

# **Educación Corporativa y Desarrollo Humano: análisis de Becas Programa para Maestros y Empleados de una institución de educación superior del Distrito Federal<sup>1</sup>**

► Fernanda Tavares Pacheco \*

---

## **Resumen**

Este estudio tuvo como objetivo analizar la opinión que los gerentes y empleados tienen sobre el Programa de Becas para Profesores y Funcionarios (PBPF) de una Institución privada de Educación Superior (IES) del Distrito Federal. La muestra del trabajo se constituyó de docentes y funcionarios que se benefician del PBPF. Para ello se utilizó el paradigma cualitativo y estudio de caso, la recopilación de datos se realizó mediante el análisis de documentos, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. La revisión bibliográfica se centró en los procesos del área de gestión de personas, educación corporativa y las políticas de beneficios. Se observó los gestores y colaboradores valoran y perciben la importancia del PBPF, sin embargo se señaló la necesidad de explicaciones sobre los objetivos del programa. Se identificó que parte de los colaboradores tiene dudas sobre las directrices, formas de utilización e inserción en el PBPF. La satisfacción de ser parte de la IES y del PBPF estuvo presente en la mayoría de los relatos de los colaboradores. Entre las sugerencias para mejorar el programa, gestores y colaboradores observaron la necesidad de discutir algunos criterios y de realizar acompañamiento sistematizado del PBPF. Se sugirió la elaboración de un manual para los usuarios del programa.

**Palabras clave:** Programa de becas. Educación Corporativa. Políticas de beneficios. Desarrollo humano y gestión de personas.

## **Educação Corporativa e Desenvolvimento Humano: análise do Programa de Bolsas de Estudos para Professores e Funcionários de uma instituição de ensino superior do Distrito Federal**

### **Resumo**

---

<sup>1</sup> Este estudo é resultado da pesquisa de mestrado: Educação Corporativa e Desenvolvimento Humano: Análise do Programa de Bolsas de Estudo para professores e funcionários de Instituição de Ensino Superior

\* Mestre em Educação, Universidade Católica de Brasília-UCB; Psicóloga Especialista em Docência. *E-mail:* nandatp3@hotmail.com.

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a visão que gestores e colaboradores têm em relação ao Programa de Bolsas de Estudo para Professores e Funcionários (PBPF), de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada do Distrito Federal. A amostra da pesquisa constituiu-se por docentes e funcionários beneficiados pelo PBPF. Para tal utilizou-se o paradigma qualitativo e estudo de caso, a coleta de dados realizou-se por meio de análise documental, entrevistas semi-estruturadas e questionários. A revisão de literatura focou os processos da área de gestão de pessoas, educação corporativa e políticas de benefícios. Constatou-se que gestores e colaboradores valorizam e percebem a importância do PBPF, no entanto houve indicação de necessidade de esclarecimentos em relação aos objetivos do programa. Identificou-se que parte dos colaboradores tem dúvidas relacionadas às diretrizes, formas de utilização e inserção no PBPF. A satisfação por fazer parte da IES e do PBPF esteve na maioria dos relatos dos colaboradores. Entre as sugestões no sentido de aperfeiçoar o programa, gestores e colaboradores concordaram com a necessidade de discutir alguns critérios e de realizar acompanhamento sistematizado do PBPF. Sugeriu-se a elaboração de um manual para os usuários do programa.

**Palavras-chave:** Programa de bolsas de estudo. Educação Corporativa. Políticas de benefícios. Desenvolvimento humano e gestão de pessoas.

## **Corporate Education and Human Development: analysis of Program Scholarships for Teachers and Employees of an institution of higher education of the Federal District**

### **Abstract**

This study aimed to analyze the view that managers and employees have regarding the Scholarship Program for Teachers and Staff (PBPF), a Higher Education Institution (HEI) private Federal District. The research sample consisted of faculty and staff benefit from PBPF. For this we used the qualitative paradigm and case study, data collection was conducted through document analysis, semi-structured interviews and questionnaires. The literature review focused on the processes in the area of people management, corporate education and benefit policies. It was found that managers and employees appreciate and realize the importance of PBPF, however there was

indication of need for clarification in relation to the objectives of the program. It was identified that some of the employees have questions regarding the guidelines, forms of use and integration into PBPF. The satisfaction to be part of the IES and PBPF was in most accounts of the employees. Among the reported suggestions on improving the program, managers and employees agreed on the need to discuss some criteria and conduct systematic monitoring of PBPF. It was suggested the preparation of a manual for users of the program.

**Keywords:** Program Scholarships. Corporate Education. Policy Benefits. Human Development and People Management.

### Introducción

Por creer que es posible la compatibilidad de la gestión humana con el desarrollo de las organizaciones, y que seguramente el éxito será parte de las instituciones que poseen un modelo efectivo de gestión de personas, se consolidó el interés en estudiar y analizar un programa de beneficios con potencial diferenciador de una institución de Enseñanza Superior (IES) privada del Distrito Federal. Para WALDEZ LUDWIG, citado por COSTA (2001), toda institución es un ambiente de educación y puede transformar a las personas a partir del conocimiento. Es importante que las áreas de gestión en las organizaciones dispongan e implanten acciones que puedan traerles mayor éxito a los colaboradores y a los procesos internos, AMORIM (2009).

En ese sentido la investigación presente analizó el Programa de Beneficios de Becas de Estudio para Profesores y Funcionarios (PBPF), parte de la política de una Institución de Enseñanza Superior-IES privada del Distrito Federal –DF. El PBPF ofrece la posibilidad de que los colaboradores puedan obtener la formación en los niveles de graduación y posgrado. La disponibilización del beneficio existe desde la fundación de la institución en 1968, conocida como Beca-Laboral, posteriormente denominada Beca de Estudio (1974). El Programa de Becas de Estudio para Profesores y Funcionarios (PBPF) surgió a partir de la visión educacional de la esposa de uno de los fundadores de la IES a lo largo de sus actividades sociales, y con el objeto de estimular el desarrollo profesional y humano de los colaboradores. El PBPF actualmente es parte del Plan de Desarrollo Institucional-PDI y respeta las convenciones colectivas anuales.

Uno de los indicadores que compone las autoevaluaciones de las instituciones de enseñanza superior, preconizadas en el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) instituido por medio de la Ley nº 10.861, del 14 de abril de 2004, artículo 3º, inciso V (BRASIL, 2004), señala la necesidad de que las IES perfeccionen a los colaboradores, según la tabla a seguir:

Tabla 1 - Dimensión, Indicadores y Pesos vinculados a la promoción del desarrollo profesional de docentes y del cuerpo técnico administrativo de las IES

Dimensión	Cantidad de indicadores	Pesos
Las políticas de personal, de carreras del cuerpo docente y cuerpo técnico administrativo, su perfeccionamiento, su desarrollo profesional y sus condiciones laborales.	06	20

Fuente: Brasil (2010).

