

**CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA RETENÇÃO DE LÍDERES:
ESTUDO EM UMA UNIDADE HOSPITALAR DO ABC PAULISTA**

ANDRESSA CAROLINE DE OLIVEIRA MAURICIO
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)
andressamauricio@bol.com.br

ALMIR MARTINS VIEIRA
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)
almir.vieira@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA RETENÇÃO DE LÍDERES: ESTUDO EM UMA UNIDADE HOSPITALAR DO ABC PAULISTA

INTRODUÇÃO

Tarique e Schuler (2009) identificaram que a escassez de competências necessárias, a retenção de talentos e o desenvolvimento de líderes globais estão entre os maiores desafios da gestão de talentos.

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2014) apontou a clara tendência de priorização nos investimentos de desenvolvimento de lideranças, motivada por sua importância em relação aos resultados e valores do negócio, bem como pela influência que exerce nas equipes de trabalho. O líder tem relevância vital para a estratégia organizacional, pois é capaz de criar um ambiente de trabalho voltado à motivação, ao aprendizado e ao desenvolvimento de sua equipe, bem como nortear o desempenho dos colaboradores para o alcance dos resultados almejados (EBOLI, 2012).

Castro e Eboli (2013) comentam que o envolvimento dos líderes foi uma das práticas relevantes para o sucesso das UC's identificadas no levantamento feito pela Corporate University Xchange, e acrescentam que as UC's brasileiras apresentaram desempenhos adequados em 2011-2012, o que motivou o aumento de seus orçamentos neste período.

Do ponto de vista da organização, a UC é importante para o desenvolvimento de competências profissionais e promoção do desempenho organizacional, como foi ilustrado na pesquisa de Duarte, Lima e Maccari (2016), e pelo lado da liderança, pode ser uma oportunidade de disseminar seu conhecimento e conquistar reconhecimento.

De um modo geral, as pesquisas apontam a UC como uma forma eficaz de promover a competência dos funcionários, o que foi confirmado por McAlearney e Sinioris (2010) com executivos da área de saúde. Na presente pesquisa, os líderes de UTI podem atuar tanto como educadores, quanto treinandos, o que pode gerar satisfação pelo reconhecimento no primeiro caso, e percepção de desenvolvimento profissional no segundo, e ambos podem ter alguma relação com a decisão desses líderes permanecerem na organização.

Assim, o objetivo deste trabalho é identificar se o processo de educação corporativa implantado e estruturado em uma organização do segmento hospitalar contribui na retenção de líderes que nela atuam, levando em conta a percepção de quem exerce a liderança.

Para responder a estes objetivos, foram entrevistados sete líderes de equipes que atuam na Unidade de Terapia Intensiva de uma Unidade Hospitalar do ABC Paulista, que possui universidade corporativa (UC).

Além desta introdução, o presente artigo possui mais quatro seções: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados, e considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são definidos os conceitos de educação corporativa (EC), universidade corporativa (UC), liderança e retenção

A educação corporativa (EC) e a universidade corporativa (UC)

As mudanças ocorridas no ambiente corporativo levaram as organizações a perceberem a necessidade da capacitação de seus profissionais e a repensarem seus modelos educacionais. O tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que tem como escopo o levantamento de necessidades, a assimilação e a transferência de conteúdos (RICARDO,

2007), passa a ser contemplado de maneira mais ampla e integrada, assumindo a forma de proposta para educação corporativa (MENDES; VIEIRA; OLIVA, 2015).

Para Eboli (2012), essa transição deu foco e força estratégicos para capacitação das pessoas. A autora trata a EC e a UC como termos equivalentes e ressalta esse processo como um pilar da gestão estratégica, considerando que a universidade corporativa constitui um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas e por competências, cruciais para o negócio. Com semelhante ponto de vista, Meister (1999) descreve a UC como um guarda-chuva para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, a fim de cumprirem as estratégias da organização.

Ricardo (2007) ressalta a importância de se elaborar um projeto pedagógico coerente com a cultura da organização e com seus objetivos estratégicos. Para isso, novas metodologias e práticas educacionais são foco de investimentos maciços em aulas presenciais, semipresenciais ou a distância com o apoio de diferentes tecnologias, conforme defendem Eboli, Fischer, Moraes e Amorim (2010). Esses recursos visam a estimular o aprendizado, incentivando a criatividade e o desenvolvimento de competências que permitam ao funcionário responder prontamente aos problemas do cotidiano do trabalho.

Apesar da importância deste tema (EC, UC) para o desenvolvimento das competências profissionais, para as organizações de um modo geral, e mais especificamente para as organizações de grande porte, um levantamento no *Web of Science* e no Proquest realizada em 30/04/2017, apontou a escassez de pesquisa sobre o tema. A estratégia de busca foi a seguinte:

- Web of Science:
 - Palavras-chave: (“university corporate” OR “corporate university” OR “corporate universities” OR “corporate education”) e campo de busca: Tópicos
 - Total = 248 referências, sendo 124 artigos, dos quais, apenas 28 das áreas de *management* e *business*. Nenhum desses artigos se relacionava diretamente aos objetivos da presente pesquisa, apenas à EC ou UC em si.
- Proquest:
 - Nas palavras –chave, foram acrescentadas: AND (retention OR turnover)
 - Total = 331 referências, sendo 109 do período de 2010 a 2017.

O Líder como educador

Muitos são os fatores que contribuem para a demanda por líderes estratégicos, como os desafios ambientais, organizacionais e individuais, definidos por Gil (2014). O ambiente turbulento e competitivo em que as empresas estão inseridas requer adaptações constantes, por isso a gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças. Sendo assim, cresce a necessidade de elas gerarem e manterem líderes que inspirem e facilitem a transformação contínua entre as equipes (PICCOLOTTO; VASSARI; DUTRA, 2010).

De acordo com Eboli (2012), os líderes precisam estar preparados para o pleno desempenho de papéis de educador, formador e orientador, motivando os integrantes da equipe a utilizarem toda a sua potencialidade, buscando padrões elevados de desempenho.

Para Eboli (2012), é recomendável que os responsáveis pela gestão do sistema de educação corporativa na organização desenvolvam estratégias focadas no estímulo de gerentes e líderes para que repensem seus comportamentos perante as equipes, no trabalho e no envolvimento cada vez maior com o sistema, a fim de que seja efetivo, viabilizando o equilíbrio de formação e prática no desenvolvimento das pessoas. Meister (1999) reforça que difundir o conhecimento é cada vez mais uma responsabilidade das chefias; dar aos

executivos a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento é um dos objetivos da universidade corporativa (UC).

