

UNIVERSIDADE CORPORATIVA E RETENÇÃO DE LÍDERES NO CONTEXTO HOSPITALAR

CORPORATE EDUCATION AND TEAM LEADERS RETENTION IN AN INTENSIVE CARE UNIT

Andressa Caroline de Oliveira Mauricio¹

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8418-6054>

Almir Martins Vieira²

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0523-3976>

Diógenes de Souza Bido³

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8525-5218>

^{1,2}(Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo-SP, Brasil)

³(Universidade Presbiteriana Mackenzie- São Paulo-SP, Brasil)

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de identificar a contribuição da universidade corporativa (UC) para a retenção de líderes em uma unidade de terapia intensiva (UTI) de uma instituição hospitalar do ABC paulista. A pesquisa assumiu abordagem qualitativa, sendo entrevistados sete líderes com atuação na UTI. Os resultados mostraram que existe clara colaboração das ações da UC para a atuação do líder junto às suas equipes, tendo como principais fatores de contribuição da educação corporativa para a carreira a avaliação de desempenho, os recursos para aprimoramento no relacionamento interpessoal e um forte destaque ao programa de desenvolvimento de líderes. Por fim, o estudo apontou que a UC da instituição pesquisada contribui para a retenção dos líderes da UTI. Evidencia-se, portanto, contribuição para pesquisas sobre esse tema que, em geral, consideram a UC apenas como forma de desenvolver competências profissionais e promover o desempenho organizacional ou a implementação de estratégias.

Palavras-chave: Educação corporativa. Universidade corporativa. Liderança. Retenção de líderes. Unidade de terapia intensiva.

ABSTRACT

This article aims to identify whether corporate university (CU) contributes in the retention of team leaders who work at an Intensive Care Unit (ICU) of a hospital located in the metropolitan area of São Paulo. In order to do so, this research has taken a qualitative approach, being interviewed seven leaders with action in the ICU. Results show that there is considerable evidence of the impact the program has in the performance of leaders with their subordinates. The most significant contributions this program appears to have in these professionals' career development are the adoption of a performance indicator tool, the work done on interpersonal skill development, especially the leadership development program. To conclude, the corporate education program implemented in this hospital contributes effectively in the retention of its ICU team leaders. Moreover, CU goes beyond developing professional competencies and designing strategies.

Keywords: Corporate education. Corporate university. Leadership. Leader retention. Intensive care unit.

1 INTRODUÇÃO

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 universidades corporativas (UC) identificadas no levantamento feito pela Corporate University Xchange, e acrescentaram que as UC 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 unidade de terapia intensiva (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 para a retenção de líderes que nela atuam, levando em conta a percepção de quem exerce a liderança.

Para responder a esses 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).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, define-se e discute-se os conceitos de educação corporativa, universidade corporativa e a retenção dos líderes.

2.1 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 conteúdo (RICARDO, 2007) recebeu um olhar mais profundo e estratégico, evoluindo para a educação corporativa (EC), considerada como “[...] um processo que sistematiza, agiliza, cria e propicia condições de efetivação das diretrizes e desenvolvimento do negócio” (PACHECO *et al.*, 2009, p.30)..

Para Eboli (2012), essa transição deu foco e força estratégicos para a capacitação das pessoas. A autora trata a educação corporativa (EC) e a universidade corporativa (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. 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 realizado em 30/04/2017 apontou a escassez de pesquisa sobre o tema (EU, UC e retenção de líderes). 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.

Apesar dessa quantidade de artigos, em uma análise posterior (leitura de seus títulos e resumos) observou-se que seus conteúdos se relacionavam de modo indireto com os temas da presente pesquisa, por exemplo:

- EC para melhorar as competências dos líderes
- Desenvolvimento de lideranças
- Retenção de conhecimento

- Retenção de uma força de trabalho mais habilidosa
- Retenção dos empregados

2.2 O LÍDER COMO EDUCADOR

Muitos fatores contribuem para a demanda por líderes estratégicos, como os desafios ambientais, organizacionais e individuais (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 (SILVA; VIEIRA; KUBO; BISPO, 2015).

De acordo com Eboli (2012), os líderes precisam estar preparados para o pleno desempenho de papéis de educador, formador e orientador, motivando os integrantes das equipes 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).

