

Os efeitos da Educação Corporativa na Rotatividade dos Profissionais das empresas do Setor Privado no Brasil

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar se a Educação Corporativa (EC) contribui na rotatividade nas empresas que investem nesse tipo de atividade de capacitação profissional. Para isso, com base nos dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) foi realizado um estudo quantitativo quase-experimental, em que foram pareados um grupo de tratamento (participantes do treinamento corporativo) e controle (não participantes do treinamento corporativo) dentro da mesma organização. A abrangência da amostra, 1.154 alunos, e a utilização de grupo de controle, ofereceram um bom nível de validade interna. Foi demonstrado que os participantes em treinamentos corporativos (pós-graduação *lato-sensu* online) permanecem nas empresas em que atuam em maior proporção quando comparado aos profissionais do grupo de controle. Este resultado indica que há um aumento na retenção destes profissionais, e, conseqüentemente, a redução da rotatividade para empresas analisadas. Logo, os investimentos realizados pelas empresas se mostraram benéficos à luz da literatura de gestão de pessoas. Este trabalho complementa outros estudos já realizados sobre os efeitos do treinamento/capacitação na rotatividade, porém se diferencia dos outros por utilizar dados oficiais do Ministério do Trabalho e Emprego, e não dados auto declaratórios.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Retenção, Rotatividade.

1 Introdução

Em um contexto da intensificação da concorrência, as organizações se depararam com o desafio de estar constantemente aumentando a sua eficiência. Uma das maneiras para lidar com este desafio é a busca constante por profissionais experientes, capacitados e, em muitos contextos, com novos conhecimentos. A Educação Corporativa (EC) surge para mitigar este problema e pode ser definida como um “guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente” (Meister, 1999).

A importância da EC para as organizações pode ser atestada pelos elevados investimentos em formação profissional, seja com suas próprias Universidades Corporativas, ou através de instituições de ensino superior (IES). Anualmente as empresas investem, em média, o equivalente a 0,47% do faturamento anual com esta modalidade de ensino (CIO, 2018). Este investimento se justifica por refletir em um maior desempenho organizacional ao aumentar as habilidades e competências dos seus colaboradores (Kozlowski & Farr, 1988).

A rotatividade dos empregados, outra preocupação recorrente, também pode ser afetada pelo investimento em EC. Pela ótica da organização, como retorno do investimento realizado em EC, há uma expectativa de que o colaborador permaneça vinculado a organização como retribuição a capacitação recebida (Blau, 1964), e por criar um ambiente que promova a retenção a longo prazo (Chaminade, 2007). O investimento em EC pode ter um resultado oposto na retenção e na rotatividade. Pela ótica do colaborador, Schultz (1967) destaca que o aumento esperado em sua produtividade decorrente da EC pode ampliar as oportunidades individuais de colocação no mercado de trabalho com maiores ganhos salariais, o que reduziria a retenção e aumentaria a rotatividade nas organizações. Diante dessa discussão, pode-se argumentar que é esperado um efeito da EC corporativa na rotatividade dos colaboradores, porém, se o resultado é um incremento ou uma redução é uma questão que permanece em aberto. Neste contexto, o presente tem como objetivo principal estimar os efeitos da EC sobre a retenção dos profissionais

de organizações privadas no Brasil. Especificamente, o foco do presente estudo recaiu sobre uma das principais ações de EC na atualidade: os cursos de pós-graduação *Lato Sensu* (MBA).

Para atingir este objetivo, lançou-se mão de uma base de dados única que relaciona informações de todos os empregados e empregadores com carteira assinada no Brasil. Os dados de empregados e empregadores - entre 2003 e 2017 - foram obtidos a partir da RAIS-MTE (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego), que registra individual e nominalmente todos os vínculos empregatícios do país. Os dados da RAIS foram cruzados com uma lista de egressos de programas de pós-graduação *lato sensu* (especialização/MBA) que ingressaram nos cursos entre 2004 e 2016. Tal lista foi obtida a partir de uma base de dados fornecida por uma das maiores ofertantes de cursos corporativos do Brasil. A base de dados completa incluiu informações de aproximadamente 1.219 egressos da pós-graduação *lato sensu* (especialização/MBA). A técnica de pareamento no ano de ingresso da pós-graduação *lato sensu* foi utilizada para controlar o viés seleção em variáveis observáveis. Para cada um dos 1.219 egressos, buscou-se empregados com vínculo dentro da mesma organização e com características observáveis semelhantes aos egressos, mas que supostamente não se titularam uma em pós-graduação *lato sensu*. Os empregados com características semelhantes foram utilizados como contrafactual (ou grupo de controle). Com base na comparação das taxas de retenção do grupo de egressos e grupo de controle avaliou-se os efeitos da EC na rotatividade das organizações que compuseram a amostra do estudo.

Além desta introdução, na próxima seção, é apresentado o referencial teórico, no qual resgatamos estudos sobre educação corporativa, MBA – Pós-graduação *Lato Sensu*, Teoria do Capital Humano e a Teoria da Reciprocidade. Na seção 3, são descritos os procedimentos de coleta e tratamento de dados, seguido das revelações da pesquisa no campo. Os resultados da pesquisa são apresentados no item 4 e posteriormente discutidos, à luz do marco teórico, no capítulo seguinte. Finalmente, no item 6 conclui-se com as considerações finais e a proposta de uma agenda de pesquisa.