Retenção

A retenção de profissionais tem sido um tema recorrente na academia, com estudos realizados no cenário nacional por Leite e Albuquerque (2012), Leite, Leite e Albuquerque (2013) e Amorim, Cruz, Sarsur e Fischer (2015); no cenário internacional destacam-se as contribuições de Hugues e Rog (2008), Townsend e Wilkinson (2010), Botha, Bussin e Swardt (2011), Crook, Todd, Combs, Woehr e Ketchen Jr.(2011), Hutchings, Curi e Shea (2013) e Heede, Florquin, Bruyneel, Aiken, Diya, Lesaffre e Sermeus (2013), entre outros.

Assim sendo, o custo relacionado à saída de um profissional talentoso e estratégico para a organização tende a ser alto. Esse valor pode estar relacionado a fatores como: perda de conhecimento e da competência individual para a concorrência; descontinuidade do trabalho; perda de investimentos realizados no desenvolvimento dos profissionais; e tempo a ser gasto para atrair, contratar, aculturar e desenvolver outro profissional.

Para Dutra e Comini (2010), compreender as necessidades, expectativas e o que as pessoas valorizam contribui significativamente para ações de retenção de pessoas.

O mercado mais exigente, que requer maior qualificação dos profissionais e é impactado pela dificuldade em fidelizá-los, tem forçado as organizações a uma atenção específica com a retenção dos colaboradores estratégicos, pois são eles que garantem sustentabilidade e crescimento. (AMORIM *et al.*, 2015)

Pesquisadores da *Hay Group Insight* (2011) realizaram um estudo quantitativo e qualitativo com 98 empresas de setores diversos da economia com o objetivo de analisar aspectos e tendências relacionados à retenção de profissionais. O levantamento demonstrou que a existência de oportunidades de desenvolvimento tem impacto direto na retenção. Gdikian, Silva e Eboli (2009) reforçam essa abordagem ao apontar que a captação, a manutenção e a retenção de talentos estão entre os maiores desafios do meio empresarial. Eles destacam o desenvolvimento e a ampliação das competências desses talentos como pilares fundamentais.

As empresas não só devem atrair, investir e desenvolver o capital humano, mas também manter gestores e profissionais experientes como forma de melhorar o desempenho organizacional (CROOK *et al.*, 2011), considerando sempre a evolução tecnológica e as mudanças mercadológicas (CASTRO, 2013). Esse é o ponto que torna a educação corporativa fundamental na organização.

A educação corporativa e a retenção de líderes na UTI

A UTI (unidade de terapia intensiva) é um setor de alta complexidade no segmento hospitalar e que requer investimentos elevados e recursos humanos especializados (FERNANDES *et al.*, 2010). Para oferecer uma assistência contínua compatível com a necessidade do paciente, a terapia intensiva requer a gestão de atuação superior que demanda uma equipe multiprofissional e interdisciplinar qualificada.

A UTI é formada por sistemas de monitorização contínua. Os profissionais da área da saúde que nela atuam vivenciam exigências por eficiência e alta carga emocional. É necessária uma preocupação maior com a capacitação e motivação dos profissionais, pois ficam em constante estresse causado pelo tempo em que permanecem em unidade de terapia, com pacientes em condições delicadas e em risco, sob o perigo de contaminação, em algumas instituições confinados, sem a luz natural. Há casos em que trabalham em regimes de escalas, sob a pressão da não permissão ao erro (SALU, 2013).

Portanto, investimentos em motivação (SALU, 2013) e treinamento tornam-se necessários e estratégicos, pois uma falha na área pode ser fatal para a vida do paciente. Capacitar e desenvolver o profissional deve acontecer por meio do alinhamento entre discurso e prática, de forma que exista sinergia da empresa com o profissional. A área de capacitação tem a incumbência de plantar a semente do aprendizado, mas semeá-lo é responsabilidade de todos. Entretanto, o líder deve ser referência por meio do exemplo, das capacitações rotineiras e dos treinamentos mais estratégicos. Para Fernandes *et al.* (2011, p. 129), “cabe ao líder da UTI tornar o setor modelo de unidade de negócios, preocupando-se com aspectos financeiros, de segurança, qualidade, educação e inovação no atendimento ao cliente interno e externo”.

Num olhar mais sistêmico, para a execução da estratégia no setor de UTI é preciso que haja investimento em educação continuada, métodos de comunicação, revelação de talentos e competências e retenção de profissionais que tragam um diferencial competitivo (FERNANDES *et al.*, 2010).

O gestor que atua na frente da UTI tem o desafio de coordenar, planejar, controlar e avaliar por meio de conhecimentos, habilidades e técnicas, buscando uma gestão de excelência. Considerando o aumento da qualificação e da empregabilidade do líder, a organização precisa criar formas de atraí-lo e retê-lo, desenvolvendo-o e olhando por suas expectativas e aspirações pessoais (GIRARD, 2009). A saída de um profissional-chave da empresa, como o líder da UTI, que tem uma atuação estratégica, pode ser altamente prejudicial, pois gera a perda do conhecimento e dos investimentos na educação e no desenvolvimento do profissional, extinção da competência, risco da migração dele para a concorrência, descontinuidade de um trabalho e geração da demanda de recursos e tempo para substituí-lo, bem como o desenvolvimento e aculturação do novo colaborador.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são descritos os procedimentos para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas, a seleção dos entrevistados e a forma de análise dessas entrevistas.

Estrutura metodológica

Este estudo assumiu a abordagem qualitativa com entrevistas individuais, que foram gravadas com consentimento prévio dos pesquisados, a fim de se minimizarem as imprecisões das anotações de campo, ampliando o nível de detalhamento, conforme norteiam Godoi e Mattos (2010). As entrevistas foram transcritas, e tiveram início a análise e a interpretação dos dados. Para Gil (2008), a análise tem o objetivo de sintetizar os dados para que sirvam de resposta ao problema proposto, já a interpretação busca um sentido mais amplo das respostas.

