pode-se ponderar se ações com carga horária menor podem influenciar positivamente no número de aprovados e aproveitamento das vagas.

4.2 Perfil dos instrutores

Participaram da ação de capacitação 83 instrutores, os quais possuem formação acadêmica elevada e abordam temas alinhados com as atividades que realizam na organização, sendo a maioria mulheres (72%), com 50 anos ou mais (45%), com doutorado (88%) e ocupam o cargo de Professor do Magistério Superior (80%). Em relação à lotação, 54% trabalham no Centro de Educação (54%) e estão na instituição de 10 a 19 anos (34%). Um aspecto relevante é que a iniciativa se beneficia ao contar com instrutores que são membros da instituição e podem contextualizar os conteúdos ao contexto da mesma.

4.3 Perfil dos Participantes

Participaram como ouvintes nas edições analisadas 96 servidores, a maior parte com idade entre 30 e 39 anos (43%), do sexo feminino (70%), com doutorado (69%). Em relação ao perfil profissional, predominou a participação de docentes do magistério superior (65%), professores substitutos (16%) e professores do ensino básico, técnico e tecnológico (5%), entretanto, também foi identificada a participação de outros profissionais, tais como tradutores intérpretes de linguagem de sinais (3%), técnicos em laboratórios (2%), entre outros. Em relação à lotação, o Centro de Ciências da Saúde teve maioria (33%), seguido do Centro de Ciências Rurais (20%).



No que diz respeito ao tempo na instituição, 39% estão a menos de um ano trabalhando, e 20% estão de 1 a 3 anos, o que demonstra o interesse dos novos servidores em adquirir conhecimentos relacionados à prática docente.

4.4 Avaliação de reação da ação dos participantes

Ao término de cada evento, os participantes foram convidados a responder um questionário, o qual se propunha a analisar questões referentes ao nível de satisfação com o conteúdo (8 variáveis), instrutores (7 variáveis), aplicabilidade dos conteúdos (3 variáveis) e organização do evento (3 variáveis). Responderam ao questionário 83% dos participantes, sendo que o constructo “conteúdo” obteve médias 9,04 e desvio padrão 0,36; o constructo “instrutor” média 9,43 e desvio padrão 0,21; o constructo “aplicabilidade e resultados” média 9,50 e desvio padrão 0,17; e o constructo “organização e estrutura” média 9,55 e desvio padrão 0,27. A análise dos índices demonstra uma elevada satisfação dos participantes nos quatro conjuntos de variáveis inferidas.

4.5 Sugestões e críticas dos participantes

Adicionalmente, no formulário de avaliação de reação, era proposta uma questão discursiva, buscando identificar sugestões e críticas, a qual foi preenchida por 52% dos participantes.

Para realizar a análise das respostas textuais, foi utilizada a abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), tendo os dados sido codificados e categorizados nos grupos definidos *a priori* “Curso-Elogio”, “Curso-Crítica”, “Instrutores-Elogio”, “Instrutores-Crítica”, “Metodologia-Elogio”, “Metodologia-Crítica”, “Infraestrutura-Elogio”, “Infraestrutura-Crítica” e “Sugestão”; sendo que, após a leitura preliminar, foram adicionadas as categorias “Grupo-Elogio”, “Grupo-Crítica” e “Sugestão-Continuidade” por abordarem pontos relevantes. Para realizar o agrupamento dos dados foi utilizado o software Nvivo, versão 10. O Quadro 3 apresenta as ocorrências identificadas.

Quadro 3 - Ocorrências de respostas por Categoria

Categoria	Ocorrências	Percentual
Curso - Elogio	17	23%
Equipe - Elogio	8	11%



Grupo - Crítica	1	1%
Grupo - Elogio	3	4%
Infraestrutura - Crítica	2	3%
Metodologia - Crítica	16	22%
Metodologia - Elogio	4	5%
Sugestão - Continuidade	9	12%
Sugestão	13	18%
Total	73	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Foram verificadas 73 ocorrências distintas, sendo que o maior número de ocorrências diz respeito às categorias “Curso-Elogio” (23%) e “Metodologia-Crítica” (22%). Tal fato pode ser explicado por, apesar de gostarem do curso como um todo, alguns participantes indicaram queixas em relação à profundidade com que os temas foram abordados e os recursos didáticos utilizados pelos instrutores e o horário de realização, que é à noite.

