

Educação Corporativa e Desenvolvimento Humano: análise do programa de bolsas de estudos para professores e funcionários de uma instituição de ensino superior do Distrito Federal¹

▮ Fernanda Tavares Pacheco *

Resumo

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.

¹ 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

* Psicóloga; Mestre em Educação, Universidade Católica de Brasília-UCB; Prof^ª Assistente Pedagógica/LABOCIEN/FACES/UNICEUB/DF. *E-mail:* ftp.educ@gmail.com.

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.

Educación Corporativa y Desarrollo Humano: análisis de becas programa para maestros y empleados de una institución de educación superior del Distrito Federal

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar la opinión de que los gerentes y empleados tienen sobre el Programa de Becas para Maestros y Personal (PBPF), una Institución de Educación Superior (IES) del Distrito Federal privado. La muestra del estudio consistió en beneficio personal docente y administrativo de PBPF. Para ello se utilizó el paradigma cualitativo

como caso de estudo, recopilación de datos se realizó mediante el análisis de documentos, entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios. La revisión bibliográfica se centró en los procesos en el área de gestión de personas, educación corporativa y las políticas de beneficios. Se encontró que los gerentes y empleados de apreciar y comprender la importancia de PBPF, sin embargo no había indicación de necesidad de aclaración en relación con los objetivos del programa. Se identificó que algunos de los empleados tiene preguntas acerca de las pautas, formas de uso y la integración en PBPF. La satisfacción de ser parte de la IES y PBPF fue en la mayoría de las cuentas de los empleados. Entre las sugerencias para mejorar el programa, los gerentes y empleados de acuerdo en la necesidad de discutir algunos criterios y llevar a cabo un seguimiento sistemático de PBPF. Se sugirió la elaboración de un manual para el usuario del programa.

Palabras clave: Programa de becas. Educación Corporativa. Beneficios políticas. El desarrollo humano y la gestión de personas.

Introdução

Por acreditar na compatibilidade da gestão humana com o desenvolvimento das organizações, e que certamente o sucesso será parte das instituições que possuírem um modelo efetivo de gestão de pessoas, consolidou-se o interesse em pesquisar sobre um programa de benefícios com potencial diferenciador de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada do Distrito Federal. Para WALDEZ LUDWIG citado por COSTA (2001), toda instituição é um ambiente de educação e pode transformar as pessoas a partir do conhecimento. É importante que as áreas de gestão nas organizações disponham e implantem ações para trazer êxito e estabelecer maior sucesso aos colaboradores e processos internos AMORIM (2009).

Nesse sentido esta pesquisa analisou o Programa de Benefícios de Bolsas de Estudo para Professores e Funcionários (PBPF), parte da política de uma Instituição de Ensino Superior–IES privada do Distrito Federal-DF. O PBPF oferece a possibilidade dos colaboradores obterem formação nos níveis de graduação e pós-graduação. A disponibilização do benefício ocorre desde a fundação da instituição em 1968, nomeada como Bolsa-Trabalho, posteriormente denominada Bolsa de Estudo (1974). O Programa de Bolsas de Estudo para Professores e Funcionários (PBPF) surgiu a partir da visão

educacional da esposa de um dos fundadores da IES ao longo de suas atividades sociais, visando estimular o desenvolvimento profissional e humano dos colaboradores. O PBPF atualmente é parte do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI e segue as convenções coletivas anuais.

Um dos indicadores que compõe as auto-avaliações das instituições de ensino superior, preconizadas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) instituído por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, artigo 3º, inciso V (BRASIL, 2004), indica a necessidade das IES aperfeiçoarem os colaboradores, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Dimensão, Indicadores e Pesos vinculados a promoção do desenvolvimento profissional de docentes e corpo técnico administrativo das IES

Dimensão	Quantidade de indicadores	Pesos
As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	06	20

Fonte: Brasil (2010).

Ressalta-se que o PBPF supera-se em relação às definições das convenções coletivas para a concessão de bolsas de estudo, sendo disponibilizados 30% a mais do recomendado 70%, resultando em 100% de benefício aos colaboradores. No caso das bolsas de pós-graduação existe uma avaliação de disponibilidade do benefício, considerando o número de solicitações recebidas e a necessidade de composição específica do quadro de colaboradores. As diretrizes do PBFP preconizam: incentivar o desenvolvimento profissional dos colaboradores em todos os níveis; valorizar o desempenho profissional; propiciar formação profissional e promover talentos da instituição. A IES pesquisada conta com 1.147 colaboradores entre funcionários e docentes, oferece 22 cursos de graduação, 24 de pós-graduação *lato sensu*, 36 cursos sequenciais e 2 cursos de *stricto-sensu*.

Desta forma o presente estudo teve por objetivo analisar a visão que gestores e colaboradores têm do Programa de Bolsas de estudo para Professores e Funcionários (PBPF). Considerando a estrutura, o texto divide-se em quatro capítulos, o primeiro apresenta a revisão da literatura, o segundo a escolha metodológica, no terceiro capítulo se discute os resultados, e, por fim, apresenta-se a conclusão e recomendações referentes ao estudo.