Características da organização pesquisada

A organização pesquisada é uma unidade hospitalar localizada da região do Grande ABC paulista. Ela está no mercado há mais de 40 anos e sua estrutura permite a classificação de médio porte, contando com cerca de 400 colaboradores efetivos. Este estudo concentrou-se no campo da Unidade de Terapia Intensiva (UTI), que possui 10 leitos e capacidade para atendimento de pacientes de alta complexidade. Os nomes institucionais foram preservados a pedido da diretoria do grupo, da área de pesquisa e da diretoria do hospital.

Segundo informações fornecidas pelas gestoras da universidade corporativa da organização pesquisada, ela nasceu nos anos de 1990 por meio de um projeto de escola de administração que compreendia que, investindo no potencial das pessoas, a organização obteria resultados em longo prazo. Hoje, a instituição conta com uma universidade corporativa consolidada, que abrange todas as unidades/hospitais do grupo. Ela está alicerçada por meio de cinco pilares denominados: Endomarketing, Governança, Qualidade

de Vida, Responsabilidade Social e Treinamento e Desenvolvimento.

Seleção dos entrevistados

Para seleção dos líderes a serem entrevistados, estabeleceu-se o critério de que atuassem há mais de um ano na função e na organização, em cargo ou setor diretamente relacionado à UTI e que tivessem se envolvido com a universidade corporativa. Mesmo assumindo esses critérios, não houve líder ligado à UTI que não se enquadrasse. Portanto, a equipe de líderes foi entrevistada em sua totalidade (sete profissionais). É importante ressaltar que esta pesquisa tem ênfase no papel do líder como aluno e também como facilitador, ou seja, desenvolvedor de conteúdo e docente em cursos. O quadro 1 apresenta o perfil das pessoas entrevistadas. Para garantir o sigilo da organização pesquisada, bem como dos participantes, os nomes e cargos foram preservados; os respondentes serão identificados por siglas.

Quadro 1: Entrevistados

Identificação	Cargo	Tempo de empresa	Tempo no cargo	Duração da entrevista
E1	Coordenador de UTI	11 anos	5 anos	1h14
E2	Diretora Médica	3 anos	3 anos	1h01
E3	Farmacêutica Responsável	2 anos	2 anos	52min
E4	Médica (diarista da UTI)	10 anos	10 anos	1h07
E5	Supervisor de Enfermagem	3 anos	1 ano	58min
E6	Supervisora de Fisioterapia	18 anos	5 anos	1h12
E7	Supervisora de Nutrição	5 anos	3 anos	54min

Fonte: Elaborado pelos autores

Roteiro de entrevistas

O roteiro utilizado para entrevista com os líderes foi desenvolvido a partir das referências citadas no quadro 2. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho.

Quadro 2: Referências para o desenvolvimento do roteiro de entrevista

Foco	Autores
Objetivos pessoais/profissionais	Eboli (2012) e Gil (2014)
Objetivos estratégicos	Tarapanoff (2001), Eboli (2004) e Starec (2012)
Recursos	Eboli (2004), Ricardo (2007) e Gdikian, Silva e Eboli (2009)
Envolvimento de lideranças	Eboli (2004; 2012) e Dutra (2014)
Contribuição para a carreira	Eboli (2004; 2005; 2012), Vergara (2014) e Dutra (2014)
Retenção	Eboli (2004) e Dutra (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores

A organização dos dados

Após a realização das entrevistas, foram feitas transcrições dos áudios. A organização dos dados se deu com base nas etapas sugeridas por Diehl (2004):

- Seleção: verificação em detalhes dos dados, com o objetivo de evitar informações confusas, distorcidas, incompletas.
- Classificação: organização dos dados, conforme critério determinado.
- Codificação: no método qualitativo, refere-se à nomeação de categorias.

- Representação: apresentação dos dados, considerando as categorias de análise definidas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Relevância da UC para a carreira do líder

Nas entrevistas, foi perceptível a satisfação dos entrevistados pelas oportunidades de crescimento oferecidas e pela realização pessoal. Nesse aspecto, a UC tem parte do mérito, uma vez que atuou em todo o suporte nas certificações de qualidade, gestão da mudança, gestão cultural e outros. Um exemplo citado foi o processo de certificação pela ONA, em que a universidade corporativa deu muito apoio para a capacitação das pessoas.

O meu cargo sempre foi a mesma coisa por 10 anos. Mas [...] devido ao *job rotation*, que teve de eu mudar de unidade, na unidade materno não tem certificação, então assim, o quanto eu aprendi com a empresa e também o quanto eu agreguei para empresa também, né! Então, eu vim para cá, a ONA era nível 2 e a gente conseguiu nível 3, a questão de crescimento e aquela realização pessoal mesmo de você ver o quanto conseguimos contribuir para esse processo, a interação com as pessoas, a interação com as equipes, não é aquela coisa assim, ah, eu estou dentro do meu quadrado e me relaciono só com as nutricionistas, não. A gente se relaciona com todas as outras equipes a gente vê o quanto nosso trabalho é importante e contribui. A outra equipe pediu a nossa opinião. Então eu acho que essa parte de realização e conhecimento é o que motiva a gente a vir aqui todos os dias. (E4)

Eu tenho um carinho, chega a ser uma ligação pessoal até! [...] Tenho afinidade com o hospital e com as coisas que acontecem aqui dentro. Neste tempo todo eu já construí bastante coisa. Uma revolução mesmo em comparação do antes com o que é agora. Na qualidade do trabalho. Você cria uma certa afinidade com o trabalho. Com as pessoas também, porque você acaba conhecendo-as há muitos anos! [...] Cresci bastante profissionalmente aqui. Processos, selo de qualidade. Quando entrei o processo ONA era nível 1 e hoje é nível 3. Cresci bastante. Me especializei nessa área de gestão, estou terminando a terceira pós. (E1)

As pessoas estão cada vez mais conscientes e mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissional e dificilmente se comprometerão com a organização na qual não identificarem vantagens concretas para si próprias na relação presente e futura, conforme sinaliza Dutra (2014). Com base nos relatos dos entrevistados, foi possível notar a percepção de comprometimento e valorização da instituição, influenciada pelas vantagens de desenvolvimento oferecidas pela UC.

