

Área Temática – GESTÃO DE PESSOAS

Título: TREINAR POR TREINAR, OU TREINAR PARA DESENVOLVER?

AUTORAS

TANIA NOBRE GONÇALVES FERREIRA AMORIM

Universidade Federal de Pernambuco

tanobre@gmail.com

TACIANA DE FREITAS BARBOSA MORAES

Universidade Federal de Pernambuco

tarciana@ufpe.br

Resumo

O presente trabalho buscou conhecer o Plano de Capacitação e Qualificação da UFPE, para o período de 2005-2007, a partir da Lei 11.091/2005, que prevê recursos específicos para reestruturação de carreiras, avaliação de desempenho, capacitação e incentivos dos servidores das IFES, para se qualificarem. Inicialmente foi desenvolvida uma revisão bibliográfica sobre a importância do Treinamento e Desenvolvimento na Gestão de Pessoas, para subsidiar a análise do plano de capacitação, através de uma pesquisa documental, em todas suas fases. Constatou-se que o investimento no capital humano deixou de ser privilégio, de poucas organizações, para se tornar uma realidade em grande parte delas. Também foi desenvolvida uma pesquisa junto a servidores que participaram das ações de treinamento e capacitação no período, levantando seu perfil, objetivos em participar, expectativas e resultados, bem como a programação, aplicação e quantitativo dos cursos oferecidos no período, também foram estudados. A UFPE, apesar de ter oferecido um grande número de cursos e ter atraído muitos servidores interessados em participar desses cursos, superando as metas traçadas pelo MEC, ainda não conseguiu montar um programa de desenvolvimento de pessoas, o que viria a contribuir de forma mais efetiva para o crescimento profissional dos servidores e resultados organizacionais.

Abstract

This study sought to know the UFPE Plan of Training and Qualification, for 2005-2007, based on the Law n. 11.091/2005, which provides specifically funds for restructuring career, performance evaluation and qualify incentives, for the IFES public servers. Initially was developed a literature review on the importance of Training and Development in People Management, to support the plan of training analysis, through a documentary research, in all its phases. It was found that investment in human capital is no longer privilege of a few organizations to become a reality in much of them. It was also developed a search with the public servers that participated in the actions of training in the period, raising its profile, aims to participate, expectations and results. The schedule of courses, and quantitative of the courses offered in the period, were also studied. The UFPE, despite having offered a large number of courses and have attracted many servers interested in attending these courses, surpassing the targets set out by the MEC, was still unable to mount a program of development of people, which would play a more effective for the professional growth of public servers, or employee of the public sector, and organizational results.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Instituições Públicas de Ensino Superior

1 – Introdução

Com a mudança da economia mundial, as organizações passam a ter outra postura com relação ao mercado. É a globalização, na qual exige das organizações uma maior diversidade, pois o mercado está aberto a todos, e se não houver um diferencial, a tendência da organização é desaparecer. Hoje, quem não investir em conhecimento, não consegue evoluir no mercado.

Como afirma Holanda (2007), o conhecimento é um grande indicativo na economia globalizada e a organização tem que procurar, cada vez mais, idéias novas, também no tocante ao desenvolvimento do ser humano que dela participa. Esta eterna procura pelo novo, tem causado um grande impacto no desempenho geral da organização, com a busca incessante de ações que sejam desenvolvidas nos ambientes organizacionais e surtam melhores resultados.

Uma das soluções para a melhoria da produtividade seria através da capacitação técnica e comportamental dos funcionários (MARTINS, 2007). Desta forma, ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas passam a ser ferramentas importantes para a sustentabilidade organizacional, por serem grandes incentivadoras de mudanças estruturais e culturais, em qualquer organização.

Essa realidade também está ocorrendo com as organizações públicas, pois precisam atender às demandas de uma sociedade muito mais exigente, além de serem compostas por profissionais bem formados, oriundos de concorridos concursos, nos últimos anos. O Governo Federal, em 2005, tomou importante decisão quanto à atualização e capacitação dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, com a Lei 11.091/05, na qual garante recursos para uma reestruturação de carreiras, avaliação de desempenho, capacitação e qualificação dos servidores .

O presente artigo foi originado em um estudo detalhado da aplicação da referida Lei, em uma Universidade Pública – a Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, com vista ao entendimento do Plano de Capacitação e Qualificação da UFPE, sua elaboração, implantação e resultados, no período de 2005-2007.

2 - A Universidade Federal de Pernambuco: uma breve história

A Universidade do Recife e foi fundada em 11 de agosto de 1946, reunindo as Escolas de Engenharia de Pernambuco, de Odontologia e de Farmácia, a de Belas Artes de Pernambuco, a Faculdade de Direito do Recife, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Filosofia do Recife. O primeiro Reitor, Professor Joaquim Amazonas atuou por 12 anos consecutivos. Em 1948 a Universidade do Recife passa a ser chamada Universidade Federal de Pernambuco por fazer parte de um grupo de instituições federais do novo sistema de educação no país, vinculada assim, ao Ministério da Educação.

Segundo avaliações dos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência e Tecnologia (MCT), a Universidade Federal de Pernambuco é uma das melhores universidades do País, em ensino (graduação e pós-graduação) e pesquisa científica. As avaliações levam em consideração o desempenho de alunos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) – no caso dos cursos de graduação –, da titulação e produção científica dos professores da pós-graduação – pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), estas duas avaliações do MEC. No caso da pesquisa, o resultado do Censo 2004 do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, realizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do MCT, coloca a UFPE entre as 10

melhores universidades do País em ensino e pesquisa, em termos qualitativos e quantitativos dos grupos de pesquisa. A Universidade tem um total de 354 grupos de pesquisa certificados.