2 Revisão de Literatura

A revisão de literatura apresenta o tema principal do artigo, a EC, sob as lentes de duas teorias que embasam a compreensão do balanço entre os efeitos positivos e negativos dos investimentos em EC para as organizações. A Teoria do Capital Humano fornece as bases para a discussão sobre como a ampliação da formação educacional pode reverter em benefícios diretos para o trabalhador e indiretos para as organizações. Por outro lado, a Teoria das Trocas Sociais contribui para a compreensão de como a percepção desse benefício estimula o trabalhador ao dar a contrapartida para a organização.

2.1 A Educação Corporativa

Com objetivo de agregar valor ao negócio, por volta dos anos 1950, as organizações passaram a adotar os programas de Educação Corporativa (Singh et al., 2020). Desde então, o estímulo ao aprimoramento da formação dos funcionários tem proporcionado a adaptação de suas habilidades e competências ao foco das suas funções de trabalho (Hirata, 1997).

As universidades corporativas foram criadas com o objetivo de fomentar o processo de aprendizagem contínua dos colaboradores e promover a retenção do conhecimento dentro das organizações (Prince & Stewart, 2002). Uma das principais motivações para a incorporação de unidades de ensino dentro das organizações foi a rapidez com que o conhecimento passou a ser produzido (Levallet & Chan, 2019), tornando defasado em muitos casos o aprendizado do formal dos funcionários (Nixon Judy & Helms Marilyn, 2002). Vargas e Abbad (2006) defendem que a Educação Corporativa (EC), como uma ação organizacional estratégica, perpassa os três níveis organizacionais — operacional, tático e estratégico — e que tem por função promover o desenvolvimento de competências para a consecução dos objetivos

organizacionais. Em um primeiro momento, a EC surgiu com o objetivo de estimular o desenvolvimento de competências profissionais e gerar valor para o negócio. Se caracterizava pela descentralização e, no geral, ficava sob a responsabilidade do setor de recursos humanos (Meister, 1999). Na medida em que a alta gestão passou a perceber o aumento da produtividade em setores que adotavam a sua implementação de forma extensiva, e amparada pela evolução da Tecnologia da Informação (TI), a educação corporativa passou a ser incorporada ao planejamento estratégico das organizações (Singh et al., 2020). Doyle (1995, p. 7) afirma que a educação executiva pode ser observada como um mecanismo estratégico, pois há "a necessidade urgente do desenvolvimento de executivos, a fim de promover aprendizagem individual, adaptação organizacional e renovação".

No Brasil, os primeiros a aderirem aos programas de EC foram os setores industrial e o de serviços. Em seguida, setores diversos como o financeiro, de saúde, de telecomunicações e serviços públicos passaram a incorporar em suas estratégias organizacionais (Alperstedt, 2001). Ainda que haja um esforço crescente para promover o ensino dentro das organizações, a educação corporativa não se restringe apenas ao seu interior. Os profissionais em busca de uma maior qualificação, passaram a procurar novas formas de aperfeiçoar a sua educação formal. Para suprir essa necessidade, foram criados os cursos de especialização, ou como são mais conhecidos, *Master Business Administration* (MBA) (Baruch, 2009). Surgido nos Estados Unidos nos anos 1980, os cursos MBA rapidamente adquiriram grande popularidade entre os trabalhadores executivos. A Europa passou a adotar o MBA com maior frequência durante os anos 90, em países como França e Reino Unido (Wood & Paula, 2004). Enquanto nesses países os cursos de MBA adquiriram o caráter de uma formação de pós-graduação *stricto sensu*, no Brasil, grande parte dos cursos de especialização ainda são voltados para o mercado profissional — *lato sensu*. No país, os cursos de MBA surgiram na década de 80, sendo o primeiro deles desenvolvido pelo instituto Coppead, a escola de negócios da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) no final de 1981 (Vergara & Afonso, 2005).

Nos anos 1990, os cursos de especialização tiveram um aumento de oferta considerável no Brasil. As instituições de ensino públicas e privadas passaram a expandir atividades de qualificação em todas as áreas do conhecimento, impulsionada pela nova conjuntura do mercado de trabalho. Por conta da aceleração do processo de globalização, os executivos passaram a buscar de forma incessante o aprimoramento de suas capacitações técnicas e profissionais (Fonseca & Fonseca, 2016).

2.2 A Teoria do Capital Humano e a Educação Corporativa

A Teoria do Capital Humano foi desenvolvida pelo economista Theodore Schultz, na década de 1960 e teve como base a premissa de que investimentos em educação retornam em benefícios para a sociedade (Galiakberova, 2019; Schultz, 1960). As habilidades pessoais e as aptidões dos indivíduos se traduzem no seu principal valor para as organizações. Essas características podem ser tanto naturais (intrínsecas) como adquiridas no transcorrer do tempo. (Schultz, 1972).