Revisão da literatura

Educação Corporativa, formação e responsabilidade na área de gestão

A educação corporativa surge no final do século XX como setor de crescimento na área educacional. O tema surgiu inicialmente nas instituições organizacionais e posteriormente ganhou espaço no mundo acadêmico (EBOLI, 2004). Para a autora a Educação Corporativa (EC) articula mecanismos para aumentar a competitividade e o valor das instituições por meio da valorização das pessoas. A realidade mudou, atualmente exige-se das pessoas altos níveis de conhecimento, além de solicitar contribuições que gerem sucesso e superem expectativas. Jeanne Meister (citada por COSTA, 2001) relata a Universidade Corporativa (UC) como o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários. A missão da UC consiste em formar e desenvolver talentos promovendo os princípios de assimilação, difusão e aplicação, por meio de uma aprendizagem ativa e contínua. Para consolidar o conhecimento e o modelo da EC, Meister (1999, p.35) apresenta a essência fenomenológica contextualizada em cinco itens:

- **Organizações flexíveis** – A emergência da instituição não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas;
- **Era do conhecimento** – O advento e a consolidação da economia do conhecimento é a nova base para a formação de riquezas nos níveis individual, institucional e nacional;
- **Rápida obsolescência do conhecimento** - Redução do prazo de validade do conhecimento associada ao sentido de urgência;
- **Empregabilidade** – O novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- **Educação para estratégia global** – Uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Desses itens ressalta-se a empregabilidade como diretamente relacionada ao Programa de Bolsas para Professores e Funcionários (PBPF), tendo em vista a possibilidade de acesso a novas oportunidades no mercado de trabalho após a conclusão do curso. A literatura aponta que a EC pode se tornar parte de uma instituição educacional, consolidando o conhecimento e o aprendizado da equipe, promovendo a participação de parte dos colaboradores em projetos voltados o

conhecimento. De acordo com Éboli (2004), várias são as razões para aprimorar a imagem interna e externa de uma instituição, pesquisas indicam que surgem, frequentemente, universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para fortalecer o conhecimento e a integração de gestores e colaboradores. Através de modelo convencional da EC, instituições promovem novos mecanismos para estimular e aplicar o conhecimento dos colaboradores. Os princípios que ilustram as possibilidades para implementação da EC são definidos como:

Quadro 1 - Os sete princípios e práticas da educação corporativa.

Princípios	Práticas
Competitividade	Conceber ações e programas educacionais
Perpetuidade	Responsabilizar-se pelo processo de aprendizagem
Conectividade	Criar mecanismos de gestão que favoreçam acompanhamento a grupos
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada a educação
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais
Parceria	Parceria interna: Responsabilizar gestores e colaboradores pelo processo de aprendizagem disponível
Sustentabilidade	Criar mecanismos que favoreçam a auto – sustentabilidade do sistema de gestão corporativa

Fonte: ÉBOLI (2004, p.83).

O Programa de Bolsas de Estudo para Professores e Funcionários (PBPF) pode encaixar-se nesses princípios. De acordo com Gdikian e Silva (2001) citados por ÉBOLI (2004, p.65) após pesquisa realizada em 30 instituições o modelo de EC apontou os resultados a seguir:

- De 60% a 70% adotaram mecanismos para acompanhar e orientar os colaboradores que participam dos programas de aprendizagem;
- 60% das instituições adotaram pelo menos um dos princípios da EC;
- 70% das instituições incentivam/subsidiam a participação dos funcionários em programas de graduação ou pós-graduação em IES.

A EC sugere também a possibilidade de estender a estrutura das IESs para outras instituições que tenham interesse em subsidiar a participação dos colaboradores em programas educacionais já existentes, como o PBPF.

Essas considerações apontam que o programa de bolsas de estudo pode ser parte do processo de Educação Corporativa (EC). Nesse sentido, cabe-se sistematizar, mensurar e orientar os colaboradores para que haja um delineamento sistemático da utilização do PBPF.

O Desenvolvimento profissional e humano como parte da missão institucional

A educação é considerada como vida para Dewey, e sendo vida ela é desenvolvimento em todos os sentidos, é crescimento que não está subordinado a nenhuma outra finalidade, a não ser mais vida e mais desenvolvimento (FRAGA, 2009).

De acordo com Kelkel e Scherer (citado por FRAGA, 2009, p. 15):

“O desenvolvimento pode ocorrer por meio do modelo de gestão voltado para formação humana que é mais compreensiva do que uma simples gestão de recursos humanos, ela introduz direção e sentido nas dimensões psicológicas, sociológicas, cultural, técnica e administrativa, isso porque o critério da relevância do humano em essência considera a motivação que torna possível a ação”.

O “desenvolvimento humano” tem sua base teórica fundamentada pela psicologia que identifica o crescimento do homem no sentido físico e emocional. Desde o nascimento, passando pelas maturações fisiológicas, dados históricos, familiares e culturais que contribuem para a formação do sujeito (COSTA, 2001). A abordagem humanista propõe uma perspectiva de mudança processual e sistêmica, envolvendo o cenário do desenvolvimento humano. Essa abordagem teve início na psicologia, mas encontrou um dos seus focos na administração passando a identificar a importância das relações humanas dentro das instituições. Ferreira (2005) apresenta a abordagem humanista definindo as pessoas como parte e não como fragmentos absorvidos. Nesse sentido, tratar o desenvolvimento humano no contexto de um programa de benefícios é uma proposta que vislumbra analisar se os colaboradores o consideram como parte de sua ascensão. Para Davis e Newstrom (1996, p. 23) o desenvolvimento humano articula-se com o desenvolvimento organizacional e vice-versa, conforme os seguintes conceitos:

- **Diferenças individuais** – As pessoas são naturalmente diferentes; são seres ímpares, desde o dia do nascimento;
- **A pessoa é um todo** – Um ponto de desestabilidade pessoal promove alterações negativas no modo de trabalhar e fatores positivos podem elevar a atuação da pessoa;
- **O comportamento motivado** – Nenhuma tecnologia substitui a atitude; são necessárias pessoas para fazer funcionar, pessoas com vontade de fazer as coisas acontecerem;
- **O valor da pessoa** – Esse é o retrato da dignidade humana, de natureza ética, fundamentado no respeito das pessoas umas pelas outras e promove “o desenvolvimento humano” gerenciado sob todos os aspectos anteriormente citados.