Para Gil (2014), a organização precisa ser capaz de criar condições para que estes queiram permanecer nela, bem como sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Os relatos demonstram que os respondentes percebem que as ações promovidas pela UC colaboram para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Pro profissional é o conhecimento e aprendizado em gestão de pessoas. O foco da UC aqui dentro da unidade é a gestão de pessoas. É trabalhar as pessoas, o comportamento. No pessoal é a gestão de pessoas e no pessoal é com as pessoas. O que eu posso melhor com as pessoas na personalidade, a maneira como eu atendo meus clientes internos. (E2)

Já foram feitos treinamentos, ainda tem. Sempre tem treinamentos. Tem motivacionais, alguns comportamentais. Contribui bastante para meu pessoal e profissional. Você sempre para e reflete...e, de repente, tem coisas do comportamento mesmo que você acaba fazendo, aí você vai para sala de aula, para e pensa, analisa. Vamos retomar, vamos refazer, porque o cotidiano vai deixando a gente no

automático. Às vezes quando alguém para e te puxa pelo menos uma horinha ali, contribui muito. (E4)

Na verdade, eu acho que a UC, pensando de maneira profissional, serve de estímulo para minha melhor capacitação e atualização, médico está sempre envolvido em atualizar seus conhecimentos, porque a medicina muda frequentemente. Então tem toda uma divulgação de materiais, alguns treinamentos tudo, eu vejo muito na parte de treinamentos de estar informando, participando, aulas de reciclagem e aprendizagem. (E5)

Os recursos oferecidos pela UC visam a estimular o aprendizado, incentivando a criatividade e o desenvolvimento de competências que permitam ao funcionário responder prontamente aos problemas do cotidiano do trabalho, conforme aponta Ricardo (2007). Os entrevistados conseguem notar o apoio concreto vindo das ações da UC, conforme se constata pelos relatos a seguir:

Maior contribuição? As avaliações de desempenho, pois nos forçam a olhar os nossos colaboradores com outros olhos. Não só o olhar técnico, mas também comportamental e valores da empresa. E você é obrigada a ter essa relação com eles. E se você não conseguir analisar isso de forma correta, não vai servir de nada. Então, tem que ter um olhar diferenciado mesmo. Isso fez com que minha carreira melhorasse mesmo. É esse olhar diferenciado que o gestor tem que ter e é muito difícil. Tem que ser imparcial. Às vezes você se surpreende para o bem ou para o mal com as reações dele. Por mais difícil que seja, me fez crescer mais. Todo ano é algo novo, um novo colaborador, um novo comportamento. A avaliação de desempenho é o mais chocante. (E1)

Eu acho que é o desenvolvimento pessoal. É a gente aprender a lidar com o tempo que a gente tem que é curto, eles ensinam bastante isso para a gente. Como organizar nossa rotina, como lidar com a dificuldade quando a gente tem problemas de gestão de pessoas. (E2)

Fiz um curso de gerenciamento de situação de risco, de tato com familiares, teve uma proposta muito legal com atores mesmo e tivemos que dar notícia para os atores e depois eles sentaram e me avaliaram. Foi muito útil para mim. (E3)

Para cinco entrevistados, a ação de grande destaque e contribuição aos líderes foi um programa de desenvolvimento voltado para eles. De acordo com a entrevistada E2, a iniciativa fornece técnicas para desenvolvimento comportamental, comunicação, *feedback*, estilos de liderança e gerenciamento emocional. As falas de quatro respondentes enfatizaram a importância, para a sua atuação prática, de estarem envolvidos nesse programa.

Fizemos um treinamento de liderança e foi muito bom porque temos perfis de liderança, né. Por mais que tenha 4 perfis de liderança você tende a ser mais favorável a um. Mas há determinadas ocorrências que você acaba sendo um pouquinho de cada um. Se você é um líder nato, de repente você é um chefe e de repente você tem que ser um pouquinho de cada um. Tem que saber dosar. (E6)

A UC ano a ano faz uma reciclagem dos líderes, né. Então é uma ferramenta importante para a gente discutir coisas do mundo contemporâneo, coisas do mundo executivo das empresas, então acho que é uma grande oportunidade da gente ter ...pra gente como liderança, essas ações da universidade, né. Então essas atividades são bastante importantes para nós. (E7)

Foi a questão da gestão de pessoas, que eu participei de um curso que é um desenvolvimento só para líderes, e nesse curso eu consegui ter uma visão maior do que é a gestão de pessoas e eu consegui colocar em prática caracterizando cada um dos meus colaboradores, então, quem que é a pessoa ativa, quem é mais inibido... mas que eu posso distribuir uma outra tarefa em que possa executar melhor. (E2)

As ações de desenvolvimento de lideranças e avaliação de desempenho, segundo demonstram os próximos relatos dos líderes entrevistados, promovem a criação, a socialização e a externalização do conhecimento na organização, conforme sugerem Gdikian, Silva e Eboli (2009), contribuindo com a atuação prática.

Faltou um enfermeiro aqui no período noturno. E houve um impacto porque vários enfermeiros estavam em férias ou folga e eu não tinha mais enfermeiros para repor a pessoa. O enfermeiro que faltou não comunicou a gente. A tratativa que tem quando ocorre isso é o de aplicar uma advertência não no sentido de punição, mas para que ele entenda a ausência da presença dele, e para que ele ligue e avise. Cobrar responsabilidade dele. E quando ele veio aqui ele começou a falar da vida dele, que o filho dele se feriu recentemente, que estava sangrando e que não tinha como vir para o hospital. E aí eu me coloquei no lugar dele. Falei: “O cara já está sofrendo, aí vai e toma uma advertência? A hora que ele precisa de apoio eu vou virar as costas? Aí, eu não apliquei o que deveria ter aplicado. Mas acabei ficando com a cabeça tranquila. Lá na frente eu vou conseguir o melhor dele. Isso teve como base orientações da universidade. (E6)

Eu tive uma situação de uma colaboradora muito mal-educada, assim, ela perdeu a linha em um apontamento de uma situação que havia acontecido, e ela quis brigar na hora da avaliação e eu tive que respirar muito fundo e lembrar que a gente tem que seguir o feedback da forma mais adequada. Foi bem constrangedor. Tem que ser muito profissional. A preparação inicial de quando iniciou o processo de avaliação de desempenho foi muito boa. Foi a situação mais difícil. Nas primeiras avaliações eu me senti muito perdida. (E1)

No programa de desenvolvimento de líderes do ano passado, a gente discutiu uma situação de *bullying* dentro da empresa. Porque você é monitorado, dentro de uma grande empresa, você é monitorado o tempo todo, né. Você acha que não, mas as pessoas estão prestando atenção no seu comportamento, naquilo que você fala e até como você se veste, né. Então, eu acho que quando a gente abriu uma discussão ampla no ano passado a gente viu dentro das empresas, como no mundo todo, como isso acontece e isso em ajudou a entender algumas coisas sobre assédio moral, até algumas coisas que a gente se preocupa de como atuar no dia a dia, né! [...] Então eu acho que eu aprendi muito! Não é tudo que você pode falar, apontar. Tem formas e cuidados que você deve tomar para não se culpar de algo que você não teve a mínima intenção de fazer né! (E7)

Esse fato corrobora a tendência à priorização do desenvolvimento de lideranças, as quais são consideradas fundamentais por sua importância em relação aos resultados e valores do negócio (ou da organização). Enfim, nota-se o envolvimento da UC em processos que, para os entrevistados, contribuem de forma direta ou indireta para a sua carreira.

