



**PRINCÍPIOS DE SUCESSO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO
DESENVOLVIDO NA UTI DE UMA UNIDADE HOSPITALAR DA REGIÃO DO
GRANDE ABC PAULISTA**

**CORPORATE EDUCATION PRINCIPLES: STUDY OF AN INTENSIVE CARE
UNIT FROM A HOSPITAL IN SÃO PAULO**

Andressa Caroline de Oliveira Mauricio

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, Brasil
andressamauricio@bol.com.br

Almir Martins Vieira

Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil
almir.vieira@gmail.com

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Universidade Federal Paulista, São Paulo, SP, Brasil
profalbertoclaro@gmail.com

Resumo

Este artigo tem por objetivo identificar se a universidade corporativa (UC) da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) de uma instituição hospitalar da Região do Grande ABC Paulista possui aderência aos princípios de sucesso da educação corporativa. Para isso, a pesquisa assumiu uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, com suporte de roteiro semiestruturado. Tal método foi escolhido por sua relevância e possibilidade de aprofundamento. Foram entrevistadas duas gestoras da universidade corporativa (UC) e sete líderes com atuação na UTI. Concluiu-se que a universidade corporativa da unidade hospitalar avaliada tem práticas relacionadas aos princípios de sucesso “competitividade”, “perpetuidade”, “conectividade”, “disponibilidade” e “cidadania” e requer algum desenvolvimento em “parceria” e “sustentabilidade”.

Palavras-chave: Educação corporativa. Liderança. Unidade de Terapia Intensiva.

Abstract

This paper aims to identify whether the corporate education program shows relation to CE principles, taking into account leaders perspective. The research has as its empirical field an Intensive Care Unit (ICU), in a hospital from metropolitan area of São Paulo. In order to do so, this research has taken a qualitative approach. Data collection was done by in-depth individual interviews, relying on a semi-structured script. Seven of ICU team leaders have been interviewed. Results showed that the corporate education program in this specific hospital incentives practices that relate to concepts as "competitiveness", "perpetuity", "connectivity", "availability" and "citizenship", demanding some development in the principles of "partnership" and "sustainability". To conclude, the corporate education program implemented in this hospital contributes effectively in the retention of its ICU team leaders.

Keywords: Corporate education. Leadership. Intensive Care Unit.

1. Introdução

As mudanças ocorridas no ambiente corporativo levaram as organizações a perceberem a necessidade da capacitação de seus profissionais e a repensarem seus modelos educacionais. Desde que as organizações perceberam a relevância do capital humano, os investimentos em educação corporativa passaram a ter importância significativa. Para Gdikian, Silva e Eboli (2009), as empresas precisam investir em educação contínua como forma de assegurar maior competitividade, agregação de resultados e profissionais satisfeitos. Consideram, por outro lado, que essa iniciativa também é interessante ao empregado, pois, além de reforçar suas competências, ele tem necessidade de manter-se atualizado para garantir a empregabilidade.

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.

Diante deste contexto, este estudo teve o objetivo de identificar se a universidade corporativa (UC) da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) de uma instituição hospitalar da Região do Grande ABC Paulista possui aderência aos princípios de sucesso da educação

corporativa. Para tanto, assumiu-se abordagem qualitativa, tomando a entrevista baseada em roteiro semiestruturado como principal instrumento para coleta de dados. Participaram da pesquisa duas gestoras da Universidade Corporativa (UC) e sete líderes da área da Unidade de Terapia Intensiva (UTI).

O trabalho está estruturado em cinco seções. Após a introdução, a segunda parte do trabalho dedica-se à fundamentação teórica. Em seguida, a terceira parte trata sobre o método adotado na pesquisa. Na quarta seção, apresentam-se os dados com seus resultados, além de resgate da literatura. A última seção traz considerações finais sobre o estudo e as principais conclusões do trabalho.