Em 2007, possui uma área física construída de 354.909 (m²), com cerca de 676 laboratórios e 393 salas de aula. Situada em Recife, está seu campus principal, com a Administração Central na Reitoria e conta com 10 Centros Acadêmicos, 67 Departamentos, o Colégio de Aplicação que atende ao Ensino Fundamental e ao Ensino Médio, e mais 10 órgãos suplementares, que incluem a Biblioteca Central (BC), e suas 10 Bibliotecas Setoriais; o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); a Editora Universitária; o Núcleo de Educação Física e Desportos (NEFD) o Laboratório de Imunopatologia Keizo-Asami (LIKA) e o Hospital das Clínicas (HC).

Possui também duas unidades no interior Pernambucano, que estão em seus primeiros anos de funcionamento. Os três campi perfazem um total de 84 cursos de graduação oferecidos no Vestibular 2009: 72 no campus Recife, 9 no campus do Agreste e 3 no campus de Vitória de Santo Antão. São oferecidos também 98 cursos de pós-graduação *stricto sensu*: 51 mestrados acadêmicos, 05 mestrados profissionais e 42 doutorados credenciados. E ainda são oferecidos mais de 40 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações).

Seu quadro de pessoal está formado por 1.735 professores, com 71% deles Doutores. 3.327 funcionários técnico-administrativos e 26.280 alunos de graduação. Na pós, são 2.725 alunos nos cursos de mestrado acadêmico, 361 em mestrados profissionais, 1.631 em doutorados e 1.311 dos cursos de especialização oferecidos no Campus Recife. Além de 401 alunos do Colégio de Aplicação (Ensinos Fundamental e Médio), segundo dados oficiais da universidade.

Em 2008, 161 estudantes da UFPE estão fazendo intercâmbio no exterior. A UFPE está recebendo 50 estrangeiros intercambistas, dentre eles se destacam os 29 alunos oriundos da África e América Latina, do programa PEC-G, realizando todo o curso de graduação na instituição, e 7, do PEC-PG, fazendo pós-graduação.

3 – Capacitar as pessoas: uma questão de sobrevivência

A sociedade do conhecimento tem valorizado significativamente as competências, de forma nunca antes vista na história da administração, e o treinamento deve participar da concepção de modelos estratégicos de gestão, priorizando a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários, sem perder de vista o desenvolvimento de competências diversificadas, orientadas para resultados, em especial no atual ambiente essencialmente competitivo (MAESTRO FILHO e DIAS, 2007).

Dutra (2004) salienta a importância do acompanhamento das tendências mundiais de aprendizagem, conhecimento e gestão de pessoas, como um desafio para as organizações, neste momento de grandes transformações econômicas mundiais, exigindo além de velocidade, a existência de uma cultura de acesso e compartilhamento do conhecimento dentro das organizações, cujos objetivos centrais apontam para a qualidade dos produtos e serviços e, principalmente, para a qualificação do capital humano.

Uma organização que tem o fator humano como principal instrumento de trabalho, demanda de uma Política de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas eficaz, especialmente o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), para garantir bons resultados organizacionais (ABREU et al, 2006).

Castro et al (1999) busca diferenciar Treinamento, Educação, Desenvolvimento e Instrução. Para ela, *Treinamento* visa apenas melhorar o desempenho do empregado no cargo;

Educação refere-se às oportunidades dadas pela organização ou fora dela, para que o empregado tenha seu potencial desenvolvido, por meio de novas habilidades que o capacitam a ocupar novos cargos dentro ou fora da mesma organização; *Desenvolvimento* é mais abrangente, sendo o conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que possibilitam o crescimento pessoal do empregado, direcionando-o para um caminho específico e determinado; *Instrução*, representa uma parte muito importante do sistema de treinamento, pois visa à formulação de objetivos específicos e escolha dos métodos de ensino adequados aos objetivos estabelecidos.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2004), também diferenciam as ações de treinamento puramente e as de desenvolvimento de pessoas, afirmando que o desenvolvimento explora o indivíduo em sua capacidade intelectual e o treinamento procura melhorar o seu desempenho funcional. Atualmente, as organizações não mais, dão preferência apenas às atividades de direção para executar treinamentos, esquecendo as demais atividades da empresa. Portanto, o desenvolvimento das pessoas de uma organização, não deve estar atrelado apenas a um ou outro determinado cargo, e sim, a todos que fazem parte das atividades produtivas.

Uma Instituição de Ensino Superior, pode ser uma faculdade, um centro universitário ou uma universidade, pública ou privada. A universidade, além do ensino, tem como seus pilares de sustentação, a pesquisa e a extensão, na maioria as áreas de conhecimento científico. Atividades como cursos de graduação e pós, escritórios-modelo ou consultorias experimentais, incubadoras de empresas, e todo tipo de parceria com empresas de naturezas diversas, por exemplo, servem para que o conhecimento produzido dentro da academia sirva à sociedade, gerando resultados sociais positivos (MEC, 2007). O formar pessoas parece ser parte integrante da razão maior de “ser” de uma universidade. Mas nem sempre é o que ocorre em relação aos que trabalham nessas instituições, gerando um descompasso entre o que se apregoa para os alunos e se pratica com os membros técnico-administrativos.

Desenvolver pessoas parece ser parte integrante e indissociável do processo de administrar. Drucker (2002, p. 8) afirmava poder “... desmembrar o trabalho do administrador em planejar, organizar, ajustar, medir, e formar pessoas”, mas enfatizava a idéia de que o gestor administra através das pessoas, seu principal recurso.