Alinhamento e contribuição para a atuação do líder

O conhecimento precisa ser disseminado de maneira cada vez mais rápida. Nesse aspecto, os próximos relatos evidenciam a necessidade de haver padrões de flexibilidade e revisão constante de métodos e processos da UC a fim de gerar condições para que o conhecimento seja criado, socializado e externalizado, conforme sugerem Gdikian, Silva e Eboli (2009):

Eu como não tenho exclusividade dentro da instituição, às vezes não estou presente para aproveitar tudo que me é oferecido. Eu poderia aproveitar mais, mas como não estou lá todos os dias e todas as horas, acontece de ter cursos e treinamentos em que eu não tenho a disponibilidade de ir. Poderia fazer a distância, ler o material. (E5)

As aulas que a gente usa... eles passam um link, a gente entra no link e assiste às aulas. A distância. São ótimos. Faço pelo menos uns três por mês. Tem coisas comportamentais e técnicas. Formação na gestão também. Consigo acessar de fora da empresa, mas acabo não fazendo fora por falta de tempo. (E6)

Se, conforme defende Eboli (2012), o modelo de comportamento do líder deve espelhar os demais colaboradores da organização, então o fato de ele não ter estímulos para uma participação efetiva refletirá nos integrantes da equipe. Sendo assim, cresce a necessidade de a universidade corporativa gerar e manter líderes que inspirem e facilitem a transformação contínua entre as equipes, de acordo com Piccolotto, Vassari e Dutra (2010). É recomendável, portanto, que desenvolva estratégias para que os líderes se envolvam cada vez mais com o sistema, para que seja efetivo e interessante, conforme destaca Eboli (2012). A entrevistada E7, percebendo essa necessidade, explicitou: “Eu acho que a empresa deveria encontrar uma forma de estimular um pouco mais, né! De motivar um pouquinho mais o colaborador a participar e apresentar os resultados disso, né! Do que ele aprendeu nos cursos né!” (E7).

É importante evidenciar que os líderes entrevistados, em sua maioria, têm a percepção da relevância do seu papel como incentivador. Como no seguinte relato:

Eu acho que um líder é uma grande porta para incentivar as pessoas, né. Para fazer com que... ele é o espelho, né! Se o líder não é um bom espelho as pessoas não tem um referencial, um tom de referência, né (E7).

Quando questionados sobre a oportunidade de se envolverem com a universidade corporativa atuando como líderes educadores e contribuindo continuamente para o seu desenvolvimento e o dos profissionais da sua equipe, os integrantes divergiram, conforme descrições a seguir.

Temos. Elas convidam a gente e a gente faz parte. Recentemente, fizemos um atendimento personalizado no meu setor. Aí a universidade corporativa fez e mandou para os técnicos. (E6)

Sim, a gente pode sugerir os temas, onde a gente tem uma coordenadora de fisioterapia que acaba ajudando os outros coordenadores e acaba se comunicando com a educação corporativa e sempre no começo do ano, ela solicita os temas que a gente possa sugerir para fazer os treinamentos, dos nossos colaboradores, e a gente participa também de elaboração das provas, perguntas para compor as provas da UC, pois é muito técnico. (E1)

Sim, sempre que tem os cursos os treinamentos, os workshops eu estou sempre disponibilizando minha equipe para participar e sempre revezando quem já participou que não dá para mandar todo mundo, então a gente tá sempre mandando pessoas diferentes, todo mundo pra participar. Quando a gente quer desenvolver alguma coisa aqui, que nem, a gente tá desenvolvendo junto com a UC um projeto de motivação, então nesse caso, partiu de mim. Eu quem fui procurar a psicóloga da universidade para gente criar esse projeto. (E2)

A entrevistada E4, apesar de relatar seu envolvimento com a universidade corporativa, deixa implícita uma atuação passiva, justificada pela necessidade de aprovação superior das ações, e não demonstra uma liderança educadora, caracterizado por Eboli (2012) por ser responsável pela sua educação e da equipe.

Exercer algum papel é mais difícil, mas contribuir com ideias eles sempre estão abertos. A gestora de UC sempre diz que podemos contribuir com alguma ideia e sugestão. Quanto ao papel ficamos um pouco mais restritos porque assim, tem a gestora de UC aqui e tem a pessoa corporativa que é a chefe dela, então tem coisas

que acabam não ficando apenas no poder dela, tem que passar para níveis maiores. (E4)

Os líderes, nos depoimentos a seguir, abordam a falta de oportunidade em contribuir ativamente nas ações da universidade corporativa:

Não. Até agora eu nunca tive. [...] Acho que as coisas corporativas que vêm do alto, têm coisas pra médico, mas elas chegam menos na gente. Dentro do hospital, da unidade eu vejo funcionar muito mais para outras equipes, não na equipe médica. Se tem uma atividade, pode ser a coisa mais simples que tem, eles entram aqui para praticar uma atividade, pode ser besteira como lavagem de mãos, por exemplo, o médico nunca é envolvido. Eu acho que é porque tem medo do médico falar: “Estou ocupado, não quero!” É um empecilho que a gente tem. É difícil de envolver os médicos nas coisas locais. (E3)

Não. Honestamente não. Eu tenho mais como um replicador de informações. [...] Então muitas vezes, nós temos que replicar aquelas informações para a equipe e outros médicos do hospital. Então, como replicador sim. Como formador de opinião na minha área, pouco. Posso solicitar demandas da área. Não participo da construção. Eles oferecem periodicamente cursos e se eu julgo necessário eu encaminho os meus funcionários/médicos que trabalham comigo para esses cursos. Se eu tenho alguma demanda de cursos, às vezes eu posso pedir se eles têm disponível algum curso e se tem alguma vaga disponível. (E5)

Se a missão da UC é formar e desenvolver talentos com vistas à promoção da gestão do conhecimento, conforme sinalizam Eboli *et al.* (2010), a UC precisa acompanhar e dar o respaldo necessário para todo o tipo de ação de capacitação, incluindo as que ocorrem no local de trabalho. Assim, darão todo o suporte requerido, contribuir para um resultado adequado da ação e obter informações acerca das iniciativas de capacitação que ocorrem na instituição.