2. Fundamentação teórica

O tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que tem como escopo o levantamento de necessidades, a assimilação e a transferência de conteúdos (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, Scofano, Becker, Souza, 2009, p. 30). Para Eboli (2010, 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, tal qual apontam Duarte, Lima e Maccari (2016). Estudos seminais de Meister (1999) também embasam o estágio inicial de definição do tema para esta pesquisa.

Para Ricardo (2005, 2007), a universidade corporativa é tida como uma instituição voltada para a educação corporativa que conjuga instalações físicas e portais virtuais com o objetivo de desenvolver competências necessárias. Desse modo, permite múltiplas formas de aprendizagem por meio de uma proposta educacional proativa e estratégica.

A EC vai além dos ensinamentos internos, e muitas empresas estão estabelecendo vínculos com universidades renomadas (Mendes, Vieira, Oliva, 2015), a fim de criar conteúdos específicos para aperfeiçoamento dos próprios profissionais, a chamada UC. A missão desta é formar e desenvolver talentos na gestão de negócios com vistas a promover a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por intermédio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, conforme defendem Eboli (2010) e Silva, Vieira, Kubo e Bispo (2015) .

Ricardo (2007), ao contemplar o ensino no contexto corporativo, 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 devem ser foco de investimentos maciços, em busca de estimular o aprendizado, incentivando a criatividade e o desenvolvimento de competências que permitam ao funcionário responder prontamente aos problemas do cotidiano do trabalho.

Um sistema de educação corporativa de sucesso apresenta sete princípios essenciais, conforme aponta Eboli (2004). Eles são responsáveis por um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implantação e a análise de projetos de EC realizados nas organizações (Quadro 1).

Princípios	Práticas
Competitividade	Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Disseminar a cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pela aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania corporativa, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer alianças estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar as metas alcançadas, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Adaptado de Eboli (2004, p. 59).

Quadro 1 - Princípios de sucesso

Nas organizações de saúde, as empresas têm se envolvido com a implementação de políticas de gestão e ações para otimizar o desempenho de seus colaboradores, devido à forte exigência por qualidade e pela satisfação de seus clientes (Brand, Tolfo, 2007; Leandro, Branco, 2011). Porém, no segmento hospitalar, a perspectiva da gestão de pessoas tem desafios adicionais como aumento considerável de instituições de ensino, ofertas de cursos na área da saúde e, conseqüentemente, de egressos.

O hospital é definido como um centro de assistência à saúde. Complexo pela natureza das atividades, possui a demanda por diversidade de especializações e o constante desenvolvimento do conhecimento humano para a cura das doenças (SaluU, 2013). É composto por corpo clínico formado por várias áreas do conhecimento e, assim, possibilidades para a tomada de decisão. Posto que, em geral, todo hospital apresenta estrutura organizacional definida, trata-se de contexto no qual práticas de estratégia e de aprendizagem se manifestam (Monteiro, Bora, Machado, 2013).

A estrutura da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) foi desenvolvida nos anos de 1950, no contexto da epidemia de poliomielite. Desde então, o objetivo principal da UTI continua sendo o de manter uma estrutura capaz de fornecer suporte para pacientes graves, com potencial risco de morte. Diante de tal panorama, a UTI é um setor de alta complexidade no segmento hospitalar e que requer investimentos elevados e recursos humanos especializados (Fernandes, Pulzi, Costa, 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. 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 (Gonçalves, Pontes, 2012).

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 e, em algumas instituições, até mesmo confinados, sem luz natural. Assim, 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 (Lira, 2013).

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, Pulzi et al. 2010).

3. Procedimentos metodológicos

Este estudo assumiu a abordagem qualitativa devido à possibilidade de aprofundamento da compreensão de uma organização com aspectos da realidade (Silveira, Córdova, 2009; Vieira, Rivera, 2012). Para fins de coleta de dados, foram realizadas entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado, considerando a afirmação de Gil (2008), ao defender que a entrevista é um recurso que objetiva a obtenção de dados que interessem à investigação e apresenta o entrevistador como coletor de informações e o entrevistado como fonte delas. As entrevistas foram individuais, com gravação das falas mediante consentimento dos entrevistados. Após a realização das entrevistas, foram feitas transcrições dos áudios.