2.3 RETENÇÃO DE LÍDERES

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), Amorim, Cruz, Sarsur e Fischer (2015) e Santos *et al.* (2015); no cenário internacional destacam-se as contribuições de Hugues e Rog (2008), Townsend e Wilkinson (2010), Crook *et al.* (2011), Hutchings, Curi e Shea (2013) e Heede *et al.* (2013).

Além do interesse acadêmico (aumento do conhecimento), o tema retenção é relevante do ponto de vista prático (da gestão) porque 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 apontarem 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.

2.4 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 e 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, identificação 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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo assumiu a abordagem qualitativa, com característica descritiva, cujos dados foram obtidos por meio de 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 teve 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 (VIEIRA; RIVERA, 2012) das respostas. Os dados foram interpretados tomando por base a análise do conteúdo (proveniente das entrevistas), de modo a levar em conta aspectos ideológicos e históricos presentes nas falas dos sujeitos, conforme defendem Caregnato e Mutti (2006).

3.1 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 iniciou 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.

3.2 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 tais restrições, 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, e tais condições foram contempladas por todos os participantes da pesquisa. O quadro 1 apresenta o perfil das pessoas

entrevistadas. Para garantir o sigilo da organização pesquisada e 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	54 min.

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O roteiro utilizado para entrevista foi desenvolvido a partir das referências citadas no quadro 2. As

entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho.

Quadro 2 - Referências para o roteiro de entrevista

Foco	Autores	Questões
Objetivos pessoais/profissionais	Eboli (2012) e Gil (2014)	- Há quanto tempo você trabalha neste hospital? - Você tem outros trabalhos?
Objetivos estratégicos	Tarapanoff (2001), Eboli (2004) e Starec (2001)	Você considera que as estratégias da EC estão alinhadas à estratégia do negócio?
Recursos	Eboli (2004), Ricardo (2007) e Gdikian, Silva e Eboli (2009)	- Quais são os recursos educacionais disponibilizados que mais contribuem ao seu aprendizado? - Os recursos disponibilizados pela UC representam condições favoráveis para que você realize a sua aprendizagem em qualquer hora e em qualquer lugar? Por favor, explique.
Envolvimento de lideranças	Eboli (2004; 2012) e Dutra (2014)	- De que forma você tem oportunidade de se envolver com a EC atuando como um líder educador, contribuindo continuamente para o seu desenvolvimento e o dos profissionais da sua equipe?

Contribuição para a carreira	Eboli (2004; 2005; 2012), Vergara (2014) e Dutra (2014)	<p>- Qual é a contribuição da EC da organização para seu desenvolvimento profissional e pessoal?</p> <p>- Quais são as principais ações de EC de que você já participou e que foram mais significativas para sua carreira?</p> <p>- Descreva um problema ou situação que lhe proporcionou colocar um conhecimento, uma habilidade ou atitude adquiridos via EC em prática.</p>
Retenção	Eboli (2004) e Dutra (2014)	- A EC contribui para sua carreira a ponto de ser um dos fatores de influência para sua permanência na organização?

Fonte: Elaborado pelos autores

3.4 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 dos dados, com o objetivo de evitar informações confusas, distorcidas ou 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.

As categorias de análise, estabelecidas a partir do campo teórico-conceitual (*a priori*) foram: relevância da universidade corporativa para a carreira; alinhamento e contribuição para a atuação; e fatores de contribuição à retenção.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas e discutidas algumas falas dos entrevistados, que exemplificam como a UC tem sido relevante para a carreira e retenção do líder.

4.1 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 (Organização Nacional de Acreditação), 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*, tive de mudar de unidade, 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 e com as equipes (E4).

Tenho afinidade com o hospital e com as coisas que acontecem aqui dentro. Neste tempo todo já construí bastante coisa. Uma revolução mesmo em comparação do antes com o que é agora. 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 (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.

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

Na verdade, eu acho que a UC serve de estímulo para minha melhor capacitação e atualização, médico está sempre envolvido em atualizar seus conhecimentos, porque a medicina muda frequentemente (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. 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 com as reações dele. 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 curto. 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. (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. 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 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 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. (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. 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 o impacto de sua ausência. Cobrar responsabilidade dele. Quando ele veio aqui ele começou a falar da vida dele, que o filho dele se feriu recentemente, 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. Isso teve como base orientações da universidade. (E6)

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. 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. (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.