De acordo com a teoria econômica, os indivíduos investem na sua formação — e, portanto, no aprimoramento do capital humano — na medida em que os custos em adquirir esse ativo, se iguaem ao incremento em benefícios pela sua aquisição (Holden & Biddle, 2017; Wang & Holton, 2005). Desde a afirmação do conceito do capital humano, cresceu fortemente entre os diversos setores da sociedade a noção de que o fomento à educação é um fator fundamental para o crescimento econômico dos países (Gould & Ruffin, 1993). No âmbito organizacional, a alta gestão passou a dedicar maior atenção aos esforços de capacitação e educação dos trabalhadores. No cenário atual em que a adoção maciça de recursos tecnológicos no ambiente de trabalho exige cada vez mais novos conhecimentos dos trabalhadores, as organizações passam a priorizar não apenas o treinamento mas sim a educação de seus funcionários (Turcotte

& Rennison, 2004). Em um estudo recente que analisou dados de empresas norte americanas no período de 1981 a 1985, Jin e Waldman (2019) verificaram que o acúmulo de capacidades e conhecimentos devido a transferências entre setores, resultaram em maior renda e crescimento profissional dos funcionários dentro da organização.

O capital educacional proporcionado ao indivíduo, propicia o aumento da sua produtividade, e sob outro aspecto, amplia a distância entre as competências individuais abrindo espaço para que uma parcela maior da força de trabalho busque a recolocação no mercado de trabalho e por conseguinte o aumento na remuneração (Schultz, 1960, 1972). Sob esse diapasão, uma das possíveis externalidades negativas do investimento na educação corporativa é o aumento da rotatividade. A formação continuada contribui para o aumento da produtividade do profissional, tornando-o mais atraente para o mercado e evidenciando diferenças individuais de oportunidades de recolocação no mercado de trabalho (Hom et al., 2019). Ao investir em incentivos como a formação de seus funcionários — tanto no financiamento de cursos de especialização em instituições de ensino como na implementação da educação corporativa no próprio espaço de trabalho — as organizações esperam deles uma contrapartida ao longo prazo que fomente a criação de valor de forma consistente (Liu et al., 2020; Morin & Renaud, 2004). A compreensão da relação entre os interesses do trabalhador e a organização necessita de uma lente teórica apropriada. Sob esse contexto, a Teoria das Trocas Sociais pode oferecer uma visão mais ampla sobre a inter-relação dos efeitos positivos e negativos do investimento em educação corporativa. Ou, em outras palavras, de que forma os trabalhadores avaliam esses benefícios para gerar uma contrapartida positiva para as organizações.

2.3 A Teoria das Trocas Sociais e a Educação Corporativa

A Teoria das Trocas Sociais tem sua origem no trabalho seminal dos sociólogos George C. Homans (Homans, 1958) e Peter Blau (Blau, 2017). A premissa de que o trabalhador capacitado pelo investimento da organização na qual atua irá retribuir de forma proporcional a esse benefício ainda é um tema bastante controverso na literatura (Liu et al., 2020). Nos estudos organizacionais, a investigação sobre a reciprocidade nas relações entre funcionários e empresas tem contribuído para a compreensão do comportamento relacionado a retenção e rotatividade (Coetzee & Dyk, 2018; Gouldner, 1960; Harden et al., 2018; Hom et al., 2019).

O recebimento de um benefício como a capacitação ou o financiamento de educação amplia a percepção positiva do funcionário a respeito do seu gestor e da organização (Lee & Bruvold, 2003; Wayne et al., 1997). Por sua vez, tais percepções induzem a níveis mais altos de satisfação o que estimula o funcionário a desempenhar com maior afinco as suas funções de trabalho (Eisenberger et al., 2001).

2.4 Educação Corporativa e Rotatividade

Na combinação de fatores extrínsecos e intrínsecos reside o ponto chave para fomentar o aumento da retenção e conseqüentemente a redução do rotatividade dos funcionários (Abassi & Hollman, 2000). O balanceamento otimizado entre tais fatores pode mitigar as principais causas do rotatividade como o desestímulo devido à baixa complexidade de funções de trabalho, insegurança no ambiente em que são desenvolvidas tais funções (Huang et al., 2016), pouca mobilidade hierárquica e percepção de reduzidas oportunidades de desenvolvimento em habilidades, atitudes e competências. Mais ainda, fatores como o estilo gerencial, a falta de reconhecimento por parte da alta cúpula, deficiência no sistema compensação em remuneração e a disseminação de práticas coercitivas que transformam o ambiente de trabalho em um local tóxico para o funcionário (Anjum et al., 2018; Wang et al., 2020) se tornam os principais responsáveis pelo rotatividade.