A instituição estudada é uma unidade hospitalar localizada da região do Grande ABC paulista. Atua 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, que possui dez leitos e capacidade para atendimento de pacientes de alta complexidade. Os nomes institucionais foram mantidos em anonimato por solicitação da diretoria do grupo, da área de pesquisa e da diretoria do hospital. Para a seleção dos entrevistados, levou-se em consideração que o profissional devia ter ao menos um ano de vínculo com a instituição (no mesmo cargo), além de já ter se envolvido com a universidade corporativa. Assim, toda a equipe de líderes da unidade foi contemplada na pesquisa, sendo formada por sete profissionais: coordenador de UTI, diretora médica, farmacêutica responsável, médica diarista de UTI, supervisor de Enfermagem, supervisora de Fisioterapia e supervisora de Nutrição. Na análise de dados e resultados, cada respondente será identificado pela letra “E” (entrevistado), seguido do número de registro atribuído pelos autores deste artigo sem, no entanto, identificar a fala do respondente ao cargo ocupado, para preservação do anonimato acima mencionado.

3.1. A universidade corporativa

Segundo informações fornecidas pelas gestoras da universidade corporativa da instituição 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. Essa primeira iniciativa foi se aprimorando com o passar dos anos. 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:

Endomarketing: contempla ações comemorativas e motivacionais como programa de integração para novos colaboradores, comemoração dos aniversariantes do mês, ações em datas marcantes e outras.

Governança: requer um foco rigoroso, pois a UC tem o papel de ajudar a organização na disseminação da cultura. O grande desafio atual em relação à cultura é que o hospital classifica três tipos de profissionais: o que já atua nela há mais de dez anos e vivenciou todas as aquisições institucionais e suas mudanças; o que tem algum tempo de casa e que entrou durante as aquisições; e o novo, que não acompanhou as aquisições e está sendo introduzido em uma nova cultura.

Qualidade de Vida: contempla ações desenvolvidas em parceria com o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) tais como Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), vacinação de colaboradores e outras.

Responsabilidade Social: engloba ações diversas de responsabilidade social para as quais a UC dá o suporte necessário por meio de divulgação, organização e parcerias. Alguns programas realizados hoje são luta contra obesidade infantil, parceria com a instituição Vigilantes do Peso, campanha do agasalho etc.; as ações são voltadas para o público interno e externo, sempre com o enfoque na saúde das pessoas e na prevenção de doenças. Existe também uma área voltada a iniciativas em prol da sustentabilidade.

Treinamento e Desenvolvimento: incluem-se todas as ações de treinamento e avaliação de desempenho; podem ter um caráter corporativo – para todo o grupo, no Brasil ou exterior – e recebem o apoio e a divulgação da UC, que tem o papel de apoiá-las e disseminá-las, ou ser desenvolvidas de acordo com o contexto e as necessidades de determinado hospital. Os principais temas são: “Atendimento” (que engloba assuntos como postura humanizada, postura profissional, trabalho em equipe); “Liderança” (um programa de desenvolvimento de lideranças contemplando técnicas comportamentais, essência e estilos de liderança, conflitos, comunicação, *feedback* e outros); “Gerenciamento Emocional” (voltado para a saúde e bem-estar do colaborador); e demandas diversas em aspectos de competências e comportamentos, de acordo com a necessidade. A avaliação de desempenho é a principal fonte de dados para o desenvolvimento dos programas. É anual, contempla as competências do negócio e outras que sejam essenciais e/ou específicas da área.

4. Apresentação de dados e análise de resultados

Para melhor análise e disposição dos dados, foram definidas sete subcategorias, conforme os sete princípios de sucesso da universidade corporativa (Eboli, 2004). São elas: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. As questões e respostas estão à disposição dos leitores junto aos autores.