Embora a condição humana seja permeada por inúmeros fatores, a educação e a cultura são ainda no século XXI a evidência de desenvolvimento humano e profissional (GADAMER, 1997). A experiência mostra que, apesar da preocupação dos programas de gestão, o administrador não se torna imune a comportamentos e atitudes indesejadas. Nesse sentido, rever os propósitos, analisar os fatos e listar as preocupações é uma conduta substancial para o futuro e requer estratégias que atendam até a mais democrática das instituições (HARMON; MAYER, 1986). Nessa perspectiva, pode-se contar com a técnica de aconselhamento individual no campo profissional capacitando gestores para dar suporte e conciliar as necessidades da instituição com a expectativa de sua equipe. A partir do pensamento “somos o que pensamos”, de René Descartes, pode-se iniciar a discussão considerando que uma área de “escuta” focada pode ser fonte de promoção de um desenvolvimento mais satisfatório no campo do trabalho. Para Carvalho e Nascimento (2000), o ser humano está envolvido não só em suas atividades, mas, como indivíduo, em suas relações. Souza e Ferreira citados por CABALLO (2003, p. 112) ressaltam que:

“O ambiente de trabalho deve ser colocado como diferenciado no que se refere ao modo de atuação do indivíduo; não se pode apresentar uma visão simplista do ambiente, principalmente ao jovem, tendo em vista que nessa faixa etária é necessária a articulação entre permissões e ponderações. A competitividade trazida pela globalização colocou as organizações em uma maior busca por aprimoramento pessoal e técnico, o que oferece boas perspectivas”.

Estudos neurofisiológicos identificam o cérebro como único órgão que pode ser melhorado a partir do uso intenso. Nesse ponto, a concepção de um modelo de gestão promotor de conhecimento e de formação acadêmica torna-se um agente de desenvolvimento. Entretanto, será necessária a transformação do ambiente educacional, considerando-se a nova realidade: a transformação dos dirigentes de empresários educadores em educadores empresários. A nova consciência do homem, segundo a qual o ensinar e o aprender tornam-se os principais recursos de desenvolvimento, propiciará uma busca inimaginável de êxito (PESSOA, 2002). Ainda de acordo com Pessoa (2002), por mais detentora do maior e melhor projeto pedagógico, a escola deverá ser administrada de forma competitiva e integrada com o grupo de colaboradores. Os clientes educacionais apresentam necessidades cada vez mais

sofisticadas, buscam soluções eficazes e atendimento de alto padrão. Esses desafios impõem à necessidade das instituições apresentarem o plano de desenvolvimento interno e conquistar a adesão dos colaboradores considerando-os como parte do sucesso.

Programas de Benefícios: A educação como ferramenta para a área de gestão de pessoas

Para consolidar as políticas de gestão de pessoas, de educação corporativa, modelos de aprendizagem e de desenvolvimento humano, Bowen (citado por GOLLEMAN, 2008, p. 27) indica que os planos de benefícios são importantes para os colaboradores: “O próprio trabalho não age como recompensa, a implantação de sistemas, planos ou programas de benefícios de acordo com as especificidades de cada instituição é que estimulam e gratificam os colaboradores”. Megginson et al. (1998, p.32) aponta que os benefícios podem ser classificados em:

- **Benefícios legais** – Exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, por convenção coletiva entre sindicatos;
- **Benefícios espontâneos** – Concedidos por liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei.

Oferecer benefícios não é uma dádiva de bondade, é um indicador de valorização. Os empregadores assumem uma postura diferente quando agregam valores para o bem-estar pessoal e profissional, ao aprimorar a qualidade de vida do funcionário por meio da inclusão de novos programas de benefícios (BOHLANDER, SNEL, SHERMAN, 2005 citado por BRAGA; PASQUETTI, 2006). Os autores ressaltam que os benefícios são importantes para os dois lados da moeda, para a instituição e colaboradores. O primeiro possui vantagem na seleção e recrutamento de candidatos, e o segundo tem um pessoal ao adquirir o benefício. Para estes autores, a atenção maior deve ser com a adoção de Planos de Benefícios Espontâneos que traz vantagens e desvantagens devendo ser cuidadosamente analisadas, conforme apresentam a seguir:

- **Vantagens:**
 - a) Os colaboradores podem selecionar benefícios para atender necessidades individuais;
 - b) A seleção de benefícios adapta-se a uma força de trabalho diversificada;
 - c) Os colaboradores ganham mais entendimento dos benefícios oferecidos e dos custos implícitos;

- d) Os empregadores limitam os benefícios, permitindo aos funcionários a optar por benefícios disponíveis;
 - e) Os empregadores ganham vantagens competitivas no recrutamento e na retenção dos funcionários;
- **Desvantagens:**
 - a) A má seleção dos benefícios concedidos resulta em custos financeiros indesejáveis;
 - b) Há certos custos adicionais para estabelecer e manter o plano flexível;
 - c) Os funcionários podem escolher benefícios que aumentem os custos de prêmio para o empregador;

Para Marinho e Nunes (2008) atualmente é comum as instituições não se limitarem a oferecer os benefícios exigidos por lei. A qualidade das instituições associa-se ao modo como as pessoas são incluídas nos programas de gestão de pessoas; os benefícios passam a ser reconhecidos como condição digna, considerando-se a jornada diária do trabalhador. Nesse sentido torna-se positivo utilizar benefícios que promovam colaboradores saudáveis e dedicados. Existem casos de parcerias realizadas entre empresas que oferecem pacotes de benefícios com opções diferenciadas e departamentos de gestão de pessoas. Desta forma a formação e o conhecimento tornaram-se parte das Políticas de Benefícios em busca de reter o funcionário e aprimorar a aprendizagem de sua equipe.