Na nova realidade competitiva é preciso investir no desenvolvimento dos profissionais integrantes da organização como medida para aumentar sua adaptabilidade e competitividade. E, além disso, é preciso provê-los com uma capacidade conceitual que ultrapassa, mas nunca exclui, a preparação para o desempenho das atribuições de seu cargo. É preciso gerenciar o treinamento e o desenvolvimento profissional dos funcionários, para obter melhores resultados através das pessoas.

Segundo Marras (2000), o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Para Dessler (2003), o treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos, as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Já para Boog (2001) treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo, na organização em que está inserido.

Esses e outros autores concordam que a formação, capacitação e atualização dos funcionários e colaboradores de qualquer organização passou, nos últimos anos, por novas visões e aplicações, atingindo maior importância e abrangência. Tendo inclusive, sido mais valorizada nos orçamentos de muitas organizações. Buscam-se programas de melhoria da qualidade, formação de equipes, liderança e gestão, tomada de decisão e capacidade de

comunicação, bem como, uma educação tecnológica que é outro fator indispensável para que a empresa se torne competitiva dentro do mundo globalizado.

Calábria (2005) citando Batista, afirma que treinamento é considerado uma atividade fundamental na gestão empresarial. Seu papel deve-se à correlação entre competência e otimização dos resultados, colocando a competência profissional como elemento da eficácia empresarial.

Até o final da década de 80, o treinamento era visto prioritariamente como custo, pela maioria dos empresários, entretanto, a busca incessante pela qualidade e excelência no atendimento, como diferencial de negócio, torna-se uma ferramenta necessária para um engajamento maior do empregado com relação à organização, suas atividades e resultados, deslocando a visão do treinamento como custo, para investimento. Carvalho (1988) salienta que o treinamento é um processo de ajudar os empregados a adquirirem eficiência no seu trabalho, presente ou futuro, através de hábitos adequados de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Para Ferreira (1999) os objetivos anuais do negócio deverão ser estabelecidos em consonância com os objetivos estratégicos, que englobam previsões por um período mais longo. Assim, os programas de treinamento terão como meta corrigir as deficiências dos executores, sempre buscando eficiência e eficácia desejável para o indivíduo e para a organização. Os programas de treinamento devem fazer parte de um planejamento geral da organização, sendo então, um recurso utilizado para conciliar os interesses entre homens e organização, como partes de um todo, e se completam no contexto empresarial. Mesmo que a direção não se envolva diretamente com os programas de treinamento, sem tomar conhecimento dos conteúdos e propósitos dos cursos, deixam de considerar possíveis benefícios, que podem ocasionar perda de esforços e recursos, além de sentimentos de frustração geral.

Para Mourão e Borges-Andrade (2004), o processo de transferência da aprendizagem é um fator relevante no estudo das variáveis que afetam a eficácia de programas instrucionais e tem norteado a realização de importantes pesquisas no campo de Treinamento e Desenvolvimento. É necessário que o treinado tenha suporte organizacional, material e psicossocial, mediante as tentativas de aplicar no trabalho os novos conhecimentos. Acredita-se que indivíduos treinados possam alcançar índices mais elevados de melhoria de desempenho, quando inseridos em ambientes favoráveis.

Oliveira e Ituassu (2004) enfatizam a necessidade de investimento em T&D, considerando que se trata de um processo determinante para melhorias no desempenho no trabalho. Foi observado que, existindo suporte organizacional para a transferência de aprendizagem, associada à motivação dos treinados, o treinamento proporciona o crescimento pessoal e profissional do funcionário, refletindo em uma clara mudança de comportamento e na qualidade do seu trabalho.

Muitos recursos já foram utilizados em treinamentos pelas corporações mundo afora nas últimas décadas, principalmente em aulas expositivas, mas que não promoveram os resultados esperados. Apesar do alto investimento, pouco retorno, em termos de melhorias de desempenho organizacional, foi efetivamente obtido, por meio de muitas dessas ações. Entre as principais razões, destaca-se o fato das ações sob responsabilidade dos tradicionais centros de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) muitas vezes serem consideradas meras estratégias remediadoras, na opinião de Zerbini, Nascimento, Meneses e Abbad (2007). Seria preciso que estes centros fossem estratégicos, em suas metas e realizações, o que normalmente não ocorria.

Esse processo de se responsabilizar pela educação do funcionário tem como fundamento a capacidade de direcionar os esforços e o material conceitual de maneira a maximizar os retornos em termos de capacidade, habilidades e atitudes desenvolvidas nos funcionários. Também é possível corrigir um excessivo viés teórico ou focar mais a prática dos conhecimentos alinhados às atividades e outras especificidades da organização. O resultado normalmente está relacionado ao aumento na rentabilidade do capital investido em educação.

Os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, podem provocar importantes mudanças de comportamento, a partir da transmissão de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades, atitudes e hábitos, que objetivam aumentar as informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes; melhorar destrezas para a execução e manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas; modificar comportamentos a partir da mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos, bem como desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos. Para Chiavenato (1999) a aprendizagem significa mudança da inclusão de novas atitudes, conhecimentos e rotinas, com o aprimoramento das pessoas e com a cultura organizacional, sendo parte essencial para o sucesso. E deve ser visto como um processo cíclico e contínuo, que se inicia com um diagnóstico, a partir do levantamento de necessidades - LNT, que irá subsidiar a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas; sua implantação e avaliação dos resultados alcançados.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2004) defendem que a programação do treinamento planeja como as necessidades apontadas no LNT deverão ser atendidas, aproveitando os recursos didáticos mais adequados. Para ter um bom programa é necessário, verificar diversos aspectos como: abordar uma carência específica de cada vez; ter clareza do objetivo do treinamento; dividir em partes o trabalho a ser desenvolvido; determinar o teor do treinamento, métodos e recursos didáticos a serem usados; definir o público-alvo, local e carga horária adequada, dentre outros. Além disso, ter clara a relação custo/benefício, compromisso dos gestores com o programa de treinamento e que seja possível produzir soluções alternativas, analisando suas vantagens e desvantagens. Tudo isso objetivando que o programa de treinamento atenda perfeitamente às necessidades levantadas e possa contribuir para a eficiência e eficácia dos participantes e da organização.