Competitividade: O princípio da competitividade retrata a importância da valorização da educação e o impacto para o diferencial competitivo “[...] por meio da implementação e do desenvolvimento e da consolidação das competências organizacionais e humanas” (Eboli, 2012, p. 32). Em relato, a gestora (E1) deixa claro o alinhamento com a estratégia, por meio da definição de competências, ao realizarem a avaliação de desempenho, que gera subsídios para várias outras ações.

Com certeza, tem envolvimento total com a estratégia. Tudo o que acontece na universidade tem a liberação da diretoria. Senão, não funciona. Não pode acontecer. (E1)

Um dos pilares da UC pesquisada é o de governança, em que a UC tem a responsabilidade de apoiar toda a parte de política, cultura e de *compliance*, uma vez que o grupo ao qual o hospital pertence é multinacional. Como foi adquirido recentemente, ele passa por uma série de revisões e implementações em termos de procedimentos, regulamentos, normas e políticas. Nesse processo, existe uma mudança cultural muito forte, e a identidade das pessoas precisa ser bem administrada. Foi evidente a preocupação da UC nesse aspecto.

Perpetuidade: O princípio da perpetuidade é definido por Eboli (2004, 2010) como veículo de disseminação da cultura empresarial, responsabilizando líderes e gestores pelo processo de aprendizagem. A UC pesquisada demonstrou em suas ações uma preocupação forte quanto à cultura empresarial, principalmente pelo momento de mudanças que está vivenciando há algum tempo. Dessa forma, promovem ações práticas com base no pilar “governança”. Nesse processo, o líder tem importante contribuição na disseminação da cultura e do conhecimento à sua equipe: “Ele é o principal responsável de aplicar e disseminar a cultura e o conhecimento pertinente da área” (E2). Nesse ambiente de mudanças constantes que experimentam atualmente, tanto o líder quanto a UC relatam foco da universidade corporativa em dar o suporte necessário para que a liderança exerça o seu papel. Eis exemplo detectado nas entrevistas:

Pra quem já estava, tenho que fazer workshop de cultura, pra quem está chegando, remodelar toda a nossa integração. [...] A gente tem

cafés periódicos em que o diretor se aproxima dos colaboradores, eles podem dar ideias etc. Esses cafés reforçam a cultura. (E2)

Evidencia-se, dessa forma, a indicação de Eboli (2010) quanto à importância de o líder assumir seu papel de educador, se responsabilizando pela difusão do conhecimento.

Conectividade: Esse princípio exalta a inclusão dos públicos interno e externo na educação, a implantação de um modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências, bem como o favorecimento da construção social (Eboli, 2004, 2010). Tais fatores foram evidenciados por meio de algumas ações de desenvolvimento que promovem a troca de experiências, como o programa de desenvolvimento de líderes, mencionado por E7 como um encontro que promove a exposição de vivências.

Ela promove ações justamente pra focar na liderança, né. [...] então, como eu disse, a gente discutiu uma situação de *bullying* dentro da empresa. Então, como as pessoas têm que se posicionar, como que as pessoas... eu acho que isso você usa no dia a dia né, por que você acaba abrindo esses conflitos. (E7)

Também se percebeu conectividade nas ações relacionadas ao pilar “responsabilidade social”, como no caso do programa de combate à obesidade e obesidade infantil, que envolve os públicos interno e externo. Pelo fato de a missão da organização estar relacionada a pessoas mais saudáveis, conforme relato de E2, a universidade corporativa dá suporte em diversas ações que educam com enfoque da saúde, seja para o público interno, seja para o externo, em parceria com a área de sustentabilidade. São campanhas contra a obesidade infantil e parceria com o Vigilantes do Peso, atendendo aos clientes internos e externos.

Disponibilidade: A UC possui recursos que permitem múltiplas formas de aprendizagem, possibilitando assim a aprendizagem a qualquer hora e lugar. Pelos depoimentos, é possível identificar também a percepção de disponibilidade e facilidade vinda de alguns líderes entrevistados. Com base nas entrevistas, foi possível o levantamento dos seguintes recursos práticos, conforme o quadro 2.