Novas modalidades de benefícios tais como: a criação de Universidades Corporativas (UC) que apresentam o conhecimento voltado apenas para o segmento do qual o funcionário é parte; disponibilização de cursos extras (idiomas) e pagamento de cursos de graduação e pós-graduação são mecanismos opcionais nos planos de benefícios. Megginson (1998) afirma que algumas instituições oferecem até 80% do pagamento do curso de graduação do funcionário, considerando futura contribuição para a área de trabalho. No Brasil, raras pesquisas tratam diretamente sobre gestão de benefícios. Dentre as pesquisas existentes, destacam-se os estudos de Pizolotto e Piccinini (2000), focando o propósito das organizações na adoção de planos de benefícios como manutenção de trabalhadores produtivos por meio de investimentos em uma melhor qualidade de vida, associados ao maior comprometimento para com as organizações. No entanto, nesses estudos funcionários questionaram a gestão,

ressaltando que visar à qualidade e a produtividade nem sempre é preocupar-se com as melhorias na qualidade de vida e na qualificação dos colaboradores. Não existe modelo específico e gestão eficaz para programas de benefícios comuns a todo tipo de instituição. Destaca-se que PBPF surgiu como modelo espontâneo e posteriormente tornou-se um benefício legal. De acordo com a EC este benefício promove um dos importantes interesses da sociedade, a formação acadêmica.

Método

Esta pesquisa adotou o modelo de estudo de caso e o *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. O mesmo permite o desenvolvimento de pesquisas partir da identificação de características que possam antecipar mudanças positivas (CURTIS; HEFLEY; MILLER ,2001 citado por AGUZZOLI; SILVEIRA; JORGE, 2008,p.65). O modelo do P-CMM identifica os cinco níveis de maturidade de uma instituição como sendo: Inicial, Gerenciado, Definido, Previsível e Otimizado, conforme figura a seguir:

Figura 1 - Níveis de Maturidade do People Capability Maturity Model

Nível de Maturidade 5 Otimizado	Prática baseada em melhoria contínua
Nível de Maturidade 4 Previsível	Práticas mensuradas
Nível de Maturidade 3 Definido	Práticas baseadas em competências
Nível de Maturidade 2 Gerenciado	Práticas repetidas
Nível de Maturidade 1 Inicial	Práticas caóticas

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

Instituição Nível 1– INICIAL

- As instituições que estão no nível inicial de maturidade usualmente apresentam dificuldades em reter indivíduos talentosos.

A Instituição Nível 2 – GERENCIADO

- As práticas de trabalho nesse nível estão focadas nas unidades de trabalho. Elas se dão pelo preparo dos gerentes, para a partir de seu comprometimento, implemente o trabalho em suas áreas.

A Instituição Nível 3 – DEFINIDO

- Nesse nível existe uma construção de metodologia abrangente que estabelece as competências e fortalece o planejamento estratégico das instituições.

A Instituição Nível 4 – PREVISÍVEL

- A instituição no nível previsível já estabeleceu sua metodologia e explora conhecimentos para a aplicação, tornando-se capaz de gerenciar as capacitações e os processos baseados em competências.

A Instituição Nível 5 – OTIMIZADO

- No nível otimizado está a melhoria contínua promovida para o aperfeiçoamento dos indivíduos e grupos de trabalho. Com adoção de práticas inovadoras, identifica potenciais, oferece resultados e sugestões para contribuir com a cultura de excelência nos requisitos de desenvolvimento humano e institucional.

Para a análise do PBPF, o retorno dos colaboradores e dos gestores será fundamental para identificar as características que traçaram o caminho do PBPF. Neste sentido, o modelo de estudo de caso, segundo GIL (1999), é um tipo de pesquisa que vem conquistando crescente aceitação na área da educação e em conjunto com a análise do modelo do P-CMM poderá colaborar com a identificação do nível em que o PBPF se encontra inserido na estrutura geral dos níveis de maturidade.

A coleta de dados abrangeu 12 entrevistas semi-estruturadas com os gestores (reitores, diretores e assessores) e a aplicação de 126 questionários aos colaboradores (docentes e funcionários) contendo 9 questões fechadas e 3 abertas. Para a realização desta pesquisa utilizou-se uma amostra randômica de colaboradores que concluíram o programa, independente do período de conclusão. Além do trabalho de campo, procedeu-se a análise, buscando informações para reconstituir a trajetória do programa, também foram analisados documentos com as normas e números de bolsas disponibilizados ao longo dos anos. Para exemplificar o programa foram analisados os colaboradores inseridos no PBPF no período entre 2007 /2009. As categorias do PBPF dividem-se em bolsas para curso de graduação; bolsa para dependentes e bolsa parcial em cursos de pós-graduação.

Resultados e Discussões

O Programa de Bolsas de Estudo para Professores e Funcionários (PBPF) e os Gestores

Para os gestores as diretrizes mais importantes do PBPF estão nos acordos coletivos e nas convenções sindicais que regulamentam o programa. Entretanto ressaltaram a existência do PBPF como parte da história da IES, tendo em vista que a Bolsa Trabalho surgiu a partir de ação espontânea. Consideraram importante a existência dos acordos coletivos que pontuam 70% de desconto para IES e sentem-se promotores de um plano de benefícios espontâneo ao oferecer 30% a mais ao PBPF independentemente das regulamentações trabalhistas.