No relato a seguir, é possível perceber uma atuação independente por parte do líder. Nesse caso, o gestor comentou que não necessitou do apoio da UC pelo fato de o treinamento ter sido aplicado no formato *on the job*, ou seja, no local de trabalho.

Primeiro porque não é uma necessidade tão frequente, porque mais uma vez, a gente tem muita dificuldade de reunir os médicos. Mas quando a gente precisa disso de alguma maneira, muitas vezes a gente acaba não envolvendo a UC ou faz de uma maneira mais informal. O que é muito comum, por exemplo, em treinamentos que eu faço é não marcar um treinamento, mas quando um médico meu funcionário está lá, eu abordo. Eu planejo um treinamento, eu preparo um treinamento, preparo os slides, ele chega lá e eu aplico. Eu acabo não precisando da estrutura de uma sala, de uma coisa que eu precise e que fale: olha, me ajuda, preciso montar um material. Eu próprio acabo fazendo isso. (E5)

Promover o conhecimento não é apenas responsabilidade da UC, mas também do líder. Eboli (2005) reforça que ele precisa estar preparado e atuar como educador, formador e orientador. Porém, como menciona Meister (1999), dar aos executivos a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo desse conhecimento é um dos objetivos da universidade corporativa.

Outra questão importante é que, além do preparo do líder para uma atuação proativa como educador, na percepção da entrevistada E7, a universidade corporativa precisa se fortalecer como figura de equilíbrio dentro da instituição, principalmente por conta das mudanças constantes pelas quais o hospital vivencia nos últimos tempos. Esse fator é o que levará a maior adesão e credibilidade em relação à UC e, assim, permitirá maior contribuição dela entre os líderes. E7 ressalta o papel de parceria que a UC exerce atualmente:

Ela promove parceria com a liderança porque ela acaba, em momentos que você precisa mexer com a cultura organizacional, com a cabeça das pessoas, né, a universidade está ali presente. Quando você precisa identificar as dificuldades. (E7)

Para a entrevistada E4, a parceria da UC contribui para processos de desenvolvimento. Ela se refere às gestoras de universidade corporativa como importantes apoios.

Tem também a avaliação de desempenho que elas sempre tomam a frente para poder explicar, para poder motivar os colaboradores a preencherem. A pesquisa de clima também, quando tem, elas estão sempre lá motivando a gente, então assim, é uma figura extremamente importante. (E4)

A entrevistada E6 ressalta que seria um ponto forte ter alguém da universidade corporativa todos os dias no hospital, ainda mais presente. “Um ponto fraco que vejo na UC é uma única pessoa que fica na unidade, que fica subdividida em mais três unidades. Se estivesse conosco diariamente seria um ponto forte” (E6).

É importante ressaltar que os líderes entrevistados demandam por mais suporte da UC. Tal panorama se evidencia pela fala a seguir:

E na liderança não sinto apoio da Universidade. [...] Para nós médicos, fica mais por nossa conta. A gente tem menos oportunidade de discutir a educação continuada do que o pessoal da enfermagem e da fisioterapia. Eles sempre têm algum curso, alguma coisa a mais do que os médicos. Para médico, tem um pouco menos. A gente acaba fazendo cada um... estudando ou fazendo um curso que acha necessário. Mas se eu te falar, comparando com os outros serviços que eu trabalho, aqui tem mais. Aqui me oferecem mais oportunidades de estudar do que nos outros empregos que eu tenho. É muita? Não. Às vezes me oferecem dois ou três por ano. Para enfermagem e fisioterapia eu vejo que é mais. Mas nos outros empregos que eu tenho, não tem nada de educação continuada. (E3)

O relato da entrevistada E3, mesmo considerando o baixo apoio da UC, permitiu a evidência da valorização de se trabalhar numa instituição com educação continuada, considerando-a como um diferencial. Já o relato de E5 demonstra necessidade por maior acessibilidade e divulgação dos cursos.

Acessibilidade a esses cursos, serem mais divulgados. Às vezes, sei que terá o treinamento, mas não é divulgado, não chega até você e está mais presente nosso dia a dia. Sabemos que tem, está lá, sabemos que tem quando precisa... (E5)

Evidencia-se, dessa forma, que nem todos os líderes percebem a UC disponibilizando aos gestores a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo do conhecimento, como sugere Meister (1999).

Fatores de contribuição à retenção

Para Dutra e Comini (2010), compreender as necessidades, expectativas e o que as pessoas valorizam contribui significativamente para ações de retenção de pessoas. Portanto, foi relevante compreender qual é a percepção dos entrevistados quanto aos benefícios da UC.

Nos relatos a seguir, os entrevistados mencionam a reflexão, o desenvolvimento e o benefício financeiro como alguns dos benefícios da UC:

[...] Sempre que me oferecem alguma coisa que possa me acrescentar eu faço questão de ir. Eu acho que isso é superimportante, porque se eu não fizer por aqui eu vou acabar fazendo por outro lugar e pagando, né! (E3)

Já foram feitos treinamentos, ainda tem. Sempre tem treinamentos. Tem motivacionais, alguns comportamentais. Contribui bastante para meu pessoal e profissional. Você sempre para e reflete. E de repente tem coisas do comportamento mesmo que você acaba fazendo, aí você vai para a sala de aula, para e pensa, analisa. Vamos retomar, vamos refazer porque o cotidiano vai deixando a gente no automático. Às vezes quando alguém para e te puxa pelo menos uma horinha ali, contribui muito. (E4)

Sim. Porque a gente quer inovar a cada tempo. A gente é meio tigrão e não quer fazer curso. Aí a gente vê todo mundo fazendo e a gente vê o quão importante é isso. Te tira da sua zona de conforto. (E6)

Para Dutra (2014), os profissionais dificilmente contribuirão com a organização na qual não identificarem vantagens para si próprios. E ao serem questionados se a UC tem colaborado para a carreira a ponto de ser um dos fatores de influência para a permanência na organização, os entrevistados se posicionaram de forma positiva, conforme os próximos relatos.