Modalidades	Recursos e métodos usados na UC	Ações/Programas
Treinamento presencial em sala de aula	Cursos <i>on-line</i>	Avaliação de desempenho
Treinamento presencial no local de trabalho (<i>on the job</i>)	Parceria com instituições de ensino	Programa de desenvolvimento de líderes
Treinamento <i>on-line</i> por meio da plataforma virtual	Parcerias com instituições de idiomas	Integração de novos colaboradores
	Simulação com robôs	Eventos motivacionais
		Café com o diretor

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2 - Recursos práticos da UC

O entrevistado E5 ressalta que os treinamentos presenciais chamam mais sua atenção. Já E3 e E4 relatam a facilidade gerada pelos cursos virtuais. Para E1, o fato de a empresa custear a sua terceira pós-graduação é um dos motivos de permanecer nela, em depoimento feito com demonstração de orgulho e reconhecimento por parte do respondente. Eis relato feito por E5:

Temos uma divisão em termos de treinamento: tudo que é comportamental a universidade é responsável, então algumas coisas a gente desenvolve internamente, se precisar de consultoria eventualmente a gente tem apoio. Toda parte técnica da enfermagem é com o IEP, Instituto de Ensino e Pesquisa, com assistência da Universidade. (E5)

Cidadania: Para Eboli (2004, 2010), a cidadania é a obtenção de sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Conforme relatado por E2, existe um direcionamento nas ações educacionais e nos projetos sociais da UC: o princípio de cidadania é alimentado pelos pilares “responsabilidade social” e “qualidade de vida” da universidade corporativa pesquisada. Dessa forma é promovido pelas campanhas sociais – como as do agasalho e de saúde, a campanha contra obesidade infantil e de adultos, vacinação e outras realizadas – e pela preocupação social e de entrega sempre presente na conduta dos profissionais. A cidadania corporativa também pode ser percebida no relato de um dos líderes entrevistados, ao explanar sobre os fatores com os quais se identifica na organização:

Eu acho que me identifico muito com os valores da empresa. Então, compaixão é uma coisa que, quem atua na área da saúde, se não tiver compaixão não é profissional da área da saúde! Amor ao próximo e respeito são coisas que fazem toda a diferença. (E7)

Parceria: A parceria ocorre de forma interna, por meio da responsabilização de líderes pelo processo de aprendizagem nas equipes, e externa, mediante parcerias com instituições de ensino (Eboli, 2004). Porém, identificou-se nas entrevistas de alguns líderes que é preciso maior incentivo, atuação e proximidade vindos da UC. O relato de E7 retrata a percepção quanto à necessidade de maior estímulo para a contribuição na prática, o de E3 ressalta menos oportunidades vindas da UC. O relato de E5 demonstra falta de certeza quanto ao papel de parceria da UC com o líder: “no momento em que uma área necessita de um treinamento, me parece que eles sempre vinculam a UC nisso” (E5). Sinaliza-se certo distanciamento da UC em relação a ações de desenvolvimento.

De qualquer forma, manifesta-se a preocupação em desenvolver os líderes em relação à responsabilidade sobre o desenvolvimento de seus liderados, conforme defende Eboli (2004). Nesse contexto, vale o registro feito por E1: “estamos capacitando nossas lideranças

através dos programas. São várias ações ao longo do ano e trazemos o tempo todo para essa responsabilidade”. Conclui-se então que há uma fragilidade no quesito “parceria”, considerando a afirmação de Eboli (2004) quanto à necessidade de estímulo para a participação nos programas educacionais e a criação de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.