Mas toda a ação de treinamento precisa ser avaliada em seus resultados, e para Calábria (2005) a conclusão deve apresentar também um caráter financeiro da avaliação, uma vez que aumentando a performance da produção e da organização num todo, pretende-se aumentar a produção e as vendas, melhorar a imagem da organização em todos os aspectos internos e externos. Já que avaliar ações do treinamento não é tarefa fácil e deve incluir análises quanto ao planejamento, desenvolvimento e execução dos cursos. Também não se pode esquecer de que a avaliação deve ter uma orientação para novos cursos, a fim de que erros cometidos nos cursos realizados não sejam repetidos nos novos cursos.

Na avaliação do treinamento, pretende-se então, levantar e examinar dados acerca da reação, da aprendizagem e da mudança comportamental promovida pelos cursos, visando aumento no desenvolvimento da organização, através de seus colaboradores. É preciso sair do paradigma do treinamento, puramente técnico onde só os aspectos técnicos e racionais são estudados, para ir ao paradigma do aprendizado, que envolve tanto o saber explícito como o tácito, com a capacidade de harmonizar diferentes perspectivas que reverta numa lógica consistente e sistemática de todo o processo de inovação.

O investimento no capital humano então, deixou de ser privilégio de poucas organizações para se tornar uma realidade na maioria das que pretendem se manter competitivas. O

Treinamento e Desenvolvimento deve ser parte constituinte de qualquer organização moderna, tendo em vista que hoje é necessário maior competitividade, e assim, maiores responsabilidades, mudanças comportamentais e culturais, que exigem investimentos na área de T&D.

E essa necessidade de capacitação e atualização dos funcionários não se restringe à iniciativa privada, pois também no setor público há necessidade de que os servidores se mantenham atualizados. Talvez até essa necessidade seja maior, uma vez que estabilidade no emprego leva a longo período à disposição de uma mesma organização e nem sempre garante a devida atualização profissional. Na última década, em especial, tem havido elevada atração de bons profissionais, nos vastos concursos públicos no Brasil, mas a manutenção desses profissionais atualizados, depende, em grande parte, de investimentos na área de capacitação e a atualização profissional.

No caso das IFES – Instituições Federais de Ensino Superior às iniciativas de T&D eram restritas e baseadas em recursos de custeio, até 2005, quando a Lei 11.091/2005 definiu parâmetros e recursos específicos, para isso foi aprovada. Mas de forma alguma a necessidade de capacitação e atualização dos servidores é menor que em qualquer outra organização de seu porte.

4 – Aspectos Metodológicos e análise dos dados

Um estudo de caso, é uma estratégia de pesquisa que examina acontecimentos contemporâneos, e pode lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações. É definido por Yin (2003, p.32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e caracteriza nosso estudo na UFPE, que buscou conhecer e entender o seu novo Plano de Capacitação para atender à nova Lei 11.091/2005 que se refere ao Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação.

Os meios de investigação utilizados foram: a pesquisa bibliográfica, onde foi feito um levantamento teórico, através de *desk research* nos principais meios acadêmicos, analisando-se, posteriormente, a relação de tais conceitos com informações colhidas a partir da intervenção empírica. Foi desenvolvida também uma pesquisa documental, para conhecer o Plano de Capacitação da UFPE e sua implantação no período de 2005-2007, além de terem sido pesquisados servidores que participaram das ações de capacitação, através de um questionário com 4 perguntas abertas, sobre as razões para a participação nas ações de capacitação e treinamento, se ocorreram mudanças após a participação, quais foram essas mudanças, e ainda, sugestões para melhorias, seguindo as orientações para elaboração de trabalhos e metodologias de Roesch (2005), Vergara (1997) e Gil (2002).

A primeira dificuldade detectada para a realização do estudo que subsidiou um trabalho de pós-graduação, foi relativa à recuperação dos dados relacionados aos cursos realizados no período de 2005-2007. Ao chegar na Coordenação de Capacitação e Qualificação – CCQ, vinculada à PROGEPE – Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE, constatou-se que os dados referentes aos participantes nos cursos oferecidos, formas de inscrição e seleção, dentre outros aspectos, não estavam sistematizados, pois não havia um sistema informatizado para auxiliar os servidores que trabalham no setor. Desta forma, os dados não estando estruturados, nos pegou de surpresa, pois foi necessário um vasto levantamento documental para sistematizá-los, de acordo com o nosso interesse de estudo.

A segunda grande dificuldade, e talvez a maior, foi o retorno dos questionários distribuídos a um grupo de servidores capacitados no período, para obtenção da opinião sobre a sua participação nas ações de capacitação e treinamento. A princípio, pensou-se em distribuir os questionários apenas no Hospital das Clínicas onde existia maior número de servidores, mas como o retorno não foi satisfatório, estendendo-se assim, para os demais funcionários do Centro de Ciências da Saúde. Trabalhamos com 62 (sessenta e dois) questionários que foram respondidos, em sua maioria, com a responsável pelo levantamento dos dados, servindo assim de base para um melhor entendimento quanto a participação nessas ações de treinamento e capacitação de pessoal da UFPE.