Se subraya que el PBPF se supera con relación a las definiciones de las convenciones colectivas para la concesión de becas de estudio, se disponibiliza 30% más del recomendado 70%, lo que resulta en 100% de beneficio para los colaboradores. En el caso de las becas de posgrado existe una evaluación de disponibilidad del beneficio, si se considera el número de solicitudes recibidas y la necesidad de composición específica del cuadro de colaboradores. Las directrices del PBFP preconizan: estimular el desarrollo profesional de los colaboradores en todos los niveles; valorar el desempeño profesional; estimular la formación profesional y promover talentos de la institución. La IES investigada cuenta con 1.147 colaboradores entre funcionarios y docentes, ofrece 22 cursos de graduación, 24 de posgrado *lato sensu*, 36 cursos secuenciales y 2 cursos de *stricto sensu*.

Así, el presente estudio tiene por objeto analizar la visión que gestores y colaboradores tienen del Programa de Becas de estudio para Profesores y Funcionarios (PBPF). Si se considera la estructura, el texto se divide en cuatro capítulos, el primero presenta la revisión de la literatura, el segundo la elección metodológica, en el tercero se discuten los resultados y, finalmente, se presenta la conclusión y recomendaciones referentes al estudio.

## Repaso de la literatura

### Educación Corporativa, formación y responsabilidad en el área de gestión

La educación corporativa surge a fines del siglo XX como sector de crecimiento en el área educacional. El tema surgió primero en las instituciones organizacionales y posteriormente ganó espacio en el mundo académico (EBOLI, 2004). Para la autora la

Educación Corporativa (EC) articula mecanismos para aumentar la competitividad y el valor de las instituciones por medio de la valoración de las personas. La realidad cambió, actualmente se les exige a las personas altos niveles de conocimiento, además de solicitarles contribuciones que generen éxito y superen expectativas. Jeanne Meister (citada por COSTA, 2001) considera la Universidad Corporativa (UC) como punto estratégico para el desarrollo y educación de funcionarios. La misión de la UC consiste en formar y desarrollar talentos promoviendo los principios de asimilación, difusión y aplicación, por medio de un aprendizaje activo y continuo. Para consolidar el conocimiento y el modelo de la EC, Meister (1999, p.35) presenta la esencia fenomenológica contextualizada en cinco ítems:

- **Organizaciones flexibles** – La emergencia de la institución no jerárquica, austera y flexible, con capacidad de dar respuestas rápidas;
- **Era del conocimiento** – El comienzo y la consolidación de la economía del conocimiento es la nueva base para la formación de riquezas en los niveles individual, institucional y nacional;
- **Rápido desfasaje del conocimiento** - Reducción del plazo de validez del conocimiento asociado al sentido de urgencia;
- **Empleabilidad** – El nuevo foco en la capacidad de empleabilidad para toda la vida en lugar del empleo para toda la vida;
- **Educación para una estrategia global** – Un cambio fundamental en el mercado de la educación global, dejando claro la necesidad de formar personas con visión global y perspectiva internacional de los negocios.

De esos ítems se resalta la empleabilidad como directamente relacionada con el Programa de Becas para Profesores y Funcionarios (PBPF), teniendo en vista la posibilidad de acceso a nuevas oportunidades en el mercado laboral después de la conclusión del curso. La literatura señala que la EC puede venir a formar parte de una institución educacional, lo que consolidaría el conocimiento y el aprendizaje del equipo, estimulando la participación de parte de los colaboradores en proyectos orientados para el conocimiento. Según Éboli (2004), varias son las razones para perfeccionar la imagen interna y externa de una institución, investigaciones señalan que surgen, a menudo, universidades-empresas, facultades e institutos de enseñanza para fortalecer el conocimiento y la integración de gestores y colaboradores. A través del modelo convencional de la EC, instituciones promueven nuevos mecanismos para estimular y

aplicar el conocimiento de los colaboradores. Los principios que ilustran las posibilidades para implementación de la EC son definidos como:

Cuadro 1 - Los siete principios y prácticas de la educación corporativa.

Principios	Prácticas
<b>Competitividad</b>	Concebir acciones y programas educacionales
<b>Perpetuidad</b>	Responsabilizarse por el proceso de aprendizaje
<b>Conectividad</b>	Crear mecanismos de gestión que favorezcan el acompañamiento a grupos
<b>Disponibilidad</b>	Utilizar de forma intensiva la tecnología aplicada a la educación
<b>Ciudadanía</b>	Obtener sinergia entre programas educacionales y proyectos sociales
<b>Parcería</b>	Parcería interna: Responsabilizar gestores y colaboradores por el proceso de aprendizaje disponible
<b>Sustentabilidad</b>	Crear mecanismos que favorezcan la autosustentabilidad del sistema de gestión corporativa

Fuente: ÉBOLI (2004, p.83).

El Programa de Becas de Estudio para Profesores y Funcionarios (PBPF) puede ensamblarse en esos principios. Según Gdikian y Silva (2001) citados por ÉBOLI (2004, p.65) después de investigación realizada en 30 instituciones el modelo de EC señaló los siguientes resultados:

- De 60% a 70% adoptaron mecanismos para acompañar y orientar a los colaboradores que participan de los programas de aprendizaje;
- 60% de las instituciones adoptaron por lo menos uno de los principios de la EC;
- 70% de las instituciones incentivan/subsidian la participación de los funcionarios en programas de graduación o posgrado en IES.

La EC sugiere también la posibilidad de ampliar la estructura de las IESs para otras instituciones que tengan interés en subsidiar la participación de los colaboradores en programas educacionales ya existentes, como el PBPF.

Esas consideraciones señalan que el Programa de becas de estudio puede ser parte del proceso de Educación Corporativa (EC). En este sentido, cabe sistematizar, mensurar y orientar a los colaboradores para que haya un delineamiento sistemático de la utilización del PBPF.

### **El Desarrollo profesional y humano como parte de la misión institucional**

Dewey considera la educación como vida, y como vida es desarrollo en todos los sentidos, es crecimiento que no se subordina a otra finalidad, a no ser más vida y desarrollo (FRAGA, 2009).

Según Kelkel y Scherer (citado por FRAGA, 2009, p. 15):

“El desarrollo puede ocurrir por medio del modelo de gestión orientado para la formación humana que es más comprensiva que una simple gestión de recursos humanos, pues introduce dirección y sentido en las dimensiones psicológicas, sociológicas, cultural, técnica y administrativa, porque el criterio de la importancia de lo humano, en esencia, considera la motivación como el elemento que torna posible la acción”.