No âmbito organizacional, as habilidades dos funcionários são ativos essenciais para a criação de valor contínuo e são consideradas como facilitadoras da produtividade (Holden &

Biddle, 2017). Becker (1965), dando prosseguimento ao trabalho de Schultz (1960) sobre a Teoria do Capital Humano, assinalou que as habilidades são classificadas como "gerais" quando aumentam de forma equânime a produtividade marginal do trabalho nos diversos tipos de organizações. Por outro lado, as habilidades "específicas" são as que influenciam a produtividade do trabalho em uma determinada organização. Ainda que essa dicotomia seja observada, Becker ressalta que a divisão exata entre os dois tipos de habilidades não é observada com frequência. Em um período anterior a Teoria do Capital Humano, defendia-se que as organizações não financiariam o desenvolvimento dos seus funcionários, pois provavelmente aumentaria a rotatividade. Segundo Tsui et al. (1997), funcionários que participam de treinamentos de desenvolvimento tendem a ter mais conhecimento sobre as habilidades aprendidas, e são observados com mais prevalência na organização do que alguém que não tenha participado. Como as atividades específicas representam o nível de recursos investidos pela empresa em apoio ao desenvolvimento de funcionários, funcionários que participaram nessas atividades, tenderão a percepção de que a empresa apoia o desenvolvimento dos profissionais em geral (Allen et al., 2003; Wayne et al., 1997).

Sob esse aspecto, Gutteridge et al. (1993) desenvolveram um estudo em que constataram que os esforços de desenvolvimento organizacional melhoraram a retenção de funcionários, as habilidades e o moral dos funcionários, o empoderamento dos funcionários e, por sua vez, alcançaram maior vantagem competitiva. Independentemente de o desenvolvimento dos funcionários ser uma atividade formal ou informal na organização, os resultados permanecem importantes. A retenção é um movimento espontâneo de uma organização para criar um ambiente que envolva funcionários por longo prazo (Chaminade, 2006). O seu objetivo principal é evitar a perda de funcionários da organização. O custo associado a rotatividade se relaciona diretamente com o investimento para o recrutamento e treinamento de novos funcionários. De acordo com Benson et al. (2004) a premissa da Teoria das Trocas Sociais (Blau, 2017; Homans, 1958, 1964) a percepção do benefício pelo treinamento e desenvolvimento de funcionários deve estar positivamente relacionada ao desempenho e retenção. Os esforços para o desenvolvimento dos funcionários pela organização são amplamente percebidos quando eles avaliam as possibilidades de recolocação no mercado. (Cavanaugh & Noe, 1999; Lee & Bruvold, 2003). De forma recíproca, os funcionários são motivados a desempenhar suas funções com maior satisfação e a optar pela permanência na organização (Blau, 2017; Gouldner, 1960).

Associam-se a essas colocações, as descobertas de Benson et al. (2004) em que os autores investigaram um total de 9439 funcionários de uma companhia manufatureira de grande porte e concluíram que o apoio financeiro da organização durante o curso está associado positivamente a redução do rotatividade. Por outro lado, quando os funcionários concluem o curso, a promoção logo na sequência se torna um fator chave para reduzir o índice de rotatividade. De forma conclusiva, verifica-se a importância de que ambas as partes — organização e funcionários — percebam no dia a dia possíveis divergências quanto aos seus interesses para que se desenvolva uma relação sinérgica e duradoura para todos. Diante da revisão de literatura, este trabalho se propõe investigar a hipótese de associação existente entre EC e rotatividade nas empresas brasileiras.

3 Método

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos, a população de profissionais, as fontes e o tratamento das bases de dados, assim como delimitar a população de interesse do estudo. Apresenta também a estratégia de identificação e os modelos estatísticos utilizados.

3.1 Desenho da pesquisa

O desenho de pesquisa adotado no presente estudo foi o quase-experimento (Gertler, Martinez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2016). A principal característica desse tipo de desenho de pesquisa é que os indivíduos não são escolhidos aleatoriamente para um grupo de tratamento e um grupo de controle. No contexto desta pesquisa, as empresas não escolheram aleatoriamente quais empregados seriam financiados e contemplados com o curso de pós-graduação *lato sensu* (especialização/MBA) (tratados). Como consequência, podem existir diferenças significativas entre os grupos dos contemplados e não contemplados com o curso que podem explicar tanto os motivos pelos quais foram contemplados quanto a sua permanência na organização (Gertler et al., 2016). Antes mesmo de ser contemplados com o curso, por exemplo, o empregado pode ter trajetória de carreira diferenciada dentro da organização, melhor relacionamento com o seu líder imediato, ser mais esforçado e perseverante, dentre outras características.

Nesta perspectiva, as diferenças de retenção pós-tratamento entre tratados e controles podem estar relacionadas à existência de diferenças pré-tratamento e não podem ser atribuídas ao fato de concluir o curso de especialização. Ou seja, o tratamento pode ser considerado endógeno, o que compromete a inferência causal que se pretende estabelecer no presente estudo (Gertler et al., 2016). Para mitigar o problema, conhecido na literatura como endogeneidade, os grupos de tratamento e controle foram pareados em características observáveis, para cada ano de ingresso nos cursos de especialização. O pareamento permitiu construir um grupo de controle ao identificar, para cada aluno titulado no MBA, um empregado ou um conjunto de empregados dentro da mesma organização que não fez curso de especialização e que possuía a maior quantidade possível de características semelhantes (Gertler et al., 2016). Os procedimentos estatísticos utilizados para o pareamento são apresentados a seguir.