O questionário buscou inicialmente traçar um perfil dos servidores como: lotação, sexo, tempo de serviço e cargo/função desempenhada na UFPE. Em seguida, buscamos saber sobre a sua participação nas ações de capacitação: quais cursos participou, razões para participar, mudanças decorrentes da participação no ambiente de trabalho, etc. Com estes dados, poderia ser detectado um panorama da aplicação da nova lei, na visão dos que dela participaram como treinados, no período estudado.

4.1 - O Programa de Capacitação da UFPE a partir da Lei 11.091/05

Em 2005, o Governo Federal Brasileiro sancionou a Lei 11091/05 na qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação. Em síntese, salienta o seguinte:

- a) A organização do quadro de pessoal, com Plano de Carreira, seus objetivos, dinâmica de ingresso, desenvolvimento de servidores e garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- b) Insere a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos e decorrentes das metas institucionais;
- c) Prevê o desenvolvimento do servidor na carreira, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses.

Pode-se perceber que o Governo Federal tenta inovar o processo político administrativo das Instituições Federais de Ensino, com a nova Lei, estabelecendo normas para progressão do seu quadro de pessoal técnico administrativo, valorizando-o, e assim, buscando elevar a auto-estima dos servidores, abrindo novas perspectivas para que os gestores dessas instituições, possam ter um amparo legal nas mudanças necessárias à sua atualização e atendimento aos objetivos organizacionais.

Em 29 de junho de 2006 o Governo Federal publicou a Portaria nº 09, quando definiu os cursos de capacitação de educação não formal que guardam relação direta com a área de atuação do servidor, a serem desenvolvidos pela IFES.

O Plano de Capacitação e Qualificação da UFPE foi elaborado por uma comissão, coordenada pela Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, buscando cumprir com a primeira fase do estabelecido na Lei e na Portaria complementar. Dentro desse plano as primeiras grandes inovações seriam I Curso de Especialização Profissional em Gestão

Pública, *Lato Sensu*, e o Preparatório para Pós Graduação, com o objetivo de re-introduzir, à sala de aula, os servidores que pretendiam retomar a vida acadêmica. Esta inovação, pode-se dizer, que ocorreu graças à visão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, que buscou aproveitar os recursos previstos por Lei, não só para atualização e qualificação profissional, mas para a formação continuada de seus servidores.

Importante salientar que os servidores da UFPE, desde 2001, têm 10% de todas as vagas dos cursos de Pós Graduação *Lato Sensu* oferecidos na Instituição, inteiramente gratuitas, no sentido de estimular a formação acadêmico-profissional do seu corpo funcional.

Os cursos de capacitação e treinamento para os servidores técnico-administrativos que a UFPE lançou para 2005-2007, foram variados, seguindo as orientações da lei e portaria regulatória, em um total de 54, que incluem conhecimentos nas áreas de Qualidade no Gerenciamento e Atendimento no Setor Público, Relações Humanas no Trabalho, Informática em vários níveis, Português Instrumental, Atualização em redação, Documentação oficial, Inglês (instrumental), Espanhol (instrumental), Francês (instrumental), Legislação, Gestão de Pessoas, Secretariar Gestores Públicos, Segurança, Gestão Orçamentária e Financeira, dentre outros mais específicos para cargos técnicos. Cerca de 2.695 horas de treinamento, no período de 2005-2007.

O grande diferencial, a partir da Lei, foi a garantia de recursos financeiros específicos para as ações de capacitação, pelo Governo Federal. Na UFPE, as ações de capacitação eram desenvolvidas com recursos de custeio, ou mesmo do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador), o que ocorria de forma tímida, pelo pequeno volume de recursos que se disponibilizava para isso.

A priori, no Plano de Capacitação e Qualificação da UFPE todos os servidores tinham direito a participar de cursos, assim, seriam necessários critérios para contemplar a todos. Esses critérios foram estabelecidos no programa de capacitação e distribuídos a todas as unidades, na tentativa de fazer com que todos tomassem ciência. Os critérios estabelecidos no programa foram:

- a) Servidores cujas atribuições do cargo exijam conhecimentos específicos, necessários para o melhor desempenho das atividades relativas ao cargo e ao ambiente organizacional no qual estejam inseridos;
- b) Ordem de inscrição e número de vagas;
- c) O servidor que tenha direito à progressão funcional, deverá realizar os cursos com a carga horária e ambiente organizacional que permitam sua progressão, devendo respeitar o interstício exigido pela Lei de 18 (dezoito) meses.

No segundo semestre de 2005, o Governo Federal liberou R\$ 250.000,00 (Duzentos e Cinquenta Mil Reais), para que a instituição pudesse começar o seu programa de capacitação. Mesmo com pouco tempo disponível a UFPE elaborou seu cronograma para execução de cursos, iniciados ainda em 2005. Neste mesmo ano, capacitou 496 servidores, oferecendo 11 cursos dentro da própria instituição e um curso sobre Rotinas Administrativas em convênio com o SENAC. No ano seguinte - 2006, já com uma meta estabelecida pelo governo para capacitar 1.500 servidores, a UFPE cumpre além da meta, capacitando um total de 1.580 servidores.

Para 2007, a meta estabelecida pelo Governo foi de 2.000 servidores capacitados. A UFPE ofereceu 18 cursos e capacitou 3.966 servidores, ultrapassando em muito, a meta previamente estabelecida.

Assim, a UFPE executa o seu programa para o biênio 2005-2007, totalizando 5.042 participantes, pois um mesmo servidor pode ter participado de mais de um curso, cumprindo todos os critérios estabelecidos na lei.