Sim. Na verdade, é um dos pontos. Eu já me desenvolvi muito por conta das ações da UC. Não é só por isso que fico na empresa, mas esse é um importante motivo para eu ficar. (E1)

Eu acredito que sim, porque dependendo do assunto que a UC trata, dos assuntos abordados, né, durante todo o ano, que a gente vai trabalhando. Se a gente percebe que a UC não está apoiando o colaborador, não está apoiando o líder, a gente vai pensar em procurar um outro local de trabalho, né. (E2)

Sim, sem dúvida. Entre escolher ficar aqui que sempre tem oportunidades, sempre aparecem coisas novas para aprender, sempre tem algo para me acrescentar, isso pesa muito. Ainda mais na minha área. Tem que estar atualizado sempre. Não podemos parar. (E3)

No caso dos relatos dos entrevistados E5 e E7, observou-se certa ênfase em exporem que a UC não é prioridade na decisão por permanecerem na organização, apesar de seu grau de contribuição.

É lógico que é interessante estar num lugar que se preocupe com sua formação. Não que isso seja fundamental para minha permanência. Acho que sim, na verdade muitos fatores me fazem estar na organização. Ter essa disponibilidade de cursos e treinamentos é sempre algo favorável. Não sei se me faria ficar exclusivamente, só por causa disso, mas acho que contribui sim. (E5)

Eu acho que a contribuição dela é importante né. Durante esse tempo que eu estou na empresa foram bastante importantes, mas não é o principal fator que me faz permanecer na empresa. É um dos valores que a empresa tem, que tenho certeza. Já trabalhei em empresas que não têm isso, que não unem os colaboradores em torno da possibilidade de desenvolvimento. É muito triste trabalhar em empresas que não focam na melhoria contínua dos processos e das pessoas, porque sem pessoas não existem processos, né. Então assim, não penso nela como, mas ela é um algo a mais importante, sem dúvida nenhuma, para fortalecer a empresa. (E7)

Durante a realização das entrevistas, foi possível notar em quase todos os entrevistados têm forte identificação com a organização, por meio de uma ligação muito consistente e um sentimento legítimo de bem querer, como no seguinte relato:

“Eu tenho um carinho, chega a ser uma ligação pessoal até! [...] Tenho uma afinidade com o hospital e com as coisas que acontecem aqui dentro. Neste tempo todo eu já construí bastante coisa” (E1).

Levando-se em conta que o comprometimento das pessoas não se sustenta mais no discurso sobre os objetivos sociais, nem sobre a importância da empresa ou salários e benefícios, mas sim no atendimento de suas expectativas e necessidades, tal qual defende Dutra (2014), foi bastante relevante a análise dos fatores que os fazem permanecer na organização.

Dos sete líderes entrevistados, seis tiveram oportunidade de mudar de emprego, desde que ingressaram no hospital. Os aspectos mais citados em relação à decisão pela permanência foram: o hospital, seus valores e filosofia, citados por cinco profissionais; as políticas de trabalho e de qualidade, mencionadas por cinco respondentes; aprendizado e desenvolvimento, apontados por quatro participantes do estudo; relacionamento interpessoal, indicado por quatro pessoas; crescimento, citado por três profissionais; salário, mencionado por dois profissionais; e ambiente, citado em apenas uma entrevista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de identificar se o processo de educação corporativa contribui para a retenção de líderes. Os relatos evidenciaram a percepção de crescimento, realização pessoal e desenvolvimento na instituição, possibilitados por diversos fatores como, por exemplo, as diversas fusões ocorridas nela e as certificações de qualidade. Esses e outros aspectos são diretamente apoiados e suportados pela UC, favorecendo o comprometimento dos profissionais e a valorização da organização. Foram ressaltados como principais fatores de contribuição da EC para a carreira a avaliação de desempenho, os recursos para aprimoramento no relacionamento interpessoal e um forte destaque ao programa de desenvolvimento de líderes.

No geral, é clara a contribuição das ações da universidade corporativa para a atuação prática do líder junto às suas equipes. Quanto ao papel de educador, identificou-se a necessidade de estímulo e da revisão constante dos métodos e processos da UC a fim de garantir que o conhecimento seja de fato socializado e externalizado. Dos sete líderes entrevistados, um deles notou certa limitação da UC, e dois não enxergaram a possibilidade de contribuir ativamente na construção das ações. Esse foi o mesmo ponto de fragilidade identificado no princípio “parceria”, em que se observou a necessidade por maior clareza no papel e na atuação da UC, bem como maior proximidade dos líderes. Portanto, é importante que a UC cuide da sua proximidade e estímulo aos líderes para que assim sua participação efetiva contribua para suas carreiras, sua atuação como líderes educadores reflita positivamente na equipe e nos seus resultados.

Em relação aos aspectos da educação corporativa serem ponto fundamental para a retenção dos líderes da UTI, seis entrevistados tiveram oportunidades de mudança de emprego, desde que ingressaram na instituição. Os aspectos mais citados em relação à decisão pela permanência foram: o hospital, sua filosofia e valores; as políticas de trabalho e de qualidade; as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento; o relacionamento interpessoal; e o crescimento. Uma vez que a UC tem envolvimento em todos esses fatores, conclui-se que, diretamente, por meio das ações de treinamento e desenvolvimento, e indiretamente, por meio da disseminação da estratégia, da cultura, o suporte no desenvolvimento para a qualidade e políticas de trabalho, a UC na organização pesquisada contribuiu efetivamente para a retenção dos líderes da UTI.

Em termos teóricos, a contribuição deste estudo foi a construção do alinhamento entre os temas de educação corporativa, liderança e retenção, evidenciando as ligações e influências possíveis entre eles. Colaborou também para o aumento de estudos relacionados à educação

corporativa no segmento da saúde, além de destacar a relevância dos teóricos nacionais e suas contribuições nos temas abordados.

Em termos práticos, esse trabalho contribui para que a universidade corporativa da organização pesquisada se fortaleça, sendo percebida como importante estratégia na retenção de líderes. Da mesma forma, os resultados puderam contribuir para o direcionamento das decisões e delineamento das ações da universidade corporativa no hospital pesquisado. Pode colaborar também para nortear ações e a percepção de gestores e profissionais de universidade corporativa e de Recursos Humanos, de outras instituições hospitalares, líderes e profissionais de UTI, acerca do papel e das possíveis contribuições da UC.