La base teórica del “desarrollo humano” se fundamenta en la psicología que identifica el crecimiento del hombre en el sentido físico y emocional. Desde el nacimiento, pasando por la madurez fisiológica, datos históricos, familiares y culturales que contribuyen para la formación del sujeto (COSTA, 2001). El abordaje humanista propone una perspectiva de cambio procesal y sistemático, que involucra el escenario del desarrollo humano. Este abordaje empezó en la psicología, pero encontró uno de sus focos en la administración pasando a identificar la importancia de las relaciones humanas dentro de las instituciones. Ferreira (2005) presenta el abordaje humanista definiendo a las personas como parte y no como fragmentos absorbidos. En ese sentido, tratar el desarrollo humano en el contexto de un programa de beneficios es una propuesta que vislumbra analizar si los colaboradores lo consideran como parte de su ascensión. Para Davis y Newstrom (1996, p. 23) el desarrollo humano se articula con el desarrollo organizacional y viceversa, según los siguientes conceptos:

- **Diferencias individuales** – Las personas son naturalmente distintas; son seres únicos, desde su nacimiento;
- **La persona es un todo** – Un punto de desequilibrio personal promueve alteraciones negativas en el modo de trabajar y factores positivos pueden elevar la actuación de la persona;
- **El comportamiento motivado** – Ninguna tecnología reemplaza la actitud; son necesarias personas para hacer funcionar, personas con ganas de hacer que las cosas funcionen;
- **El valor de la persona** – Este es el retrato de la dignidad humana, de naturaleza ética, fundamentado en el respeto de las personas entre sí, lo que promueve “el desarrollo humano”, gerenciado bajo todos los aspectos antes citados.

Aunque a la condición humana la atraviesan innumerables factores, la educación y la cultura son todavía en el siglo XXI la evidencia del desarrollo humano y profesional (GADAMER, 1997). La experiencia muestra que, a pesar de la preocupación de los programas de gestión, el administrador no es inmune a comportamientos y actitudes indeseables. En este sentido, revisar los propósitos, analizar los hechos y enumerar las

preocupaciones es una conducta sustancial para el futuro y requiere estrategias que atiendan hasta la más democrática de las instituciones (HARMON; MAYER, 1986). Bajo esta perspectiva, se puede contar con la técnica de aconsejamiento individual en el campo profesional capacitando gestores para apoyo y para conciliar las necesidades de la institución con la expectativa de su equipo. A partir del pensamiento “somos lo que pensamos”, de René Descartes, se puede empezar la discusión considerando que un área de “escucha” focalizada puede ser fuente de promoción de un desarrollo más satisfactorio en el campo laboral. Para Carvalho y Nascimento (2000), el ser humano está involucrado no sólo en sus actividades, sino también, como individuo, en sus relaciones. Souza y Ferreira, citados por CABALLO (2003, p. 112), subrayan que:

“El ambiente laboral debe considerarse como diferenciado en lo que se refiere al modo de actuación del individuo; no se puede presentar una visión simplista del ambiente, principalmente al joven, considerando que en esa franja etaria es necesaria la articulación entre permisos y ponderaciones. La competitividad que la globalización trajo llevó las organizaciones a una mayor búsqueda por perfeccionamiento personal y técnico, lo que ofrece buenas perspectivas”.

Estudios neurofisiológicos identifican el cerebro como único órgano que puede ser mejorado a partir del uso intenso. En este punto, la concepción de un modelo de gestión promotor de conocimiento y de formación académica se torna un agente de desarrollo. Pero será necesaria la transformación del ambiente educacional, considerándose la nueva realidad: la transformación de los dirigentes de empresarios educadores en educadores empresarios. La nueva conciencia del hombre, para la cual el enseñar y el aprender son los principales recursos de desarrollo, propiciará una búsqueda inimaginable de éxito (PESSOA, 2002). Todavía según Pessoa (2002), por más detentora del mayor y mejor proyecto pedagógico, la escuela deberá administrarse de forma competitiva e integrada con el grupo de colaboradores. Los clientes educacionales presentan necesidades cada vez más sofisticadas, buscan soluciones eficaces y atención de alto patrón. Estos desafíos imponen la necesidad de que las instituciones presenten el plan de desarrollo interno y que conquisten la adhesión de los colaboradores considerándolos como parte del éxito.

## **Programas de Beneficios: La educación como herramienta para el área de gestión de personas**

Para consolidar las políticas de gestión de personas, de educación corporativa, modelos de aprendizaje y de desarrollo humano, Bowen (citado por GOLLEMAN, 2008, p. 27) señala que los planes de beneficios son importantes para los colaboradores: “El propio trabajo no funciona como recompensa, la implantación de sistemas, planes o programas de beneficios según las especificidades de cada institución será lo que estimulará y gratificará a los colaboradores”. Megginson et al. (1998, p.32) señala que los beneficios pueden clasificarse en:

- **Beneficios legales** – Exigidos por la legislación laboral o asistencia social, por convención colectiva entre sindicatos;
- **Beneficios espontáneos** – Concedidos por libre concesión de las empresas, no por ley.

Ofrecer beneficios no es acto de bondad, es un indicador de valoración. Los empleadores asumen una postura distinta cuando agregan valores para el bienestar personal y profesional, al perfeccionar la calidad de vida del funcionario por medio de la inclusión de nuevos programas de beneficios (BOHLANDER, SNEL, SHERMAN, 2005 citado por BRAGA; PASQUETTI, 2006). Los autores subrayan que los beneficios son importantes para los dos lados de la moneda, para la institución y para los colaboradores. El primero posee ventaja en la selección y reclutamiento de candidatos, y el segundo tiene un personal al adquirir el beneficio. Para estos autores, la atención mayor debe dirigirse hacia la adopción de Planes de Beneficios Espontáneos que traen ventajas y desventajas debiendo ser muy bien analizados, conforme se presenta a seguir:

- **Ventajas:**
  - a) Los colaboradores pueden seleccionar beneficios para atender necesidades individuales;
  - b) La selección de beneficios se adapta a una fuerza de trabajo diversificada;
  - c) Los colaboradores entienden más sobre los beneficios ofrecidos y los gastos implícitos;
  - d) Los empleadores limitan los beneficios, permitiendo a los funcionarios a optar por beneficios disponibles;
  - e) Los empleadores ganan ventajas competitivas en el reclutamiento y en la retención de los funcionarios;

- **Desventajas:**

- a) La mala selección de los beneficios concedidos resulta en gastos financieros indeseables;
- b) Hay ciertos gastos adicionales para establecer y mantener el plan flexible;
- c) Los funcionarios pueden elegir beneficios que aumenten los gastos de premio para el empleador;

Para Marinho y Nunes (2008) actualmente es común que las instituciones no se limiten a ofrecer los beneficios exigidos por ley. La calidad de las instituciones se asocia al modo como las personas son incluidas en los programas de gestión de personas; los beneficios pasan a ser reconocidos como condición digna, si se considera la jornada diaria del trabajador. En este sentido es positivo utilizar beneficios que promuevan colaboradores saludables y dedicados. Existen casos de parcerías entre empresas que ofrecen conjunto de beneficios con opciones diferenciadas y departamentos de gestión de personas. Así, la formación y el conocimiento se tornan partes de las Políticas de Beneficios en busca de retener el funcionario y perfeccionar el aprendizaje de su equipo.