Adicionalmente, foram identificadas menções positivas à equipe organizadora da ação (11%) e papel secundário do grupo, o qual obteve elogios e críticas. Outro aspecto importante é que 12% das ocorrências dizem respeito ao desejo de continuidade da ação e que a mesma adquira cunho institucional.

5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou analisar uma ação de formação continuada docente realizada na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), instituição federal de ensino superior, localizada na cidade de Santa Maria, RS.

Com relação aos temas abordados, foram identificados 32 assuntos específicos, sendo que muitos deles se repetiram nas edições analisadas. Os instrutores foram, em sua maioria (80%), ocupantes do cargo de Professor do Magistério Superior na UFSM. Ao longo das 7 edições do curso em análise, foram capacitados 96 servidores, sendo 86% docentes.

Os resultados da avaliação de reação das edições de 2011 a 2017 demonstraram uma elevada satisfação dos participantes nos quatro conjuntos de variáveis inferidas (conteúdo; instrutor; aplicabilidade e resultados; organização e



estrutura). No espaço de sugestões e críticas da avaliação de reação, foi possível identificar 73 ocorrências distintas, sendo que o maior número de ocorrências diz respeito a elogios ao curso (23%) e críticas à metodologia adotada (22%).

Os dados coletados podem ser resumidos em uma análise geral do programa, apresentando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, conforme detalhado no Quadro 4.

Quadro 4 - Conclusões do estudo

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">• Ação relevante e oportuna.• Equipe de instrutores com conhecimento e experiência nos temas abordados.• Possibilidade de aplicação dos conhecimentos no ambiente de trabalho.• Criação de um espaço para debate de temas oportunos e troca de experiências.	<ul style="list-style-type: none">• Alguns temas tratados de forma superficial em função da carga horária proposta.• Muitas vagas ofertadas não são ocupadas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Tornar o programa uma ação permanente institucional.• Abordar os temas de forma mais profunda, em eventos específicos sobre cada área.• Realizar a avaliação do impacto do treinamento após os participantes retornarem aos respectivos ambientes de trabalho, aferindo a efetividade da ação.	<ul style="list-style-type: none">• Não dar continuidade à ação.• Não conseguir atrair o público alvo.

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando o exposto, conclui-se que, de forma geral, a capacitação obteve uma avaliação satisfatória por parte dos participantes, os quais consideram a ação relevante e oportuna, com potencial para contribuir nas atividades que realizam. Recomenda-se que as observações constantes no Quadro 4 sejam analisadas pela equipe organizadora visando ao aperfeiçoamento de edições futuras da capacitação, a fim de alcançar uma maior efetividade do curso e um maior aproveitamento dos recursos investidos na capacitação.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.



BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 24 de fev. 2006.

CORDOVA, F. J.; GRINGS, V. T. Formação Docente: um processo permanente. In: **II Seminário Nacional de Filosofia e Educação: Confluências** (2. : 2006 : Santa Maria, RS) Anais [recurso eletrônico]. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2006. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/gpforma/2senafe/PDF/024e5.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

CUNHA, M. I.; ZANCHET, B. M. B. A problemática dos professores iniciantes: tendência e prática investigativa no espaço universitário. In: **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 189-197, set./dez. 2010. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/viewFile/6999/5717>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

ISAIA, S. M. A.; BOLZAN, D. P. V. Aprendizagem docente na educação superior: construções e tessituras da professoralidade. In: **Revista Educação**, Porto Alegre – RS, ano XXIX, n. 3 (60), p. 489 – 501, Set./Dez. 2006. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/viewFile/489/358>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

GIORDANI, E. M. et al. Formação e atuação do professor universitário. In: **II Seminário Nacional de Filosofia e Educação: Confluências** (2. : 2006 : Santa Maria, RS) Anais [recurso eletrônico]. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2006. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/gpforma/2senafe/PDF/008e5.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

MOROSINI, M. C. (Org). **Professor do ensino superior:** identidade, docência e formação. 2. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior.** v.1. São Paulo: Cortez, 2002.

UFSM INDICADORES. **Servidores por categoria Técnico-Administrativos em Educação.** 2016. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/indicadores>> Acesso em: 24 out. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001