Sustentabilidade: O princípio da sustentabilidade remete à definição de um centro de agregação de resultados para o negócio por meio de um sistema métrico, conforme indica Eboli (2004). Em termos de mensuração de resultados, a UC está em fase de desenvolvimento e adequação pois, conforme relato obtido nas entrevistas, a instituição implantou recentemente a avaliação de reação, aplicada após o treinamento com o objetivo de identificar o grau de satisfação do participante:

Esse é o nosso “calcanhar de Aquiles”, que é a mensuração de resultados. Hoje nós temos a avaliação de reação, onde o colaborador avalia ali naquele momento, como foi o treinamento. Geralmente as avaliações são boas, no geral, sempre tem um ponto ou outro de melhoria. E também o gestor, a gente tem a avaliação de eficácia que a gente aplica para o gestor 60 dias após o treinamento que foi feito. Mas é um processo que está um pouco complicado ainda. Porque tem muita demanda. O gestor tem uma equipe com 30 pessoas. Ele vai ter que preencher 30 avaliações de eficácia. Isso é um pouco moroso. O gestor normalmente reclama de ter que responder. (E1)

Por serem processos novos, passam ainda por adequações. A UC pesquisada ainda está em desenvolvimento quanto ao aspecto da sustentabilidade. É necessário que se criem formas concretas de mensuração de resultados e mecanismos que promovam a autossustentabilidade do sistema, conforme ressalta Eboli (2004). Dessa forma, é possível dar maior destaque e clareza à real contribuição da UC para o hospital e para a organização como um todo.

5. Considerações finais

A UC pesquisada atende ao princípio da “competitividade” pois verificou-se que assumiu um posicionamento de alinhamento de suas ações com os objetivos estratégicos da organização, a cultura dela e as competências. Quanto à “perpetuidade”, o líder é responsabilizado e tem contribuição na disseminação da cultura e conhecimento pertinente da área, e a UC preocupa-se e procura fornecer os subsídios necessários para isso.

Também foi possível identificar a aderência ao princípio da “conectividade”, uma vez que a UC promove ações para os públicos interno e externo, bem como estimula a troca de

experiências por meio de suas iniciativas, como no programa de desenvolvimento de líderes. A UC dispõe de múltiplas formas de aprendizagem, caracterizadas por recursos e ações diversas, atendendo assim ao princípio “disponibilidade”. Já o princípio de “cidadania” foi caracterizado pelas ações inseridas nos pilares da UC denominados de “Responsabilidade Social” e “Qualidade de Vida”, com a promoção de campanhas sociais diversas que têm influenciado positivamente a cultura do hospital e a atuação de seus profissionais.

Quanto ao princípio da “parceria”, existe uma preocupação da UC em desenvolver os líderes na responsabilidade de seus papéis e uma disposição quanto a fornecer todo o suporte necessário à liderança. Porém, foi diagnosticada certa fragilidade nesse quesito, uma vez que houve relatos requerendo maior incentivo, atuação e aproximação da UC junto aos líderes. Nesse ponto, é preciso que a UC esclareça o seu papel com clareza e evidencie as possíveis contribuições entre os líderes e suas equipes. No princípio da “sustentabilidade”, a universidade corporativa está em desenvolvimento, pois ainda não concretizou um sistema métrico que a apresente como centro de agregação de resultados. De todo modo, existe um movimento em torno desse aspecto, com a implementação de alguns recursos de medição de resultados.

Conclui-se, dessa forma, que a UC da unidade hospitalar pesquisada tem práticas relacionadas aos princípios de sucesso da UC de Eboli (2004), requerendo maior desenvolvimento nos princípios “parceria” e “sustentabilidade”. Se eles estiverem consolidados, certamente o papel da universidade corporativa terá maior relevância e valor diante da instituição e de seus colaboradores, principalmente os líderes. Em termos teóricos, a contribuição deste estudo foi contemplar a 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 pôde contribuir para que a universidade corporativa pesquisada se fortaleça, sendo percebida como importante estratégia na para a atuação dos líderes. Da mesma forma, os resultados puderam contribuir para o direcionamento das decisões e delineamento das ações da universidade corporativa no hospital pesquisado. Outra contribuição deste trabalho é a de 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 abre oportunidade para trabalhos futuros, tais como: a aplicação do estudo em outras áreas do hospital; entrevistas com demais integrantes da área da UTI ou de demais áreas que não tenham cargo de liderança; realização da pesquisa em outros hospitais da região ou de outras regiões, de portes diferentes; possibilidade de um estudo quantitativo que possibilite uma investigação mais abrangente. Percebe-se, ainda, como limitação o fato de que as respostas de todos os participantes não são evidenciadas em todos os construtos dos pilares de sucesso, prejudicando a consistência dos resultados apresentados.