Nuevas modalidades de beneficios tales como: la creación de Universidades Corporativas (UC) que presentan el conocimiento dirigido sólo para el segmento correspondiente al funcionario; disponibilización de cursos extras (idiomas) y pago de cursos de graduación y posgrado son mecanismos opcionales en los planes de beneficios. Megginson (1998) afirma que algunas instituciones ofrecen hasta el 80% del pago del curso de graduación del funcionario, considerando su futura contribución para el área laboral. En Brasil, pocas investigaciones tratan directamente sobre la gestión de beneficios. Entre las investigaciones que existen, se destacan los estudios de Pizolotto y Piccinini (2000), que focalizan el propósito de las organizaciones en la adopción de planes de beneficios como manutención de trabajadores productivos por medio de inversiones en una mejor calidad de vida, asociados al mayor compromiso para con las organizaciones. Sin embargo, en estos estudios, los funcionarios cuestionaron la gestión, subrayando que tener por objeto la calidad y la productividad no siempre es preocuparse con las mejoras en la calidad de vida y en la cualificación de los colaboradores. No existe modelo específico y gestión eficaz para programas de beneficios comunes a todo tipo de institución. Se

destaca que el PBPB surgió como modelo espontáneo y posteriormente se tornó un beneficio legal. De acuerdo con la EC este beneficio promueve uno de los importantes intereses de la sociedad, la formación académica.

## Método

Esta investigación adoptó el modelo de estudio de caso y el People Capability Maturity Model (P-CMM). EL mismo permite el desarrollo de investigaciones a partir de la identificación de características que puedan anticipar cambios positivos (CURTIS; HEFLEY; MILLER ,2001 citado por AGUZZOLI; SILVEIRA; JORGE, 2008, p.65). El modelo del P-CMM identifica los cinco niveles de madurez de una institución como siendo: Inicial, Gestionado, Definido, Previsible y Optimizado, conforme figura a seguir:

**Figura 1 – Niveles de Madurez del *People Capability Maturity Model***

Nivel de Madurez 5 Optimizado	Práctica basada en mejora continua
Nivel de Madurez 4 Previsible	Prácticas <u>mensuradas</u>
Nivel de Madurez 3 Definido	Prácticas basadas en competencias
Nivel de Madurez 2 Gestionado	Prácticas repetidas
Nivel de Madurez 1 Inicial	Prácticas caóticas

Fuente: (CURTIS; HEFLEY; MILLER ,2001 citado por AGUZZOLI; SILVEIRA; JORGE, 2008,p.65)

### La Institución Nivel 1– INICIAL

- Las instituciones que están en el nivel inicial de madurez, a menudo, presentan dificultades en retener individuos talentosos.

### La Institución Nivel 2 – GESTIONADO

- Las prácticas laborales en este nivel se focalizan en las unidades laborales. Se llevan a cabo debido a la preparación de los gerentes, para que a partir de su compromiso, puedan implementar el trabajo en sus áreas.

### La institución Nivel 3 – DEFINIDO

- En este nivel existe una construcción de metodología amplia que establece las competencias y fortalece la planificación estratégica de las instituciones.

#### La Institución Nivel 4 – PREVISIBLE

- La institución en el nivel previsible ya estableció su metodología y explora conocimientos para la aplicación, tornándose capaz de gerenciar las capacitaciones y los procesos basados en competencias.

#### La Institución Nivel 5 – OPTIMIZADO

- En el nivel optimizado está la mejora continua promovida al perfeccionamiento de los individuos y de los grupos laborales. Al adoptar prácticas innovadoras, identifica potenciales, ofrece resultados y sugerencias para contribuir con la cultura de excelencia en los requisitos de desarrollo humano e institucional.

Para el análisis del PBPF, el retorno de los colaboradores y de los gestores será fundamental para poder identificar las características que delinearon el camino del PBPF. En este sentido, el modelo de estudio de caso, según GIL (1999), es un tipo de investigación que viene conquistando creciente aceptación en el área de la educación y paralelamente con el análisis del modelo del P-CMM podrá colaborar en la identificación del nivel en que el PBPF se encuentra dentro de la estructura general de los niveles de madurez.

La recolección de datos abarcó 12 entrevistas semiestructuradas con los gestores (rectores, directores y asesores) y la aplicación de 126 cuestionarios a los colaboradores (docentes y funcionarios) conteniendo 9 cuestiones cerradas y 3 abiertas. Para la realización de esta investigación se utilizó una muestra randómica de colaboradores que concluyeron el programa, independiente del período de conclusión. Además del trabajo de campo, se procedió al análisis, así, se buscaron informaciones para reconstituir la trayectoria del programa, también se analizaron documentos con las normas y números de becas disponibilizados a lo largo de los años. Para ejemplificar el programa se analizaron a los colaboradores insertados en el PBPF en el período entre 2007 /2009. Las categorías del PBPF se dividen en becas para curso de graduación; beca para dependientes y beca parcial en cursos de posgrado.

## Resultados y Discusiones

### El Programa de Becas de Estudio para Profesores y Funcionarios (PBPF) y los Gestores

Para los gestores las directrices más importantes del PBPF están en los acuerdos colectivos y en las convenciones sindicales que reglamentan el programa. Sin embargo subrayan la existencia del PBPF como parte de la historia de la IES, teniendo en vista que

la Beca laboral surgió a partir de acción espontánea. Consideraron importante la existencia de los acuerdos colectivos que establecen 70% de descuento para IES y se sienten promotores de un plan de beneficios espontáneo al ofrecer 30% más al PBPF independientemente de las reglamentaciones laborales.

Gestores firmaram que as normas de inserção do PBPF são vinculadas apenas a contratação do colaborador e não há acompanhamento formal do usuário do programa.

Los gestores afirmaron que las normas de inserción del PBPF se vinculan sólo con la contratación del colaborador y no hay acompañamiento formal del usuario del programa. Fueron citados algunos sectores en la IES que realizan evaluación del PBPF estableciendo criterios propios. Cuando cuestionados si los usuarios presentaban satisfacción personal o si veían el PBPF sólo como un "complemento salarial" se dividieron entre una opción y otra, considerando la satisfacción personal mayor entre los usuarios con más tiempo de servicio. Respecto al complemento salarial los respondientes enfatizaron casos específicos de desconsideración total en el uso del PBPF, se relató la existencia de colaboradores ver el PBPF sólo como complemento, además de resaltar que los dependientes no valoraban el programa, no lo vinculaban a un beneficio, sino a un derecho.

Los respondientes agregaron que la IES cumple las determinaciones de las clases sindicales, evaluando siempre la oportunidad de añadir más al PBPF, pero refuerzan la necesidad de que los colaboradores se responsabilicen más como estudiantes-colaboradores. Al ser preguntados si el hecho de la IES ofrecer el PBPF podría retener o motivar a los colaboradores, los gestores indicaron que la mayoría de los colaboradores se sienten motivados sólo hasta la conclusión de los cursos. Se relató que la motivación y el sentimiento de valoración permanece cuando el colaborador está insertado en la actividad de acuerdo con la formación o participa de programas de educación continuada y de extensión de la IES.