3.2 População e amostra

Definiu-se como população de interesse os egressos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* corporativo. No Brasil, por falta de regulamentação tanto da CAPES quanto INEP/MEC é difícil dimensionar o tamanho da população de alunos titulados em qualquer modalidade de MBA – online, presencial, corporativo. Neste contexto, a estratégia para acessar uma amostra da população de interesse foi estabelecer um acordo de sigilo com uma das maiores ofertantes do Brasil de cursos de MBA corporativos. Por meio deste acordo foi obtida uma lista de 1.219 alunos egressos destes cursos corporativos online entre 2004 e 2016 (Tabela 1). Para estes alunos a empresa custeou todo o curso.

Tabela 1 – Amostra de egressos total e encontrados na RAIS

Ano de ingresso	Ano de titulação	Total egressos	Total encontrados RAIS
2004	2006	64	64
2006	2008	127	126
2007	2009	133	133
2009	2011	131	112
2010	2012	92	54
2011	2013	232	230
2012	2014	48	48
2014	2016	309	304
2015	2017	40	40
2016	2018	43	43
	Total	1.219	1.154

A partir desta lista foram obtidas as informações sobre o vínculo empregatício da amostra de egressos dos cursos corporativos na base de micro dados identificados da RAIS (Relação

Anual de Informações Sociais)¹. Nem todos os egressos foram encontrados na RAIS com vínculo empregatício no ano de ingresso do MBA online. Por ser um curso custeado pelas empresas todos os egressos deveriam ter vínculo empregatício quando ingressaram. Porém, após o cruzamento das duas bases não foram encontrados 5,3% dos egressos no ano de ingresso (1.154 de 1.219 foram encontrados, Tabela 1). Este fato pode ser explicado em grande parte por erros de digitação do CPF na base da RAIS.

Para os egressos encontrados na RAIS, o cruzamento das bases de dados permitiu obter variáveis importantes que caracterizam seus vínculos empregatícios, tais como: a remuneração mensal; CPF; Código Brasileiro de Ocupação (CBO), tipo de vínculo (estatutário ou CLT); CNPJ do empregador e a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) da empresa. Também a partir dos dados da RAIS, obteve-se a lista de todos os empregados da empresa que ofertou o curso de MBA. Esta lista de empregados serviu como ponto de partida para a seleção do grupo de controle, ou seja, encontrar empregados que não tiveram o curso custeado com características similares aos que se titularam no curso.

3.3 Operacionalização das variáveis

O conjunto de variáveis utilizadas no pareamento no ano de ingresso incluem variáveis demográficas e outras variáveis que caracterizam o vínculo empregatício do egresso. A definição operacional de cada variável utilizada encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis utilizadas no pareamento

Variável	Descrição da variável	Fonte
Remuneração	Remuneração mensal em R\$ de 2017	RAIS
Experiência atual	Tempo de emprego do trabalhador no CNPJ, em meses	RAIS
Idade	Idade do trabalhador (em anos)	RAIS
UF	Unidade da Federação do vínculo empregatício	RAIS
Sexo	<i>Dummy</i> que assume valor 1 quando indivíduo do sexo masculino e 0 feminino	RAIS
CBO_02_3dig	Ocupação do trabalhador. Três primeiros dígitos da Classificação Brasileira de Ocupações, criada em 2002	RAIS
CNPJ-raiz	Raiz do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). Oito primeiros dígitos do CNPJ que identifica a empresa do trabalhador.	RAIS

3.4 Pareamento

Os grupos de tratamento e controle foram pareados por meio da técnica de CEM - *coarsened exact matching* (Iacus, King, & Porro, 2009). Um controle só foi pareado com um tratado no ano de ingresso no MBA online corporativo se tivesse a seguinte característica: ter o mesmo nível de remuneração; mesma idade; possuir tempo de emprego similar; ser do mesmo sexo; trabalhar na mesma UF; ter a mesma ocupação; além de trabalhar na mesma empresa do egresso (Quadro 2).

Na seção de resultados serão apresentados indicadores da qualidade deste pareamento, assim como o número de tratados para os quais foi possível encontrar pelo menos um controle adequado. Uma vez realizado o pareamento no ano de entrada (coorte), os controles pareados a cada tratado foram identificados. Em seguida, a série histórica disponível de tratados e controles pareados foi obtida com todas as observações anuais disponíveis na RAIS. Uma variável para identificar o número de anos após o ingresso no MBA foi gerada. Essa variável “Tempo” assume valor zero no ano de ingresso. Por exemplo, para um indivíduo que ingressou no curso em 2010, a variável Tempo assumirá o valor 0 no ano de 2010, valor 1 no ano de 2011, e assim por diante. Para cada controle, foi atribuído o ano de entrada “placebo” igual ao ano de entrada

1 Obtida mediante acordo de sigilo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) com a Coordenação Geral de Estatísticas do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)

do tratado ao qual foi pareado. Por fim, as bases de todos os coortes foram agregadas e uma variável adicional foi gerada para identificar o ano de entrada. A base resultante desta agregação foi utilizada para testar a hipótese proposta no presente estudo.