Gestores afirmaram que as normas de inserção do PBPF são vinculadas apenas à contratação do colaborador e não há acompanhamento formal do usuário do programa. Foram citados alguns setores na IES que realizam avaliação do PBPF estabelecendo critérios próprios. Quando questionados se os usuários apresentavam satisfação pessoal ou se viam o PBPF apenas como um “complemento salarial”, se dividiram entre uma opção e outra, considerando a satisfação pessoal maior entre os usuários com mais tempo de serviço. Em relação ao complemento salarial os respondentes enfatizaram casos específicos de desconsideração total no uso do PBPF, relatou-se a existência de colaboradores verem o PBPF somente como complemento, além de ressaltarem que os dependentes não valorizavam o programa, não o vinculava a um benefício, mas a um direito.

Os respondentes acrescentaram que a IES cumpre as determinações das classes sindicais, avaliando sempre a oportunidade de acrescentar mais ao PBPF, mas reforçam a necessidade dos colaboradores se responsabilizarem mais enquanto estudantes-colaboradores. Ao serem questionados se o fato da IES oferecer o PBPF poderia reter ou motivar os colaboradores, os gestores- indicaram que a maioria dos colaboradores ficam motivados apenas até a conclusão dos cursos. Relatou-se que a motivação e o sentimento de valorização permanece quando o colaborador está inserido na atividade de acordo com a formação ou participa de programas de educação continuada e de extensão da IES.

Os entrevistados indicaram que o PBPF está atualmente sendo avaliado por uma comissão interna da IES a fim de aperfeiçoar o programa. Ao serem questionados sobre

os aspectos a acrescentar em relação ao PBPF, os gestores enfatizaram os seguintes itens como os mais importantes para os colaboradores:

- Conhecer o PBPF e seus objetivos;
- Identificar e esclarecer os critérios do programa;
- Traçar os prós e os contras em relação ao trabalho e horário exigido pelo estudo;
- Decidir e optar com cautela na escolha do curso, com o objetivo de minimizar os abandonos e as reprovações;
- Ter consciência da impossibilidade da IES absorver todos os formados pelo PBPF

Por fim os gestores demonstraram conhecer profundamente os objetivos e as normas do programa. Entretanto percebem que grande parte dos colaboradores desconhece o regulamento.

O PBPF e os colaboradores

Em relação à aplicação dos questionários nos colaboradores (docentes e funcionários) percebeu-se que a devolução dos instrumentos concentrou-se em maior parte no quadro de funcionários. Dessa forma obteve-se o retorno de 126 questionários, sendo 16 de docentes, 102 de funcionários e 08 não informaram a função.

As respostas dos questionários permitiram consolidar os seguintes resultados em relação à Idade e o Gênero dos respondentes pesquisados:

Tabela 1 – Função x Idade x Gênero do Colaborador na IES

Idade	Funcionários Administrativos		Docentes		Não Informaram a função	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
18 a 30 anos	21	17	-	3		
31 a 45 anos	15	24	6	3	2	2
Acima de 46 anos	9	9	1	3	1	1
SR	3	4	-	-	1	1
TOTAL PARCIAL	48	54	7	9	4	4
TOTAL	102		16		8	
TOTAL GERAL	126					

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela apresenta as categorias sobre a função, idade e o gênero dos participantes e o número de respondentes não informantes da função. De acordo com o percentual apresentado 41 dos respondentes estão entre 18 e 30 anos, 52 na faixa etária entre 31 e

45 anos, 24 acima de 46 anos e 9 não indicaram a faixa etária. Segundo Chamon (2007), um programa que disponibiliza educação para seus colaboradores e os mantém em constante aprendizado possibilita à área de gestão de pessoas apropriar-se desse público e transformá-lo, a partir de suas especificidades, em colaboradores diferenciados pelo conhecimento. O resultado indicou que apesar de muitos jovens buscarem a IES para obterem a graduação, a maior parte concentra-se em colaboradores mais maduros. Verifica-se também que o percentual de colaboradores acima de 46 anos pode indicar a permanência na IES para garantir o Benefício do PBPF aos dependentes.

Questionados sobre o nível de escolaridade atual os colaboradores dividiram-se entre os que cursavam o 2º grau, a graduação e pós – graduação, houve não respondentes, de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 2 - Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
2º Grau	31	-	2	33
Graduação	58	3	3	67
Pós-graduação	10	13	3	23
SR	3	-	-	3
TOTAL	102	16	8	126

Fonte: Dados da Pesquisa

A IES pesquisada tem como funcionário 102 colaboradores respondentes, 31 com 2º grau completo, 58 graduados, 10 com pós-graduação e 3 não indicaram a escolaridade. Na função docente, 13 com pós-graduação e 3 graduados. Nessa questão sobre a escolaridade atual 08 colaboradores não informaram a função. Ao indicar a escolaridade o colaborador favorece a interpretação da efetividade do PBPF no processo de aquisição de formação por meio do programa.

Ao serem indagados sobre a escolaridade ao ingressar na IES, os respondentes indicaram seu nível de contratação conforme tabela a seguir:

Tabela 3 - Escolaridade ao ingressar na IES

Esc. ao ingressar na IES	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
2º Grau	72	3	3	78
Graduação	20	7	3	30
Pós-graduação	3	6	1	10
SR	7	-	1	8
TOTAL	102	16	8	126

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos funcionários administrativos, 72 dos respondentes foram contratados com 2º grau completo ou cursando, 20 já estavam graduados e 7 eram pós-graduados. Destes, 7 não indicaram a escolaridade no momento da contratação. Dos docentes 3 respondentes quando foram contratados pela IES faziam parte no quadro de funcionários administrativos e tinham o 2º grau, 7 eram graduados e 6 já eram pós-graduados.