Los entrevistados señalaron que el PBPF está actualmente siendo evaluado por una comisión interna de la IES con el objeto de perfeccionar el programa. Al ser cuestionados sobre los aspectos que pueden agregarse con relación al PBPF, los gestores enfatizaron los siguientes ítems como los más importantes para los colaboradores:

- Conocer el PBPF y sus objetivos;
- Identificar y aclarar los criterios del programa;
- Delinear los pros y los contras del trabajo y del horario exigido por el estudio;
- Decidir y optar con cautela en la elección del curso, con el objeto de minimizar los abandonos y las reprobaciones;
- Tener conciencia de que la IES no puede absorber todos los graduados por la PBPF

Finalmente, los gestores demostraron conocer profundamente los objetivos y las normas del programa. Sin embargo perciben que gran parte de los colaboradores desconoce el reglamento.

### El PBPF y los colaboradores

Sobre la aplicación de los cuestionarios en los colaboradores (docentes y funcionarios) se observó que la devolución de los instrumentos se concentró en gran parte en el conjunto de funcionarios. De esa forma se obtuvo el retorno de 126 cuestionarios, siendo 16 de docentes, 102 de funcionarios y 08 no informaron la función. Las respuestas de los cuestionarios permitieron consolidar los siguientes resultados en relación con la Edad y el Género de los respondientes investigados:

Tabla 1 – Función x Edad x Género del Colaborador en la IES

Edad	Funcionarios Administrativos		Docentes		No Informaron la función	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
18 a 30 años	21	17	-	3		
31 a 45 años	15	24	6	3	2	2
Más de 46 años	9	9	1	3	1	1
SR	3	4	-	-	1	1
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>48</b>	<b>54</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>		<b>16</b>		<b>8</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>126</b>					

Fuente: Datos de la Investigación

La tabla presenta las categorías sobre la función, edad y el género de los participantes y el número de respondientes no informantes de la función. Según el porcentaje presentado, 41 de los respondientes están entre los 18 y 30 años, 52 en la franja etaria entre 31 y 45 años, 24 superior a 46 años y 9 no dijeron la franja etaria.

Según Chamon (2007), un programa que disponibiliza educación para sus colaboradores y los mantiene en constante aprendizaje permite al área de gestión de personas apropiarse de ese público y transformarlo, a partir de sus especificidades, en colaboradores diferenciados por el conocimiento. El resultado señaló que a pesar de que muchos jóvenes buscan la IES para obtener la graduación, la mayor parte se concentra en colaboradores más maduros. Se verifica también que el porcentaje de colaboradores con más de 46 años puede indicar la permanencia en la IES para garantizar el Beneficio del PBPF a los dependientes.

Cuestionado sobre el nivel de escolaridad actual, los colaboradores se dividieron entre los que cursaban el secundario, la graduación y el posgrado, hubo no respondientes, de acuerdo con la tabla a seguir:

Tabla 2 - Nivel de Escolaridad

Nivel de Escolaridad	Funcionarios Administrativos	Docentes	No Informaron la función	TOTAL
Secundario	31	-	2	33
Graduación universitaria	58	3	3	67
Posgrado	10	13	3	23
SR	3	-	-	3
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>126</b>

Fuente: Datos de Investigación

La IES analizada tiene como funcionario 102 colaboradores respondientes, 31 con secundario completo, 58 graduados, 10 con posgrado y 3 no informaron la escolaridad. En la función docente, 13 con posgrado y 3 graduados. En esa cuestión sobre la escolaridad actual, 08 colaboradores no informaron la función. Al informar la escolaridad, el colaborador favorece la interpretación de la efectividad del PBPF en el proceso de adquisición de formación por medio del programa.

Al ser preguntados sobre la escolaridad al entrar en la IES, los respondientes informaron su nivel de contratación conforme tabla a seguir:

Tabla 3 - Escolaridad al ingresar en la IES

Esc. al ingresar en la IES	Funcionarios Administrativos	Docentes	No Informaron la función	TOTAL
Secundario	72	3	3	78
Graduación	20	7	3	30
Posgrado	3	6	1	10
SR	7	-	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>126</b>

Fuente: Datos de la Investigación

De los funcionarios administrativos, 72 de los respondientes fueron contratados con secundario completo o cursando, 20 ya estaban graduados y 7 eran posgraduados. De éstos, 7 no informaron la escolaridad en el momento de la contratación. De los docentes, 3 respondientes cuando fueron contratados por la IES eran funcionarios administrativos y tenían el secundario, 7 eran graduados y 6 ya eran posgraduados.

Según West Grubbs Lorraine (2007,p.23):

La filosofía de hacer que los funcionarios se sientan especiales a partir del momento en que se le solicitan sus opiniones puede, a menudo, fortalecer las relaciones de éstos con la institución. En un contexto de un programa de beneficio en que los usuarios tienen sugerencias y relatos existe un potencial de recomendaciones que pueden favorecer a la propia disponibilizadora del beneficio.

Los respondientes, funcionarios y docentes cuando preguntados sobre la escolaridad obtenida en la IES, informaron una ascensión en la titulación conforme tabla 4:

Tabla 4 – Información de escolaridad obtenida en la IES

Esc. obtenida en la IES	Funcionarios Administrativos	Docentes	No Informaron la función	TOTAL
Secundario	7	-	-	7
Graduación	69	5	1	75
Posgrado	8	11	6	23
SR	18	-	1	21
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>126</b>

Fuente: Datos de la Investigación

Con relación a los funcionarios, 7 concluyeron el secundario, 69 obtuvieron la graduación en la IES, 8 el posgrado, y 18 no respondieron la pregunta. Por las respuestas de los docentes se observa que 5 obtuvieron la graduación en la IES, 11 el posgrado y sólo 2 no contestaron este ítem. En esta tabla es posible verificar la acción administrativa del PBPB consolidando su aspecto principal que es el desarrollo de las personas a través de la educación. Los principios básicos de la formación humana que consideran la educación como fuente principal están contextualizados en una acción en el área de la gestión, que busca el significado del trabajo, el sentido y la dirección por la cual los individuos quieren andar (BERNEISTN, 1973 citado por CAVALCANTI, 2009).

Para identificar los motivos por los cuales las personas buscaban la IES investigada, se elaboró una cuestión sobre cuándo los actuales funcionarios recibieron información del PBPF. Los resultados están descriptos a seguir:

Tabla 5- Recibo de informaciones sobre la posibilidad de inserción en el PBPF

Cuando obtuvo informaciones sobre el PB	Funcionarios Administrativos	Docentes	No Informaron la función	TOTAL
Antes de trabajar en la institución	35	3	1	39
Al ser contratado	24	5	-	29
Después de ser contratado	40	8	6	54
SR	3	-	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>126</b>

Fuente: Datos de la Investigación

De los funcionarios, 35 supieron del PBPF antes de trabajar en la IES, 24 supieron al ser contratados y 40 después de ser contratados. Tres de los funcionarios no respondieron esa pregunta. Con relación a los docentes, tres supieron antes de trabajar en la IES, cinco supieron al ser contratados y ocho después de ser contratados.