O Centro de Ciências da Saúde – CCS foi o que mais atraiu servidores para se capacitarem, uma vez que os cursos oferecidos na Universidade são de demanda espontânea, ou seja, são divulgados para a comunidade e os interessados se inscrevem. O quadro abaixo sintetiza o percentual de servidores participantes das ações de capacitação no período estudado, por Centro Acadêmico:

CENTROS ACADÊMICOS DA UFPE	PERCENTUAL DE SERVIDORES CAPACITADOS
CCS- Centro de Ciências da Saúde	57%
CCEN - Centro de Ciências Exatas e da Natureza	43%
CFCH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas	40%
CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas	37%
CIN – Centro de Informática	37%
CCB – Centro de Ciências Biológicas	36%
CCJ – Centro de ciências Jurídicas	30%
CTG – Centro de Tecnologia e Geociências	29%
CE- Centro de Educação	24%

Quadro 1 - Servidores Capacitados por Centro Acadêmico

Faz-se necessário salientar que o Centro de Ciências da Saúde – CCS é o Centro mais populoso da UFPE, o que já seria esperada uma demanda relativamente elevada. Outro fato relevante é que só o curso de Terapia Intensiva em Nefrologia teve uma participação de 31 (trinta e um) servidores capacitados, significando 25% do total de servidores que participaram da capacitação, ocasionando o aumento significativo de capacitados. O curso de Relações Humanas foi o segundo curso mais procurado no CCS, com cerca de 15% de todos os participantes. Seguido de Qualidade Gerencial do Serviço Público, com 11% e os outros na área de Informática Avançada, Gestão de Informação Documental e Linux. Todos os demais, estavam direcionados a quaisquer servidores da Instituição.

Vale ressaltar que, com a nova lei, a demanda para participação nos cursos cresceu significativamente, já que, também a partir dela, os servidores que se capacitarem poderão pleitear crescimento profissional e com isto melhorar sua remuneração, a partir de um determinado período e número de horas em treinamento.

Apesar dos critérios para inscrição terem sido divulgados no Programa do Plano de Capacitação, na prática, estes foram praticamente desconsiderados, gerando uma verdadeira “corrida do ouro” para preenchimento das vagas, com filas, discussões e insatisfações de muitos servidores, pois prevaleceu o critério de ordem de inscrição, para a maioria dos cursos. O que na realidade poderia ter sido realizado, para não gerar tanta insatisfação, seria estabelecer número de vagas por unidades, conforme o número de servidores lotados, como já havia sido feito há alguns anos atrás. Mas a pressão dos que chegavam primeiro ao local de inscrição “falou mais alto” e pressionou os resultados das inscrições.

Esse fato pode comprometer os resultados esperados por um programa de capacitação, uma vez que o objetivo não deve ser apenas capacitar servidores, sem que haja um direcionamento voltado ao trabalho. Da forma como foram realizadas as inscrições, apenas pela demanda espontânea, não possibilita uma efetiva ação de desenvolvimento de pessoal, pois exigiria um estudo individualizado das necessidades profissionais de cada servidor, o que não foi realizado na UFPE até o presente estudo.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida - PROGEPE, tem o número de servidores lotados, muito elevado, em comparação com as demais pró-reitorias, tendo em vista que agrega a Coordenação da Segurança onde são lotados os vigilantes de toda a universidade. Mesmo assim, a PROGEPE não obteve um número significativo de servidores capacitados, com percentual de apenas 18%. A melhor performance, em termos de número de servidores que participaram das atividades de capacitação, foi a Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação - PROPESQ com um total de 76% de servidores capacitados, seguida pela Pró Reitoria de Planejamento - PROPLAN com 72% de capacitados.

O Hospital das Clínicas - HC, além de concentrar o maior número de servidores lotados entre os órgãos suplementares, é também a maior unidade em número de servidores da UFPE, com 1.303 servidores. No entanto, não houve uma participação muito significativa no HC nas ações de capacitação desenvolvidas no período, apenas 15% participaram, a não ser quando foram oferecidos cursos específicos para eles.

Os demais órgãos suplementares da UFPE que melhor capacitaram seus servidores, em termos de número de participantes, foram a Biblioteca Centra (87%), o Núcleo de Tecnologia da Informação (86%), o Núcleo de Educação Física e Desportos (65%), o Núcleo de Televisão e Rádio Universitárias (58%), e a Prefeitura da Cidade Universitária (57%). Nos demais órgãos suplementares o índice foi abaixo dos 20%, cada.

4.2 Análise dos dados coletados junto aos servidores capacitados no período

Dos 62 questionários respondidos, 51 eram servidores do sexo feminino – 82% enquanto 11 do sexo Masculino – 18%. No Tempo de Serviço a distribuição foi: 57% dos servidores que participaram da capacitação têm acima de 23 anos de serviço na UFPE, seguidos por 24% entre 17 e 22 anos e apenas 3% têm até 10 anos de serviço, o que é preocupante pois mostra que o quadro de servidores precisa ser renovado, pois como a perspectiva é de 30 anos para mulheres e 35 para os homens de tempo de serviço, há mais da metade que já está chegando nesse limite. É sabido que na UFPE há maioria feminina, dentre os servidores técnico-administrativos, mas em percentual significativamente menor do que apresentado na pesquisa. Os dados mostram então, maior interesse das servidoras em participar da pesquisa.

Esses dados também nos levam a refletir, porque os servidores mais novos não estão interessados em se capacitarem, ou ainda se eles não estão conseguindo participar, pela falta efetiva de critérios para a seleção dos participantes. Esta constatação seria importante subsídio para a tomada de decisão para o novo plano de capacitação, pois a demanda espontânea é criticada porque não dá condições de um desenvolvimento individualizado dos servidores, com o seu perfil sendo direcionado para determinadas áreas de interesse organizacional e pessoal. Outro fato, seria que 66% dos servidores capacitados participaram apenas de um curso, no entanto 34 % fizeram 02 ou mais, constatando-se que o interstício de 18 meses que está no Programa do Plano de Capacitação não fora obedecido, regras que seria fundamental, para dar oportunidade à todos e que se faz necessário que a PROGEPE reveja as condições, para inscrição dos cursos, com o objetivo de torna-las mais justas.. Desta forma, a carga horária de capacitação por funcionário está baixa, com menos de 50 horas/ano para a maioria.