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

A filosofia de fazer com que os funcionários se sintam especiais a partir do momento em que são solicitadas suas opiniões pode frequentemente fortalecer as relações deste com a instituição. Em um contexto de um programa de benefício em que os usuários têm sugestões e relatos a fazer há um potencial de recomendações que podem favorecer a própria disponibilizadora do benefício.

Os respondentes, funcionários e docentes quando indagados sobre a escolaridade obtida na IES, indicaram uma ascensão na titulação conforme tabela 4:

Tabela 4 - Indicação de escolaridade obtida na IES

Esc. obtida na IES	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
2º Grau	7	-	-	7
Graduação	69	5	1	75
Pós-graduação	8	11	6	23
SR	18	-	1	21
TOTAL	102	16	8	126

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos funcionários 7 concluíram o 2º grau, 69 obtiveram a graduação na IES, 8 a pós-graduação, e 18 não responderam a questão. Pelas respostas dos docentes percebe-se que 5 obtiveram a graduação na IES, 11 a pós-graduação e apenas 2 não responderam esse item. Nessa tabela é possível verificar a ação administrativa do PBPB consolidando seu aspecto principal que é o desenvolvimento das pessoas pela educação. Os princípios básicos da formação humana que consideram a educação como fonte principal estão contextualizados em uma ação na área da gestão, que busca o significado do trabalho, o sentido e a direção em que os indivíduos querem andar (BERNEISTN, 1973 citado por CAVALCANTI, 2009).

Como forma de identificação sobre o porquê as pessoas buscavam a IES pesquisada, elaborou-se uma questão sobre quando os atuais funcionários receberam informação do PBPB. Os resultados estão descritos a seguir:

Tabela 5- Recebimento de informações sobre a possibilidade de inserção no PBPF

Quando obteve informações sobre o PB	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
Antes de trabalhar na instituição	35	3	1	39
Ao ser contratado	24	5	-	29
Depois de ser contratado	40	8	6	54
SR	3	-	1	4
TOTAL	102	16	8	126

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos funcionários 35 souberam do PBPF antes de trabalhar na IES, 24 souberam ao serem contratados, e 40 depois de serem contratados. Três dos funcionários não responderam essa questão. Em relação aos docentes, três souberam antes de trabalhar na IES, cinco souberam ao serem contratados e oito depois de serem contratados.

Nesse sentido deve-se intensificar a apresentação da missão, a visão e os valores institucionais para esse grupo por meio de comunicação virtual, impressa e em encontros destinados aos programas de benefícios institucionais (MARINHO; NUNES, 2008). Para verificar os motivos que levaram aos colaboradores a concluir a graduação questionou-se se os mesmos haveriam conseguido formar-se caso não trabalhassem na IES e as respostas indicaram que:

Tabela 6 - Indicação de possibilidade de elevação do nível de escolaridade por trabalhar na IES pesquisada

Teria conseguido caso não trabalhasse na instituição	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
SIM	37	12	3	52
NÃO	49	2	2	53
SR	16	2	3	21
TOTAL	102	16	8	126

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos funcionários, 37 indicaram que teriam conseguido elevar o nível de escolaridade mesmo sem trabalhar na IES, 49 disseram que sem trabalhar na IES não teriam conseguido obter a elevação de nível educacional. E 16 não responderam essa questão. Em relação aos docentes 12 disseram que obteriam a elevação do nível mesmo sem esse trabalho, 2 disseram que não teriam conseguido elevar o nível de escolaridade sem o apoio do PBPF, 2 não responderam essa questão.

Uma das questões do instrumento visava identificar se os colaboradores obtiveram desenvolvimento pessoal, além da formação e elevação de nível de escolaridade. O resultado é apresentado pela tabela a seguir:

Tabela 7- Obtenção de desenvolvimento pessoal a partir do PBPF

Obteve desenvolvimento pessoal	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
SIM	69	13	3	85
NÃO	9	1	1	11
SR	24	2	4	30
TOTAL	102	16	8	126

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos funcionários, 69 indicaram que obtiveram desenvolvimento pessoal além do aumento do nível de escolaridade, 9 disseram que não se desenvolveram pessoalmente, apenas aumentaram o nível de escolaridade. 24 não responderam esse item.

Para os docentes, 13 indicaram seu desenvolvimento pessoal como acrescido a partir da participação do PBPF, 1 disse que não e 2 não responderam. Para Davidson (citado por CAVALCANTI, 2009), a noção de verdade é uma noção primitiva; ela é difícil de ser definida nem está presente, de certo modo, somente na fala, mas não há o que não se pode ver diante de dados concretos.

Diante das respostas dos usuários do PBPF percebe-se que existe um potencial desenvolvimento e valor do PBPF para os colaboradores da IES. Hoover (1994) diz que a verdade tem duas faces – a correspondência e a coerência. Por um lado um modelo de gestão oferta um benefício e por outro espera gratidão, mas a questão é que a adoção de uma representação política institucional precisa, além de ofertar um programa de benefícios, ser responsável por sua análise e divulgação, independentemente de retornos.