En este sentido se debe intensificar la presentación de la misión, la visión y los valores institucionales para ese grupo por medio de comunicación virtual, impresa y en encuentros destinados a los programas de beneficios institucionales (MARINHO; NUNES, 2008). Para verificar los motivos que condujeron a los colaboradores a concluir la graduación se les planteó si la habrían conseguido en caso de no trabajar en la IES y sus respuestas fueron las siguientes:

Tabla 6 - Indicación de posibilidad de elevación del nivel de escolaridad por trabajar en la IES analizada

¿Lo habría conseguido si no trabajara en la institución?	Funcionarios Administrativos	Docentes	No Informaron la función	TOTAL
SÍ	37	12	3	52
NO	49	2	2	53
SR	16	2	3	21
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>126</b>

Fuente: Datos de la Investigación

Con relación a los funcionarios, 37 informaron que habrían conseguido elevar el nivel de escolaridad incluso sin trabajar en la IES, 49 dijeron que sin trabajar en la IES no habrían conseguido obtener la elevación de nivel educacional. Y 16 no respondieron esa cuestión. Con relación a los docentes, 12 dijeron que obtendrían la elevación del nivel

incluso sin ese trabajo, 2 dijeron que no habrían conseguido elevar el nivel de escolaridad sin el apoyo del PBPF, 2 no respondieron esa pregunta.

Uno de los planteos del instrumento tenía por objeto identificar si los colaboradores obtuvieron desarrollo personal, además de la formación y elevación de nivel de escolaridad. EL resultado es el siguiente:

Tabla 7- Obtención de desarrollo personal a partir del PBPF

Obtuvo desarrollo personal	Funcionarios Administrativos	Docentes	No Informaron la función	TOTAL
SÍ	69	13	3	85
NO	9	1	1	11
SR	24	2	4	30
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>126</b>

Fuente: Datos de la Investigación

De los funcionarios, 69 informaron que obtuvieron desarrollo personal además del aumento del nivel de escolaridad, 9 dijeron que no se desarrollaron personalmente, sólo aumentaron el nivel de escolaridad, 24 no respondieron ese ítem.

De los docentes, 13 informaron su desarrollo personal como añadido a partir de la participación del PBPF, 1 dijo que no y 2 no respondieron. Para Davidson (citado por CAVALCANTI, 2009), la noción de verdad es una noción primitiva; es difícil de ser definida ni está presente, de cierto modo, sólo existe en el habla, pero no existe lo que no se puede ver delante de datos concretos.

Delante de las respuestas de los usuarios del PBPF se observa que existe un potencial desarrollo y un valor del PBPF para los colaboradores de la IES. Hoover (1994) dice que la verdad tiene dos caras –la correspondencia y la coherencia. Por un lado, un modelo de gestión ofrece un beneficio y por otro, espera gratitud, pero la cuestión es que la adopción de una representación política institucional, además de ofrecer un programa de beneficios, necesita ser responsable por su análisis y divulgación, independientemente de compensación o similar.

Se les preguntó a los colaboradores sobre cómo veían el PBPF y sus objetivos, cuando indagados sobre esa cuestión respondieron conforme presentado en la tabla a seguir:

Tabla 8 - Indicación de como el colaborador entiende el PBPF

<b>Entiende el PBPF como</b>	<b>Funcionarios Administrativos</b>	<b>Docentes</b>	<b>No Informaron la función</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Acuerdo Institucional</b>	47	10	2	<b>59</b>
<b>Beneficio para perfeccionamiento personal</b>	56	6	6	<b>68</b>
<b>SR</b>	6	-	-	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>133</b>

Fuente: Datos de la Investigación

Cuarenta y siete de los respondientes informaron que el PBPF es un acuerdo institucional, 56 informaron que era un Beneficio para perfeccionamiento personal y 6 no respondieron la cuestión. Con relación a los docentes, 10 informaron que el PBPF es visto como acuerdo institucional, 6 informaron que lo ven como un Beneficio para el perfeccionamiento personal. En el momento de la aplicación de los cuestionarios esa cuestión trajo mucha duda por parte de los colaboradores que informaron desconocer las normas que rigen el PBPF. En este sentido se aclaraban las dudas de acuerdo con los objetivos del programa para posterior continuidad de la recolección.

Sobre la relación de la oferta del PBPF y la influencia en el desempeño, los colaboradores respondieron conforme se expone en la tabla 9:

Tabla 9- Sobre la relación entre la oferta de beneficios y la influencia en el desempeño

<b>La oferta de beneficios influye en su desempeño</b>	<b>Funcionarios Administrativos</b>	<b>Docentes</b>	<b>No Informaron la función</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SÍ</b>	83	14	4	<b>101</b>
<b>NO</b>	13	-	3	<b>16</b>
<b>SR</b>	6	2	1	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>126</b>

Fuente: Datos de la Investigación

Según las respuestas de los funcionarios, 83 informaron que la utilización del PBPF influye el mejor desempeño para la realización de las actividades, 13 dijeron que el hecho no altera su desempeño y 6 no respondieron. 14 de los docentes informaron que tienen desempeño mayor por participar del PBPF, 2 no respondieron la cuestión.

Esa pregunta presentó diferencia con relación a las respuestas de los gestores y la opinión de los colaboradores. Los gestores consideraron que el desempeño no es mayor en función de la utilización del PBPF, en una de sus entrevistas relatan: “que el colaborador es lo que es”, pero de acuerdo con la tabla 9, la mayor parte de los

respondientes entre funcionarios y docentes informaron que la utilización de las becas de estudio para sí o para dependientes los influye en el desempeño profesional.