Na pergunta feita sobre o *Por quê participou da capacitação* as respostas foram as seguintes: 39% afirmaram que estavam buscando reciclagem profissional, 35% estavam buscando mais conhecimentos que proporcione progressão na carreira, 19% buscavam atualização de uma forma mais ampla e 7% apenas afirmaram que estavam buscando melhoria salarial.

Os servidores buscaram mostrar que não desejavam participar de ações de capacitação apenas por um aumento de salário, mas sentem a necessidade de atualizar seus conhecimentos, principalmente porque a maioria dos participantes da pesquisa tem muitos anos de serviço, o que por si só, já leva a uma desatualização, já que poucas iniciativas de capacitação eram oferecidas, antes da lei em estudo.

Mas não podemos deixar de registrar que muitos servidores que procuraram participar das ações de capacitação a partir de 2005, estão sim preocupados em conseguir sua progressão na carreira, o que poderá ser conseguida mediante avaliação de desempenho e participação em ações de treinamento e capacitação. A perspectiva de aumento salarial seria o estímulo que estava faltando ao servidor técnico-administrativo, para aumentar sua demanda para os cursos. Pois, antes da nova lei, apesar de serem tímidas as iniciativas de capacitação e treinamento oferecidas, segundo o pessoal responsável, havia grande dificuldade em fechar as turmas de diversos cursos, pela falta de interesse do servidor em participar. Estes mesmos cursos, agora, são extremamente procurados.

Contudo, os motivos para levar os servidores a participarem de ações de capacitação podem se tornar irrelevantes, quando comparado com os resultados que podem provocar no desempenho e carreira, além dos reflexos para toda a cultura e desempenho organizacional. É muito importante para iniciar um processo de mudança organizacional, a mudança nas competências das pessoas, seu desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, a UFPE está deixando escapar essa oportunidade em sua íntegra, porque não está conseguindo atrair funcionários mais novos para a capacitação, ou por deficiência de sua própria máquina administrativa, ou por falta uma política de pessoal junto a esse grupo de profissionais, de forma mais atuante.

Tudo isso fica mais claro ainda, depois que analisamos a pergunta – *houve mudanças no seu ambiente de trabalho após participar da ação de capacitação*, quando quase metade dos pesquisados afirmou que *não notou nenhuma mudança (46%)*. E apenas mudanças comportamentais foram destacadas por 51% dos participantes. Isto pode ter ocorrido porque como a maioria só participou de um curso, a carga horária de capacitação reduzida, então, os conhecimentos não foram suficientes para provocar alguma mudança efetiva em seu ambiente.

Ao observar esses números, nos leva a refletir sobre a necessidade de haver uma nova postura na política administrativa para participação nas ações de capacitação pela UFPE, caso contrário a Instituição irá apenas cumprir a lei, conseqüentemente desestimulando servidores, que poderiam contribuir, com mais ênfase, a uma visão mais ampla de serviço público de excelência. Além disso, sem voltar às ações de capacitação e treinamento para o desenvolvimento dos servidores, em suas funções e posturas, estará desperdiçando grande parte dos recursos destinados a essas capacitações.

Na pergunta - *o que pode ser feito para mudar essa realidade (caso não tenha ocorrido nenhuma mudança)?* as respostas foram diversas, valendo a pena salientar que a maioria (57%) se absteve em fornecer qualquer sugestão, 14% apontaram melhorar as condições de trabalho e mais cursos atualizados e os 29% restantes deram respostas variadas, entre elas: capacitação dos gestores, mudanças de postura dos gestores, equipamentos, etc.

Após algumas observações com o público alvo dos cursos de capacitação, conclui-se que 30% participaram das capacitações exclusivamente para obter progressão funcional, 50% para obter conhecimentos e atualização funcional, e 20% por necessidade profissional. Nos chama a atenção é que a maioria dos servidores que participou, quer colocar em prática os conhecimentos adquiridos, sem muito sucesso, uma vez que suas funções têm caráter rotineiro e operacional, e ainda que, a maior parte dos cargos de 1º e 2º escalão da Universidade é

ocupada por docentes, não havendo abertura para os técnico-administrativos participarem de funções gratificadas de nível estratégico e mesmo de cargos de direção.

5 – Conclusão

O investimento no capital humano deixou de ser privilégio de poucas organizações para se tornar uma realidade em grande parte delas. O Treinamento e Desenvolvimento é elemento importante da Gestão de Pessoas de qualquer organização moderna, tendo em vista que a economia globalizada exige uma maior competitividade e conseqüentemente, exige também do empresário ou principal gestor, maiores responsabilidades e investimentos em mudanças comportamentais e culturais dos membros de sua organização, o que tornam os investimentos na área de T&D, essenciais.

A Lei 11.091/05 é um avanço para as Instituições Federais de Ensino, pois além de estimular a capacitação e a qualificação de seu capital humano, numa tentativa de valorização dos servidores, garante recursos para isto. Além do mais, a referida lei permite que as IFES dêem uma maior dinâmica em seu quadro de pessoal, abordando novos conhecimentos e práticas, conforme as necessidades venham a surgir.