3.5 Estratégia de identificação

A partir da base de dados com tratados e controles pareados, definiu-se uma variável que permitiu captar a dinâmica do vínculo empregatício dos dois grupos a partir do ano de ingresso no MBA. O CNPJ é composto por 14 números. Os primeiros oito números representam a raiz do CNPJ e identificam a empresa registrada. Os quatro números seguintes identificam a matriz se o número for exatamente 0001. Caso contrário, todas as CNPJs com a mesma raiz e com os quatro números subsequentes diferentes de 0001 correspondem as filiais dentro da empresa registrada. A partir dos CNPJs aos quais os indivíduos da amostra pareada estavam vinculados foi possível identificar quatro possibilidades de trajetória:

- i) **Mesmo CNPJ:** Indivíduos que de um período a outro se mantiveram no CNPJ. Neste caso, há uma retenção do trabalhador na mesma empresa e filial (ou matriz);
- ii) **Mesmo CNPJ-raiz:** Indivíduos que de um período a outro se mantiveram no CNPJ-raiz, mas com CNPJ diferente. Este é o caso dos trabalhadores que se mantiveram na empresa, mas em filiais diferentes; foram transferidos da matriz para alguma filial ou da filial para a matriz. É um caso de retenção, mas com mobilidade dentro da empresa;
- iii) **Mudou CNPJ e CNPJ-raiz:** Indivíduos que de um período a outro mudaram de empresa. É um caso de mudança de vínculo, ou seja, não há retenção do trabalhador na empresa ao qual estava vinculado no período anterior.
- iv) **Sem vínculo na RAIS:** Indivíduos que de um período a outro não foram encontrados na RAIS. Caso em que houve demissão/desligamento. Também é um caso em que não há a retenção do trabalhador. Existe a possibilidade de erros de registro na base de dados da RAIS, mas espera-se que este fato esteja presente tanto na amostra de tratamento como controle, o que não enviesaria os resultados encontrados.

Para testar a hipótese proposta neste trabalho, comparou-se as proporções desta variável que caracteriza a dinâmica do vínculo empregatício entre controles e tratados em três momentos distintos: 1) um ano após o ingresso: esta comparação permitiu verificar mudanças de vínculo de mais curto prazo, ou durante o curso; 2) dois anos após o ingresso: esta comparação permitiu verificar mudanças de vínculo no ano de titulação no curso; 3) três anos após o ingresso: esta comparação permitiu verificar mudanças de vínculo um ano após a titulação.

Vale ressaltar que são os mesmos tratados e controles que serão avaliados um, dois ou três anos após o ingresso no MBA. Optou-se pela comparação somente até três anos após o ingresso para captar efeitos de curto prazo. Essa opção se deu para tentar isolar o efeito do MBA de outros fatores podem afetar a mudança de vínculo no médio e longo prazo. Para testar a hipótese do estudo, estimou-se os efeitos do curso de MBA corporativos sobre a retenção dos egressos por meio um modelo de diferenças em diferenças, conforme segue:

$$y = \beta_0 + \beta_1 Tratamento + \sum_{t=1}^3 \gamma_t Tempo_t + \sum_{t=1}^3 \xi_t Tratamento * Tempo_t + \sum_{a=2007}^{2017} \phi_a Ano_a + \varepsilon$$

Em que: t representa o número de anos desde o ingresso no programa; a representa o ano em que a variável foi observada (ano RAIS); y é a variável dependente do indivíduo no ano RAIS a ; $Tratamento$ assume valor igual a 1, caso o indivíduo pertença ao grupo de tratamento, e 0

ao grupo de controle; *Tempo* consiste em um conjunto de variáveis *dummy* para cada número de anos transcorridos desde o ano de ingresso, exceto para o próprio ano de ingresso; *Ano* corresponde a efeitos fixos para cada ano RAIS; ε é o termo de erro. A equação acima representa o modelo de diferenças em diferenças, em que os efeitos médios do tratamento para cada ano após o ingresso no programa foram obtidos por meio da estimação dos parâmetros ξ_t . Como a variável *dummy* de tempo omitida foi a referente ao ano de ingresso, os coeficientes referem-se às duplas diferenças em relação a este ano. Utilizou-se um modelo de regressão logística cujo y é binário (tratado=1 e controle=0) para cada possibilidade de trajetória.

4 Resultados

Nesta seção são apresentadas estatísticas descritivas do perfil dos egressos no ano de entrada e após a titulação, assim como os resultados do pareamento realizado e dos modelos de diferenças em diferenças.

4.1 Pareamento

Foram encontrados controles adequados para 664 de 1.154 egressos com informações do vínculo empregatício no ano de ingresso no MBA (Tabela 2). Este número representa 54,5% do total de egressos e 57,5% do total de egressos encontrados na RAIS no ano de ingresso.