Se les pidió a los participantes dar sugerencias para poder analizarlas con el objeto de perfeccionar el PBPF, las respuestas se encuentran a seguir en la Tabla 10:

Tabla 10 - Sugerencias de los Colaboradores para el PBPF

Referencia	Sugerencias de Funcionarios y Profesores
Aspectos	
Satisfacción /Elogios	Agradecimientos innumerables al PBPF / Declaraciones emocionadas (datos de la investigación)
Mayor divulgación de las normas que guían el PBPF	Encuentro para aclaración / Elaboración de Manual
Revisión de Criterios	Reevaluar el pago en caso de reprobación / Extensión a otros miembros de la familia cuando no se tenga dependientes directos
Ascenso funcional para los egresados del PBPF	Evaluar posibilidad de actuar en su área después de graduado
Inserción de otros beneficios	Ofrecer <i>Ticket</i> de Alimentación y Guardería
Continuidad	Que el PBPF continúe para siempre

Total de respondientes: 126

Fuente: Datos de la Investigación

La última cuestión solicitaba a los respondientes sugerencias sobre el PBPF, las menciones de los funcionarios se dividieron en: ampliación de los beneficios; elogios al programa, revisión de los criterios, evaluación de la posibilidad de ascenso para los egresados y continuidad del PBPF. Las menciones de los docentes también solicitaron la ampliación del beneficio; elogiaron el programa; mayor divulgación y elaboración del manual de utilización para el PBPF. En el ítem ampliación de los Beneficios los colaboradores sugirieron que volvieran las becas de posgrado para todos los colaboradores y que ofrecieran becas para otros miembros de la familia cuando no tengan dependientes directos. Los elogios se orientaron hacia el agradecimiento por la oportunidad de cambiar el nivel de escolaridad y por promover mejores oportunidades en su vida y para los dependientes. Los funcionarios solicitaron mayor divulgación de las normas del PBPF. En el ítem que sugiere revisión del programa para los becarios, los colaboradores solicitaron reevaluación de los pagos en caso de reprobaciones, reforzaron

no tener condiciones financieras y que, a veces, reprueban debido a la dificultad en las asignaturas y no siempre por faltas. El horario de trabajo también entró en ese ítem, funcionarios solicitaron análisis de la división de los turnos de trabajo en las IES. El ascenso para los egresados se concentró en las sugerencias de los funcionarios que refuerzan el interés en poder asumir la función de acuerdo con su formación.

## Conclusión

Este capítulo sintetiza los objetivos de este estudio al analizar la visión de gestores, profesores y funcionarios con relación al Programa de Beneficios de Becas de estudio para Profesores y Funcionarios (PBPF) de una institución de Enseñanza Superior –IES privada del DF. Con relación a los gestores se observó que el conocimiento con relación al PBPF es amplio y fundamentado. Sin embargo al analizar el grado de conocimiento de los colaboradores con relación al PBPF, se observó que la mayoría conoce el beneficio superficialmente. Demostraron necesidad de mayor aclaración sobre los objetivos y procedimientos para inserción y uso del programa. Todos los entrevistados ofrecieron sugerencias e indicaciones que pueden perfeccionar el gerenciamiento del beneficio, a partir de la replanificación de algunas de sus directrices. El PBPF demostró incluirse en el contexto de la Educación Corporativa – EC al ser integrador, innovador y transformador y por tener en su gestión la búsqueda constante para la superación y excelencia, no sólo en su producto final, en ese caso, la enseñanza, sino también por agregar valor a la corporación (IES).

La teoría de desarrollo humano (VIGOTSKY, 1978) considera al individuo como participante activo, formando y transformado los sujetos en las relaciones sociales, culturales y profesionales. En este sentido la disponibilización del PBPF promueve el desarrollo del equipo por la formación académica.

Al analizar el *People Capability Maturity Model* (PCMM) y relacionarlo con el PBPF se concluyó que la IES estudiada puede adecuarse a todos los niveles desde que: (a) retenga individuos talentosos; (b) prepare gestores para acompañar el PBPF en sus áreas; (c) se construya una metodología de competencias para fortalecer la planificación estratégica de la IES; (d) explore conocimientos tornándose capaz de administrar las capacitaciones basadas en competencias y (e) presente los resultados y sugerencias que

contribuirán para la excelencia en los requisitos de desarrollo humano e institucional a partir de las demás prácticas innovadoras sugeridas por el PCMM.

El hecho de no existir una etapa de orientación y asesoramiento para el comienzo de la utilización del PBPF ayuda a que los colaboradores—estudiantes tomen decisiones que puedan originar abandonos de cursos y cancelación. Existen casos en que el estudiante becario se incorpora en el programa y en cursos que no se adecuan a su perfil, lo que origina un proceso de frustración. La no valoración del PBPF expuesto por el grupo gestor, en función del no pago de los cursos, disminuyó a partir de una nueva normativa que requiere el pago de las asignaturas en que el colaborador fue reprobado y veta la transferencia de curso, cuando ya haya cursado el tercer semestre. Partes de los colaboradores enfatizaron que becarios no comprometidos con el PBPF perjudican aquéllos que lo consideran como la única forma de progresar. EL estudio identificó dificultades en la orientación de la utilización del PBPF con relación a la delimitación de espacios laborales y académicos. Ora el colaborador trabaja cuando debería estudiar, ora estudia cuando debería estar trabajando, hecho que puede originar inestabilidad en la rutina de la IES.

En el estudio, los colaboradores solicitaron la posibilidad de inserción de beneficios relacionados con la alimentación, convenios con guarderías y escuelas de educación infantil para los hijos. La existencia de esos espacios ya hace parte de instituciones brasileñas y de otros países con el objeto de garantizar el bienestar del colaborador y promover también el éxito organizacional. Sin embargo, es fundamental consolidar las reglas de un programa de beneficios para que su disponibilización salga del paternalismo, pero que también se preocupe con la manutención de la salud del trabajador. En la IES analizada, los gestores informan en el momento de la presentación del nuevo colaborador sobre las posibilidades y compromiso, aclarando que el ascenso de los colaboradores por parte del PBPF depende de su planificación personal. Y justifican ser incompatible el número de graduados con la necesidad de recursos humanos de la institución. En ese sentido el área de gestión de personas debe estar en el foco del análisis y del acompañamiento para que el PBPF sea fiel a la misión institucional.

La IES analizada se verificó como importante en la promoción del desarrollo humano y profesional para los colaboradores. Según los resultados obtenidos se puede empezar una nueva trayectoria del PBPF, consolidándolo como un diferencial más de la institución.

## Recomendaciones

- Elaboración de un manual con la trayectoria del PBPF, conteniendo los objetivos y normas;
- Realizar análisis de interés y desempeño en la continuación de la función después de la conclusión del curso, para no tornar la retención/desmotivación un problema en el ejercicio de las actividades en la IES;
- Promover encuentros para acompañamiento de los usuarios del PBPF y realizar evaluación *online* también son mecanismos aconsejados;
- Concientizar a los colaboradores que al utilizar el PBPF permanezcan por 12 horas en la IES;
- Realizar proyecto de gestión por competencias para evaluar la adecuación de un porcentaje mínimo de graduados en áreas específicas de la formación obtenida por el PBPF;
- Analizar la posibilidad de inserir otros beneficios para el equipo de colaboradores, como *ticket* de alimentación o comedor y guardería;
- Disponibilizar cursos/entrenamientos/perfeccionamiento a distancia para la educación continuada de los colaboradores;
- Proporcionar a los talentos de la IES una orientación profesional.

## Referencias

AGUZZOLI, Roberta López; SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; JORGE, Solemar Merino. **Gestão de pessoas**: categoria acadêmica. San Pablo: Qualitymark, 2008.