Os colaboradores foram questionados sobre o entendimento relação ao PBPF e seus objetivos, quando indagados sobre essa questão responderam conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 8 - Indicação de como o colaborador entende o PBPF

Entende o PBPF como	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
Acordo Institucional	47	10	2	59
Benefício para aprimoramento pessoal	56	6	6	68
SR	6	-	-	6
TOTAL	109	16	8	133

Fonte: Dados da Pesquisa

Quarenta e sete dos respondentes indicaram que o PBPF trata-se de um acordo institucional, 56 indicaram se tratar de um Benefício para aprimoramento pessoal e 6 não responderam a questão. Em relação aos docentes, 10 indicaram que o PBPF é visto como acordo institucional, 6 indicaram que vêem o programa como um Benefício para o aprimoramento pessoal. No momento da aplicação dos questionários essa questão gerou maior dúvida por parte dos colaboradores que indicavam desconhecer as normas que regem o PBPF. Nesse sentido esclareciam-se as dúvidas de acordo com os objetivos do programa para posterior continuidade da coleta.

Sobre a relação da oferta do PBPF e a influencia no desempenho os colaboradores responderam conforme exposta na tabela 9:

Tabela 9- Relação entre a oferta de benefícios e a influencia no desempenho?

A oferta de benefícios influencia no seu desempenho	Funcionários Administrativos	Docentes	Não Informaram a função	TOTAL
SIM	83	14	4	101
NÃO	13	-	3	16
SR	6	2	1	9
TOTAL	102	16	8	126

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com as respostas dos funcionários , 83 indicaram que a utilização do PBPF influencia o melhor desempenho para a realização das atividades, 13 disseram que o fato não altera seu desempenho e 6 não responderam. 14 dos docentes indicaram que tem desempenho maior por participar do PBPF, 2 não responderam a questão.

Essa questão apresentou diferença em relação às respostas dos gestores e a opinião dos colaboradores. Os gestores consideraram que o desempenho não é maior em função da utilização do PBPF, em uma de suas entrevistas relatam: “que o colaborador é o que é”, porém de acordo com a tabela 9, a maior parte dos respondentes entre funcionários e docentes indicaram que a utilização das bolsas de estudo para si ou para dependentes os influencia no desempenho profissional.

Solicitou-se aos participantes o preenchimento de sugestões para serem analisadas com o objetivo de aprimorar o PBPF, as respostas encontram-se a seguir na Tabela 10:

Tabela 10 - Sugestões dos Colaboradores para PBPF

Referência	Sugestões Funcionários e Professores
Aspectos	
Satisfação /Elogios	Agradecimentos inúmeros ao PBPF / Depoimentos emocionados (dados da pesquisa)
Maior divulgação das normas que regem o PBPF	Encontro para esclarecimentos / Elaboração de Manual
Revisão de Critérios	Rever o pagamento em caso de reprovação / Extensão a outros membros da família quando não tiverem dependentes diretos
Ascensão funcional para os egressos PBPF	Avaliar possibilidade de atuar em sua área depois de formado
Inserção de outros benefícios	Oferecer Ticket Alimentação e Creche
Continuidade	Que o PBPF continue para sempre
Total de respondentes: 126	

Fonte: Dados da Pesquisa

A última questão solicitava aos respondentes sugestões sobre o PBPF, as menções dos funcionários dividiram-se em: ampliação dos benefícios; elogios ao programa, revisão dos critérios, avaliação da possibilidade de ascensão para os egressos e continuidade do PBPF. As menções dos docentes também solicitaram a ampliação do benefício; elogiaram o programa; maior divulgação e elaboração do manual de utilização para o PBPF. No item ampliação dos Benefícios os colaboradores sugeriram que retornassem as bolsas de pós- graduação para todos os colaboradores e que oferecessem bolsa para outros membros da família caso não tenham dependentes diretos. Os elogios focaram no agradecimento pela oportunidade de mudar o nível de escolaridade e por promover melhores oportunidades em sua vida e para os dependentes. Os funcionários solicitaram maior divulgação das normas do PBPF. No item que sugere revisão do programa para os bolsistas, os colaboradores solicitaram reavaliação dos pagamentos em caso de reprovações, reforçaram não ter condições financeiras e que às vezes reprovam por dificuldades nas disciplinas e nem sempre por ausências. O horário de trabalho também entrou nesse item, funcionários solicitaram análise da divisão dos turnos de trabalho nas IES. A ascensão para os egressos concentrou-se nas sugestões dos funcionários que reforçam o interesse em assumir a função de acordo com sua formação.

Conclusão

Este capítulo sintetiza os objetivos deste estudo ao analisar a visão de gestores, professores e funcionários em relação ao Programa de Benefícios de Bolsas de estudo para Professores e Funcionários (PBPF) de uma Instituição de Ensino Superior – IES privada do DF. Em relação aos gestores percebeu-se que o conhecimento em relação ao PBPF é amplo e fundamentado. Entretanto ao analisar o grau de conhecimento dos colaboradores em relação ao PBPF, percebeu-se que a maioria conhece o benefício superficialmente. Demonstraram necessidade de maior esclarecimento a respeito dos objetivos e procedimentos para inserção e utilização do programa. Todos os entrevistados ofereceram sugestões e indicações que podem aprimorar o gerenciamento do benefício, a partir do replanejamento de algumas de suas diretrizes. O PBPF demonstrou incluir-se no contexto da Educação Corporativa – EC ao ser integrador, inovador e transformador e por ter em sua gestão a busca constante para a superação e excelência, não somente em seu produto final, nesse caso, o ensino, mas também por agregar valor á corporação (IES).

A teoria de desenvolvimento humano (VIGOTSKY, 1978) considera o indivíduo como participante ativo, formando e transformado os sujeitos nas relações sociais, culturais e profissionais. Nesse sentido a disponibilização do PBPF promove o desenvolvimento da equipe pela formação acadêmica.