As limitações deste estudo estão relacionadas ao fato de ter sido realizado em apenas uma unidade, de uma única organização, o que não torna possível a generalização dos resultados. Outra limitação está na escolha de uma única área dentro da instituição, o que faz com que as conclusões fiquem limitadas, de fato, a ela, impossibilitando a propagação para os demais setores do hospital. Tem-se também como limitação a definição dos participantes, que ficou apenas acerca dos líderes que atuam na área de UTI e das gestoras de UC. É possível que líderes de outros departamentos e profissionais da UTI ou de demais áreas tenham uma percepção diferenciada em relação à universidade corporativa.

Desta forma, essa pesquisa despertou a oportunidade de trabalhos futuros, tais como: entrevistas com demais integrantes da área da UTI ou de demais áreas que não tenham cargo de liderança; possibilidade de um estudo quantitativo, por exemplo, relacionando a participação nas atividades (como facilitador, desenvolvedor de conteúdo ou treinando), com a satisfação com essas atividades e com a intenção de permanecer na organização ou com a intenção de rotatividade ou *turnover*, complementando os resultados de Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015), além de pesquisas longitudinais que também poderiam aprofundar o entendimento das relações entre esses construtos, por exemplo: o quanto a satisfação com as atividades da UC prevêm a intenção de rotatividade após algum tempo?

Concluiu-se que é clara a contribuição das ações UC para a atuação prática do líder junto às suas equipes, tendo como principais fatores de contribuição da educação corporativa para a carreira a avaliação de desempenho, recursos para aprimoramento no relacionamento interpessoal e um forte destaque ao programa de desenvolvimento de líderes. Por fim, concluiu-se que, direta e indiretamente, a UC na instituição pesquisada contribui efetivamente para a retenção dos líderes da UTI, confirmando os resultados que McAlearney e Siniotis (2010) obtiveram para os executivos da área de saúde, mas indo além ao incluir a retenção.

REFERÊNCIAS

- ABTD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O retrato do treinamento no Brasil**. Pesquisa Anual ABTD/MOT, 2013/2014. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf>>. Acesso em: 30/04/2017.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71–93, 2015.
- AMORIM, W. A. C.; CRUZ, M. V. G.; SARSUR, A. M.; FISCHER, A. L. Políticas de Educação Corporativa e o Processo de Certificação Bancária: Distintos Atores e Perspectivas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 622-647, 2015.
- BOTHA, A.; BUSSIN, M.; SWARDT, L. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. **SA Journal of Human Resource Management**, Saxonwold, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2011.

CASTRO, A. P. Tendências em T & D. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 30-49.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408–414, 2013.

CROOK, T. R.; TODD, S. Y.; COMBS, J. G.; WOEHR, D. J.; KETCHEN JR., D. J. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 96, n. 3, p. 443-456, 2011.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, A. L. M.; LIMA, R. J. C.; MACCARI, E. A. Universidade corporativa e desenvolvimento de competências: estudo em uma rede de concessionárias do setor automotivo. **Revista Administração UFSM**, v. 9, n. 4, p. 738–755, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. Competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, M.; FISCHER, A.; MORAES, F.; AMORIM, W. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p.101-121.

EBOLI, M.; FISCHER, A.; MORAES, F.; AMORIM, W. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. In: CASARINI, G. F.; BAUMGARTNER, M. (Org.). **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2012. p. 27-42.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 4. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p.118-122, out./dez. 2005.

EBOLI, M. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. In: EBOLI, M.; FISCHER, A.; MORAES, F.; AMORIM, W. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 122-139.

FERNANDES, H. S.; SILVA, E.; NETO, A. C.; PIMENTA, L. A.; KNOBEL, E. Gestão em terapia intensiva: conceitos e inovações. **Revista Brasileira de Clínica Médica**. São Paulo, v.9, p.129-137, mar-abr, 2011.

FERNANDES, H. S.; JUNIOR; S. A. P.; FILHO, R. C. Qualidade em terapia intensiva. **Revista Brasileira de Clínica Médica**. São Paulo, v.8, p.37-45, 2010.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C.; EBOLI, M. Educação corporativa: um estudo exploratório em empresas de destaque. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p.171-195.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIRARDI, D.; FELICIANO, A. M.; GARIBA, C. M. S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o *case* do *Cirque du Soleil*. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

HAY GROUP BRASIL. **Por que está tão crítico reter profissionais?** Disponível em: <https://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

HEEDE, K. V.; FLORQUIN, M.; BRUYNEEL, L.; AIKEN, L.; DIYA, L.; LESAFFRE, E.; SERMEUS, W. Effective strategies for nurse retention in acute hospitals: a mixed method study. **International Journal of Nursing Studies**, Bethesda, v. 50, p. 185-194, 2013.

HUGHES, J. C.; ROG, E. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 7, p. 743-757, 2008.

HUTCHINGS, K.; CURI, H.; SHEA, T. Employee attraction and retention in the Australian Resources Sector. **Journal of Industrial Relations**, Sydney, v. 53, n. 1, p.83-101, 2013.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas nas organizações petroquímicas de Camaçari – Bahia: seus reflexos nas estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 61-96, set./dez. 2012.

LEITE, N. P.; LEITE F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 91-122, out./dez. 2013.

MCALEARNEY, A. S.; SINIORIS, M. Executive Leadership Development in U. S. Health Systems / Practitioner Application. **Journal of Healthcare Management**, v. 55, n. 3, p. 206–224, 2010.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Ed. Pearson, 1999.

MENDES, C. N. M.; VIEIRA, A. M.; OLIVA, E. C. Influência da Educação Corporativa sobre a Relação entre Aprendizagem e Carreira: Estudo em Uma Empresa de Transporte de Cargas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE**, v. 6, p. 85-106, 2015.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 84-106, jan./fev. 2015.

PICCOLOTTO, C. L.; VASSARI, S. A.; DUTRA, J. S. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão da mudança organizacional. In: FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 1-19.

RICARDO, E. J. **Gestão da educação corporativa: cases, reflexões e ações em educação à distância**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SALU, E. J. **Administração hospitalar no brasil**. Barueri: Manole, 2013.

STAREC, C. As novas fronteiras do conhecimento no mundo do trabalho. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 122-133, 2009.

TOWNSEND, K.; WILKINSON, A. Managing under pressure: HRM in hospitals. **Human Resource Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 332-338, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.