AZETTO, A. E.; WITTMANN, L. C. **A produção de pesquisas em políticas e gestão da educação no Brasil - de 1991 a 1997**. Niterói: ANPAE, 1999.

BARNARD, C. I. **Organization and management**: selected papers. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagens e som**: um manual prático. San Pablo: Vozes, 2000.

BECKER, H. **Segredos e truques da pesquisa**. Río de Janeiro: Zahar, 2008.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências. 4. ed. Puerto Alegre: Artmed, 2008.

BERGAMIN, Antônio Sérgio. Arte pública & arquitetura. In: SEMINÁRIOS DE ARTE PÚBLICA, 1998. **Trabalhos apresentados...** San Pablo: SESC: USIS, 1998. 319 p.

BRAGA, Helia Carolina Freitas; PASQUETTI, Luiz Antonio. Gestão de talentos: os benefícios como instrumento de retenção. **Universitas**: Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Aplicadas del Centro Universitario de Brasilia, v. 2, 2006.

BRASIL. Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes e de outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, 15 abr. 2004. p.3.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação institucional externa para fins de credenciamento e reconhecimento de instituições de ensino superior**. Brasília, 2010.

BRASIL. Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004 Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, 12 jun. 2004.

CABALLO, V (Org.). **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. San Pablo: Santos, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. San Pablo: Pioneira, 2000. v. 1.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão de pessoas: abordagem pós-moderna**. Curitiba: Juruá, 2009.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA UNICEUB. **Política de benefícios bolsas de estudo institucional**. Brasília, 2010. Documento restrito.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. San Pablo: Saraiva, 2003.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação corporativa: um avanço na Gestão Integrada do Desenvolvimento Humano**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **People capability maturity model (P-CMM)**. Pittsburg: Software Engineering Institute, 2001. 735 p. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/01.reports/pdf/01mm001.pdf>>.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. San Pablo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. San Pablo: Nobel, 2002.

DUTRA, Joel de Sousa. **Administração de carreiras**. San Pablo: Atlas, 1996.

ÉBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. San Pablo: Gente, 2004.

FERREIRA, Victor Cláudio et al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel de Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. San Pablo: Atlas, 2009.

FONSECA, Maria Hemilia. **Departamento de pessoal: relações trabalhistas e sindicais**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.

FRAGA, Valderéz Ferreira. **Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In: \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. San Pablo: Atlas, 1999. cap.11, p.117-127.

GOETH, J.W. **Os anos de aprendizado de Wilhelm Meister**. San Pablo: Editorial 34, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GOUVÊA, Formiga; SOARES, Nilton; GOUVEIA, Valdiney V. Valores humanos e condutas anti-sociais e delitivas. **Psicologia: teoria e prática**, v. 2, n. 2, p.134-170, dic. 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRUBITS, S.; NORIEGA, J. (Orgs). **Método qualitativo: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação**. San Pablo: Vetor, 2004.

HERZBERG, F. M. B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

JOHAN, Silvio Luiz. **Gestão de cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. San Pablo: Saraiva, 2004,

KELLEY, Robert. **“O bom é saber e saber que se sabe”**. [S.l: s.n], 2010.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement: como fazer da sua vida profissional uma obra de arte: a nova consciência dos negócios**. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência, 2002.

KROGH, G. V. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAWER, L.; DEWEY, D. **The Antitrust Experiment in America**. Nova York: Columbia University Press, 1990.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesly, 1982.

LOPES, João Herculino de Souza. **Minhas melhores lembranças**. Brasília: Dom Quixote, [1999].

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. San Pablo: E.P.U, 1986.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; NUNES, Sheila Zaratim. A gestão de benefícios do novo milênio. **Revista da Pós-graduação**, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. San Pablo: Futura, 2002.

MAYER, Verônica F.; MARIANO, Sandra. **Técnicas de comunicação e negociação**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

MCFEELEY, Robert. **Idealsm: a user's guide for software process improvement**. Pittsburgh: Software Engineering Institute; Carnegie Mellon University, fev. 1996. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/96.reports/pdf/hb001.96.pdf>>. Acesso el 20 oct. 2010.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração – conceitos e aplicações**. San Pablo: Harbra, 1998.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. San Pablo: Makron Books, 1999.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw, 1978.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. San Pablo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. San Pablo, 2000.

MORIN, Edgar. **Introduction a La pensée complexe**. Paris: ESF, 1990. 158 p.

NASCIMENTO, A. F. M; LASSANCE, R. **Avaliação de programas, projetos e outras atividades universitárias**. Brasília: Universa, 2000.

NERI, Marcelo (org). **Equidade e eficiência na educação: motivações e metas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

OLIVEIRA, Patricia Wheber Souza de; LEONE, Rodrigo José Guerra. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência dos funcionários. **RAM Revista de Administração do Mackenzie**, v. 9, 2008.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. [S.l.]: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PAZETTO, A. E.; WITTMANN, L. C. A. **Produção de pesquisas em políticas e gestão da educação no Brasil - de 1991 a 1997**. Niterói: ANPAE, 1999.

PERES, Alberto. **A História do CEUB**. Brasília: André Quicé, 1998.

PESSOA, Carlos. **Gestão estratégica para Instituições de ensino**. 1. ed. Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial, 2002.

- PIERRE, Marras Jean. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. San Pablo: Futura; 2002.
- PINTO, Sandra Regina da Rocha et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2006. 130 p.
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, Richard A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 6, p. 485, 1986. (Best article published in Strategic Management Journal 1980-1988).
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. San Pablo: Prentice Hall, 2002.
- SCHULTZ, Howard. **Dedique-se de coração**. San Pablo: Negócio, 1999.
- SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2009.
- TEIXEIRA, Maria Luisa. **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. San Pablo: SENAC, 2008.
- TURATO, E. A questão da complementaridade e das diferenças entre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa: uma discussão epistemológica necessária. In: GRUBITS, S.; NORIEGA, J. (Orgs). **Método qualitativo: epistemologia, complementaridades e campos de aplicação complementaridades**. San Pablo: Vetor, 2004.
- UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. Processos de desenvolvimento educacional: pesquisa sobre as universidades corporativas do Brasil. In: CONGRESSO CONFITEA, 6. **[Anais...]**. Disponible en: <<http://www.unesco.org.br/area/educação/áreas temáticas/alfabeteja/confitea vi/mostra documento>>. Acceso el: 10 abr. 2010.
- UNIVERSITAS: **Administração**. Brasília: Uniceub, 2006. v. 2.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. San Pablo: Atlas, 2000.
- VYGOTSKY, L. **Mind in Society: the development of higher psychological processes**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978.
- WEST GRUBBS LORRAINE. **Como transformar sua equipe no seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- YOUNG, Trevor I. **Gestão eficaz de projetos**. San Pablo: Clio, 2007.
- ZANELLI; José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Puerto Alegre: Artmed, 2004.

Recibido en: 07/06/2012

Aceptado para publicación en: 21/8/2012