4.2 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):

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. (E5)

As aulas que a gente usa... a gente entra no link e assiste às aulas. 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. Por isso, cresce a necessidade de a universidade corporativa gerar e manter líderes que inspirem e facilitem a transformação contínua entre as equipes.

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.

Sim, a gente pode sugerir os temas, onde a gente tem uma coordenadora de fisioterapia que solicita os temas para a gente sugerir nos treinamentos. A gente participa também de elaboração das provas, pois é muito técnico. (E1)

Sim, nos treinamentos, nos workshops, eu estou sempre disponibilizando minha equipe para participar, então a gente tá sempre mandando pessoas diferentes. Quando a gente quer desenvolver alguma coisa aqui, que nem, a gente tá desenvolvendo junto com a UC um projeto de motivação, partiu de mim. (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. 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. (E4)

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

Até agora eu nunca tive. [...] Acho que as coisas corporativas que vêm do alto, chegam menos na gente. Dentro do hospital, da unidade, eu vejo funcionar muito mais para outras equipes, não na equipe médica. Eu acho que é porque tem medo do médico falar: "Estou ocupado, não quero!". É difícil de envolver os médicos nas coisas locais. (E3)

Não. 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. Eles oferecem cursos e se eu julgo necessário eu encaminho os meus funcionários/ médicos para esses cursos. (E5)

Se a missão da UC é formar e desenvolver talentos com vistas à promoção da gestão do conhecimento, conforme sinalizam Eboli, Fischer, Moraes e Amorim (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. Acabo não precisando da estrutura de uma sala, de uma coisa que eu precise e que fale: olha, 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 para poder explicar, 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. A gente tem menos oportunidade de discutir a educação continuada do que o pessoal da enfermagem e da fisioterapia. 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. 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. Às vezes, sei que terá o treinamento, mas não é divulgado, não chega até você. Sabemos que tem, 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).

4.3 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 muito importante, porque se eu não fizer por aqui eu vou acabar fazendo por outro lugar e pagando, né! (E3)

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)

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 interessante estar num lugar que se preocupe com sua formação. Não que isso seja fundamental para minha permanência. Muitos fatores me fazem estar na organização. Não sei se me faria ficar exclusivamente, mas acho que contribui sim. (E5)

Acho que a contribuição é importante. Durante esse tempo que estou na empresa foi importante, mas não é o principal fator. É um dos valores da empresa. É muito triste trabalhar onde não se foca na melhoria contínua dos processos e das pessoas. Então ela é um algo a mais, 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, 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, mas decidiram ficar. 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.

5 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 Sinioris (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: 11 ago. 2018.

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.

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.

REFERÊNCIAS

- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v.15, n.4, p.679-684, 2006.
- 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. 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.; PULZI JR.; S. A. P.; COSTA FILHO, R. Qualidade em terapia intensiva. **Revista Brasileira de Clínica Médica**. São Paulo, v.8, p.37-45, 2010.
- FERNANDES, H. S.; SILVA, E.; CAPONE NETO, A.; 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.

REFERÊNCIAS

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

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

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?** 2011. Disponível em: https://www.haygroup.com/downloads/br/Retencao_funcionarios_Hay_Group.pdf. Acesso em: 12 ago. 2016.

HEEDE, K. V. *et al.* 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.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

REFERÊNCIAS

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.

SANTOS, N. C. D. *et al.* A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no Terceiro Setor Brasileiro. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 47-80, 2015.

SILVA, E. C. A.; VIEIRA, A. M.; KUBO, E. K. M.; BISPO, M. S. Aprendizagem Organizacional no Setor Farmacêutico: uma Análise Multinível a Partir da Percepção dos Gestores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 3, p. 1091-1118, 2015.

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

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 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.

VIEIRA, A. M.; RIVERA, D. P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.

Andressa Caroline de Oliveira Mauricio¹

Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo – SP, Brasil. E-mail: andressamauricio@bol.com.br

Almir Martins Vieira²

Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e mestre e graduado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo - SP Professor dos programas de pós-graduação em Administração e em Educação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo –SP, Brasil. E-mail: almir.vieira@gmail.com

Diógenes de Souza Bido³

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie- São Paulo – SP, Brasil. E-mail: diogenesbido@yahoo.com.br

Data de recebimento: 16-01-2018
Data de aceite: 11-09-2018