Outro fator que merece relevância, é que na UFPE, há dificuldades no estabelecimento de critérios para inscrição e seleção dos candidatos aos cursos de treinamento e capacitação oferecidos, pois na possibilidade de serem negadas inscrições, há pressões do sindicato da categoria, o que termina por levar a que alguns participantes, não tenham correlação direta dos conteúdos abordados nos cursos e funções desempenhadas. Assim, muitos que têm interesse não têm a possibilidade de participarem das ações de capacitação e treinamento, por não conseguirem vagas.

De uma maneira geral, os servidores que participaram de ações de treinamento e capacitação, no período estudado, estão satisfeitos com os níveis dos cursos, ou seja, com a metodologia e conteúdos abordados. Entretanto, a política de capacitação e treinamento de pessoal da UFPE ainda não está atendendo da melhor forma, pois suas ações não estão direcionadas para o efetivo desenvolvimento dos seus funcionários, aceitando apenas a demanda espontânea, o que termina por comprometer parte dos recursos utilizados e também não atender às expectativas organizacionais e dos servidores de forma otimizada. Pode-se confirmar isso, quando tivemos a resposta da maioria dos servidores que participou das ações de capacitação e treinamento de que “estava apenas reciclando conhecimentos e que não houve qualquer mudança no seu ambiente de trabalho em decorrência disso”.

Acredita-se portanto que o Governo Federal ao propor essa nova lei, busca um maior dinamismo do serviço público prestado pelas Instituições Federais de Ensino, mas que talvez, uma simples lei não seja suficiente para uma mudança de caráter radical, como é mudar “a cabeça das pessoas”. É preciso que haja uma conscientização do que as ações de treinamento e capacitação podem trazer para o desenvolvimento dos servidores e não apenas somar conhecimentos de forma desestruturada, embora que esses conhecimentos estejam sendo abordados de maneira apropriada.

A UFPE, no seu Plano de Capacitação para o biênio 2005-2007, apesar de ter oferecido um grande número de cursos e ter atraído muitos servidores interessados em participar desses cursos, ainda não conseguiu montar realmente um programa de desenvolvimento de pessoas, o que viria a contribuir de forma mais efetiva para o crescimento profissional dos servidores e resultados organizacionais. Com isto, desperdiça a oportunidade de aproveitar todo o potencial de seus servidores técnico-administrativos, mesmo daqueles que foram capacitados.

Diante disso, o presente estudo sugere haver a necessidade de um redirecionamento para novas ações de capacitação e treinamento dos servidores, em prol do seu efetivo desenvolvimento, que possa também proporcionar uma ampla mudança cultural no servidor das IFES. Busca mostrar também que, apesar da necessidade e importância do investimento em T&D, talvez ainda esteja faltando à conscientização dos gestores de que apenas oferecer cursos, não irá proporcionar os resultados que justifiquem os investimentos, levando a falsa imagem da não necessidade do treinamento dos trabalhadores.

Sabemos também que provavelmente isso não está ocorrendo apenas com a UFPE, porque mesmo com a nova lei, ainda se está treinando por treinar, ou porque agora se têm recursos para isso. Não se está treinando para desenvolver cada participante organizacional, a partir de suas carências pessoais e profissionais, que venham a promover o seu efetivo desenvolvimento com ações de treinamento e capacitação.

6 – Referências Bibliográficas

- ABREU, S. M.; MAGALHÃES, E. M. de; OLIVEIRA, A.R.; CARVALHO, M.de L.de. Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de *Call Center*. In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006
- BOOG, Gustavo. (Organizador) **Manual de treinamento e Desenvolvimento:um guia de operações**. Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2001.
- CALÁBRIA, Felipe Alves. **Proposta de um modelo para desenvolvimento do capital humano com suporte na mudança do paradigma do treinamento para o aprendizado**. O autor. Recife, 2005.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento de Recursos Humanos**. Pioneira. São Paulo, 1988.
- CASTRO, G. A. O. et al. Percepção de suporte organizacional, desenvolvimento e validação de questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3 n. 2, p. 29-51, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier. Rio de Janeiro,1999.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**, 2ª ed.Tradução Cecília leão Oderich, revisão técnica Irene Kazumi Miúra. Prentice Hall. São Paulo,2003.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERREIRA, Ernando Monteiro. **Manual de levantamento de necessidades de treinamento**. CNI/DAMPI. Rio de Janeiro, 1999.
- FERREIRA, Vitor Cláudio Paradela.; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello.; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de Pessoas:uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**.3ª ed. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOLANDA, Fátima. **Educação: a base do crescimento das organizações.** www.rh.com.br/artigos, disponível em 23 de julho de 2007.

MAESTRO FILHO, A. D.; DIAS, D. V. Práticas Inovadoras de Treinamento e Satisfação no Trabalho: Um Modelo Relacional de Estudo com Profissionais de Organizações Mineiras. In: I encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, junho, 2007, Natal, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:do operacional ao estratégico.**3ª ed. Futura.São Paulo,2000.

MARTINS, Rogério. **Capacitação é a solução.** www.rh.com.br, disponível em 18 de setembro de 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. www.mec.gov.br acesso em 02 de janeiro de 2007.

MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: Um Estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego. In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004

OLIVEIRA, M. R. de C. T. de; ITUASSU, C. T. Uma Análise dos Impactos do Treinamento e Desempenho de Profissionais e Gerentes. In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004

PROGEPE, **Plano de Capacitação e Qualificação da UFPE-Lei 11.091/05**, Recife, 2005-2007

ROESCH, S. M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração – Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. www.ufpe.br acessado em 02 de janeiro de 2007.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ZERBINI, T.; NASCIMENTO,S.B.; MENESES, P.P. M.; ABBAD, G. Percepções sobre Educação a Distância: Limitações e Restrições à Implantação da Universidade Corporativa do Banco Central do Brasil. In: XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.