Ao analisar o People Capability Maturity Model (PCMM) e relacioná-lo com o PBPF conclui-se que a IES estudada pode adequar-se a todos os níveis desde que: (a) retenha indivíduos talentosos; (b) prepare gestores para acompanhar o PBPF em suas áreas; (c) construa-se uma metodologia de competências para fortalecer o planejamento estratégico da IES; (d) explore conhecimentos tornando-se capaz de gerenciar as capacitações baseadas em competências e (e) apresente os resultados e sugestões que contribuirão para a excelência nos requisitos de desenvolvimento humano e institucional a partir das demais práticas inovadoras sugeridas pelo PCMM.

O fato de não existir uma etapa de orientação e aconselhamento para o início da utilização do PBPF faz com que os colaboradores-estudantes tomem decisões que geram abandonos de cursos e trancamentos. Evidenciaram-se casos em que o estudante-bolsista insere-se no programa e em cursos que não se condizem com seu

perfil, desencadeando um processo de frustração. A não valorização do PBPF exposto pelo grupo gestor, em função do não pagamento dos cursos, minimizou a partir de uma nova portaria que requer o pagamento das disciplinas em que o colaborador foi reprovado e veta a transferência de curso, caso já esteja cursando além do 3º semestre. Partes dos colaboradores enfatizaram que, bolsistas descomprometidos com o PBPF, prejudicam aqueles que o consideram como a única forma de progredir. O estudo identificou dificuldades na orientação da utilização do PBPF em relação à delimitação de espaços laborais e acadêmicos. Ora o colaborador trabalha quando deveria estar estudando, ora estuda quando deveria estar trabalhando, fato que pode gerar instabilidade na rotina da IES.

No estudo, os colaboradores solicitaram a possibilidade de inserção de benefícios ligados à alimentação, convênios com creches e escolas de educação infantil para os filhos. A existência desses espaços já faz parte de instituições brasileiras e em outros países com o objetivo de assegurar o bem estar do colaborador e promover também o sucesso organizacional. Porém, é fundamental consolidar as regras de um programa de benefícios para que sua disponibilização saia do paternalismo, mas que se preocupe com a manutenção da saúde do trabalhador. Na IES pesquisada os gestores informam no momento da apresentação do novo colaborador sobre as possibilidades e compromisso, esclarecendo que a ascensão dos colaboradores pelo PBPF depende de seu planejamento pessoal. E justificam ser incompatível o número de formandos com a necessidade de recursos humanos da instituição. Nesse sentido a área de gestão de pessoas deve estar no foco da análise e acompanhamento para que o PBPF fidelize-se à missão institucional.

A IES pesquisada demonstrou-se relevante na promoção do desenvolvimento humano e profissional para os colaboradores. De acordo com os resultados obtidos pode-se iniciar uma nova trajetória do PBPF, consolidando-o como mais um diferencial da instituição.

Recomendações

- Elaboração de um manual com a trajetória do PBPF, contendo os objetivos e normativos;

- Realizar análise de interesse e desempenho na continuidade da função após a conclusão do curso, a fim de não tornar a retenção/desmotivação como um problema no exercício das atividades na IES;
- Promover encontros para acompanhamento dos usuários do PBPF e realizar avaliação *online* também são mecanismos indicados;
- Conscientizar os colaboradores que ao utilizar o PBPF permaneceram por 12 horas na IES;
- Realizar projeto de gestão por competências para avaliar a adequação de um percentual mínimo de formandos em áreas específicas da formação obtida pelo PBPF;
- Analisar a possibilidade de inserir outros benefícios para a equipe de colaboradores, como ticket alimentação ou refeitório e creche;
- Disponibilizar cursos/treinamentos/aperfeiçoamentos a distância para a educação continuada dos colaboradores;
- Proporcionar aos talentos da IES um encaminhamento profissional.

Referências

AGUZZOLI, Roberta López; SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; JORGE, Solemar Merino. **Gestão de pessoas**: categoria acadêmica. São Paulo: 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. São Paulo: Vozes, 2000.

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

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

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

BRAGA, Helia Carolina Freitas; PASQUETTI, Luiz Antonio. Gestão de talentos: os benefícios como instrumento de retenção. **Universitas**: Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário de Brasília, 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**. São Paulo: Santos, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: 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**. São Paulo: 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**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, Joel de Sousa. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

ÉBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: 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**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In: _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. cap.11, p.117-127.

GOETH, J.W. **Os anos de aprendizado de Wilhelm Meister**. São Paulo: Editora 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, dez. 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. São Paulo: 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. São Paulo: 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. São Paulo: 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. São Paulo: 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 em 20 out. 2010.

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

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: 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. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, 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. São Paulo: 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. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHULTZ, Howard. **Dedique-se de coração**. São Paulo: 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**. São Paulo: 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**. São Paulo: Vetor, 2004.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. Processos de desenvolvimento educacional: pesquisa sobre as universidades corporativas do Brasil. In: CONGRESSO CONFINTEA, 6. [Anais...]. Disponível em: <[http://www.unesco.org.br/area/educação/áreas temáticas/alfabetiza/confintea vi/mostra documento](http://www.unesco.org.br/area/educação/áreas%20temáticas/alfabetiza/confintea/vi/mostra_documento)>. Acesso em: 10 abr. 2010.

UNIVERSITAS: **Administração**. Brasília: Uniceub, 2006. v. 2.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: 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**. São Paulo: Clio, 2007.

ZANELLI; José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Recebido em: 07/06/2011

Aceito para publicação em: 21/08/2012