Tem-se também como possibilidade de pesquisas futuras a pesquisa da contribuição da universidade corporativa na retenção de profissionais considerados talentos, profissionais ou líderes das diferentes gerações e outros, bem como o envolvimento de outras unidades operacionais na pesquisa, o que enriqueceria a pesquisa.

Referências

- Brand, A. F.; Tolfo, S. R. (2007) *Competências do profissional da área de gestão de pessoas de laboratórios e de clínicas médicas de Florianópolis*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1, Natal, 13-15, junho. 2007. **Anais...** Natal: EnGPR.
- Duarte, A. L. M.; Lima, R. J. C.; Maccari, E. A. (2016) Universidade corporativa e desenvolvimento de competências: estudo em uma rede de concessionárias do setor automotivo. *Revista de Administração UFSM*. 9(4), 738–755.
- Eboli, M. (2004) *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. 4a ed. São Paulo: Gente.
- Eboli, M. (2010) *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.
- Eboli, M. (2012) *Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis*. In: Casarini, G. F.; Baumgartner, M. (Org.). *Educação corporativa: da teoria à prática*. São Paulo: SENAC. 27-42.
- Fernandes, H. S.; Pulzi, Jr; S. A.; Costa, Filho, R. (2010) Qualidade em terapia intensiva. *Revista da Sociedade Brasileira de Clínica Médica*. São Paulo.8, 37-45.
- Gdikian, E. A.; Silva, M. C.; Eboli, M. (2009) *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: Atlas.171-195.

Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a ed. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, R. M.; Pontes, E. P. (2012) *A busca de melhorias para uma gestão com qualidade das unidades de terapia intensiva (UTI) no estado de Minas Gerais (MG)*. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 5, Brasília, 4-6 junho. 2012. **Anais...** Brasília: CONSAD.

Leandro, A. I. P.; Branco, E. S. (2011) Importância do treinamento e desenvolvimento nos serviços de saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*.6(6), 64-69.

Lira, L. L. (2013) *T&D em instituições de saúde*. In: BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*. 6a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 231-241.

Meister, J. C. (1999) *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books.

Mendes, C. N. M.; Vieira, A. M.; Oliva, E. C. (2015) 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*.6, 85-106.

Monteiro, M. R.; Bora, S. M.; Machado, A. G. C. (2013) Orientação para o mercado, aprendizagem geradora e estratégias de inovação: um estudo no setor hospitalar. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*. 10(2), 52-64.

Pacheco, L.; Scofano, A. C.; Beckert, M.; Souza, V. (2009) *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. 2a ed. Rio de Janeiro: FGV.

Ricardo, E. J. (2005) *Educação corporativa e educação a distância*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

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

Salu, E. J. (2013) *Administração hospitalar no Brasil*. Barueri: Manole.

SilvaA, E. C. A.; Vieira, A. M.; Kubo, E. K. M.; Bispo, M. S. (2015) Aprendizagem Organizacional no setor farmacêutico: uma análise multinível a partir da percepção dos gestores. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*. 14(3), 1091-1118.

Silveira, D. T.; Córdova, F. P. (2009) *Unidade 2 – a pesquisa científica*. In: Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS31-42.

Tarique, I.; Schuler, R. S. (2009) Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*. 46(2), 122-133.

Vieira, A. M.; Rivera, D. P. B. (2012) A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 14(44), 261-273.