Tabela 2 – Amostra de egressos pareada

Ano de ingresso	Ano de titulação	Total egressos	Total encontrados RAIS	Total egressos pareados	Total controles pareados
2004	2006	64	64	38	400
2006	2008	127	126	64	627
2007	2009	133	133	111	951
2009	2011	131	112	66	37.925
2010	2012	92	54	44	17.577
2011	2013	232	230	135	1.875
2012	2014	48	48	27	458
2014	2016	309	304	165	1.615
2015	2017	40	40	8	15
2016	2018	43	43	7	29
	Total	1.219	1.154	664	61.472

A qualidade do pareamento para as variáveis quantitativas foi feita por meio do teste t para comparação de médias para amostras independentes. A Tabela 3 apresenta as médias, desvios-padrões, valor da estatística do teste t e o valor-p para cada comparação entre tratados e controles realizada. Para as variáveis remuneração, tempo de emprego e idade os valores-p foram muito superiores ao nível de significância de 5%, ou que indica igualdade de médias entre tratados e controles para as variáveis analisadas, para todos os anos de ingresso no MBA. Diante disso, avalia-se como adequado o pareamento considerando estas variáveis.

Tabela 3 – Variáveis quantitativas. Estatística do pareamento entre os grupos de tratamento e controle

Ano de entrada*	Estatística	Remuneração – controle R\$	Remuneração – tratado R\$	Tempo de emprego – controle Meses	Tempo de emprego – tratado Meses	Idade – controle Anos	Idade – tratado Anos
2004	Média	15.127,83	15.358,91	140,17	142,66	40,30	40,37
	Desvio-padrão	7.096,35	7.146,15	141,25	142,11	5,90	5,92
	t e p	0,16	0,87	0,09	0,93	0,05	0,96
2006	Média	14.353,90	14.537,43	169,32	168,65	41,76	41,56
	Desvio-padrão	8.339,40	6.281,32	136,57	132,53	5,76	5,72
	t e p	0,17	0,86	-0,03	0,97	-0,23	0,82
2007	Média	11.274,30	11.556,40	80,69	81,73	37,60	37,43
	Desvio-padrão	4.443,01	4.233,30	94,85	94,35	6,72	6,70

	t e p	0,61	0,54	0,10	0,92	-0,23	0,82
2011	Média	10.067,82	10.232,45	202,73	203,22	40,33	40,15
	Desvio-padrão	3.427,87	3.402,49	89,42	88,79	6,69	6,65
	t e p	0,44	0,66	0,05	0,96	-0,26	0,80
2012	Média	6.228,30	6.510,91	134,12	134,72	36,63	36,48
	Desvio-padrão	2.899,97	2.706,91	87,22	88,85	5,91	6,00
	t e p	0,38	0,70	0,03	0,98	-0,10	0,92
2014	Média	10.429,79	10.531,33	143,64	144,43	39,56	39,48
	Desvio-padrão	6.454,79	6.094,91	136,38	137,35	7,25	7,04
	t e p	0,16	0,87	0,06	0,95	-0,13	0,90
2015	Média	6.020,14	5.890,71	139,01	144,14	34,61	34,75
	Desvio-padrão	1.804,52	2.004,45	103,55	105,92	7,28	7,63
	t e p	-0,15	0,89	0,10	0,92	0,04	0,97
2016	Média	5.362,25	5.652,25	131,35	131,77	35,22	35,29
	Desvio-padrão	1.573,97	1.962,39	97,13	100,62	8,73	9,43
	t e p	0,35	0,73	0,01	0,99	0,02	0,99

*Nota. A amostra de 2009 e 2010 foi excluída, pois nestes anos específicos as turmas de MBA foram voltadas para alunos recém graduados, o que fugiu do padrão dos outros anos analisados.

Para as variáveis sexo do trabalhador; unidade da federação do vínculo empregatício; e CBO 2002 3 dígitos o pareamento foi exato. Vale ressaltar que para a variável CNPJ-raiz o pareamento também foi exato, mas foi omitido por questões de sigilo. Esses resultados indicam que tratados e controles no ano de ingresso no curso de especialização são similares nessas características observáveis incluídas no pareamento. Tratados e controles têm o mesmo nível de remuneração; mesma idade; possuir tempo de emprego similar; ser do mesmo sexo; trabalhar na mesma UF; ter a mesma ocupação; além de trabalhar na mesma empresa do egresso. Os resultados encontrados para os efeitos do MBA corporativo *online* na retenção e rotatividade serão realizados com esta amostra pareada, que é mais robusta em termos de validade interna quando comparada a possibilidade de utilizar uma amostra não pareada ou somente analisar um grupo que se intitulou no MBA.

Em geral, no ano de ingresso no MBA corporativo, a amostra pareada se caracteriza por empregados com remuneração acima de R\$10 mil, acima de quatro anos no mesmo vínculo empregatício e mais de 35 anos de idade (Tabela 3). Adicionalmente, a amostra é composta predominantemente por homens, a exceção de dois anos de entrada, acima de 70% de homens. Em geral são gerentes (em sete anos de entrada tem mais de 40% de gerentes) e as empresas em que estão vinculados se localizam predominantemente em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Cerca de 70% da amostra pareada trabalha na região Sudeste que historicamente demanda um maior número de cursos de capacitação corporativa.

4.2 Efeitos do MBA corporativo na rotatividade

Nesta seção analisa-se a evolução, no período de três anos após o ingresso no MBA, tanto do grupo de controle, como do grupo que sofreu o tratamento, no intuito de verificar o efeito da educação corporativa na rotatividade dos funcionários nas empresas privadas nacionais estudadas neste trabalho. Na Figura 2, é possível verificar a evolução do grupo de tratamento de um a três anos após o ingresso no MBA corporativo. No primeiro ano após a entrada, 73% dos profissionais que iniciaram o treinamento corporativo continuam na mesma empresa, 21% mudaram de CNPJ dentro da mesma empresa, ou seja, continuaram no mesmo grupo/organização e 6% trocaram de empresa ainda no primeiro ano.

No segundo ano houve uma redução no percentual de funcionários que continuaram no mesmo CNPJ de início, porém, percebe-se um aumento da mobilidade de profissionais dentro da mesma empresa (passando de 21% para 33% dos egressos), e apenas 8% trocaram de organização (Figura 2 e Figura 3). Finalmente, o terceiro ano do estudo mostra claramente que os egressos mudam seu vínculo empregatício, mas dentro da própria empresa. Do total de egressos da amostra pareada, após três anos do ingresso 46% mudaram dentro da mesma

empresa. Ao final do terceiro ano cerca de 13% mudaram de vínculo, em grande parte para outra empresa (11%). Apenas 2% não foram encontrados na RAIS, indicando que quase a totalidade dos egressos se mantiveram empregados na mesma empresa (caso de 86% dos egressos).

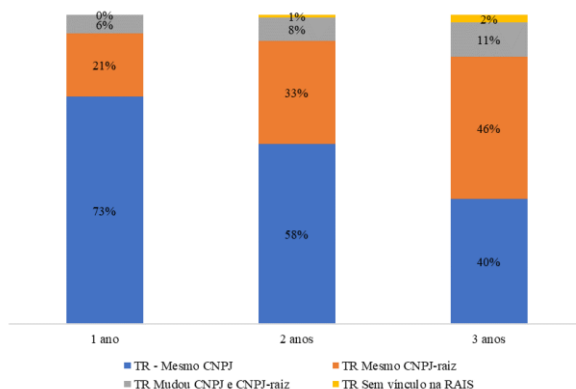


Figura 2 – Proporção de *tratandos* por tipo de trajetória ao longo de três anos após a entrada no MBA corporativo

A Figura 3, mostra a evolução do grupo de controle, e é possível verificar um comportamento diferente ao do grupo de tratamento. A diferença entre os dois grupos não está na proporção de indivíduos que se mantiveram no CNPJ nem na proporção dos que mudaram de empresa ($p > 0,05$ para as interações entre tratamento e anos pós-entrada, colunas 2 e 4 da Tabela 4), uma vez que o grupo de tratamento passou de 73% para 40% entre o primeiro e terceiro ano após a entrada. Já o grupo de controle passou de 75% para 48% (Figura 2 e Figura 3). Comportamento similar entre os dois grupos.

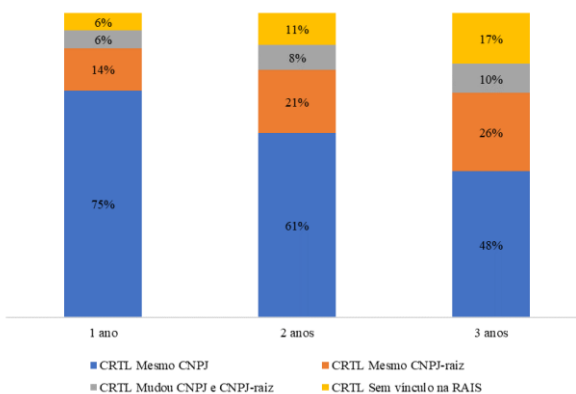


Figura 3 – Proporção de *controles* por tipo de trajetória ao longo de três anos após a entrada no MBA corporativo

Uma diferença significativa foi observada para os que mudaram de vínculo dentro da mesma empresa ($b = 0,732$, $z = 3,01$, $p < 0,01$, coluna 3 da Tabela 5). Entre um e três anos após a entrada no MBA, a proporção de egressos passou de 21% para 46%. Enquanto os controles passaram de 14% para 26%. Logo, os egressos mudam de mais de vínculo dentro da mesma empresa. A proporção dos egressos sem vínculo na RAIS é muito inferior à proporção encontrada para o grupo de controle ($b = -1,252$, $z = -3,60$, $p < 0,01$, coluna 5 da Tabela 4). Para os controles, esse valor atingiu 17% enquanto os egressos apenas 2% (Figura 2 e Figura 3).

Tabela 4 – Efeitos do MBA corporativo na remuneração dos egressos por trajetória no terceiro ano após o ingresso

Variáveis (1)	Mesmo CNPJ (2)	Mesmo CNPJ-raiz (3)	Mudou CNPJ e CNPJ-raiz (4)	Sem vínculo na raiz (5)
d_tratamento	0,318*	0,287	0,408*	-1,558***
	(2,36)	(1,53)	(1,97)	(-6,79)
d_2_após	-0,481**	0,160	0,544*	0,385*
	(-3,27)	(0,73)	(2,54)	(2,32)
d_3_após	-0,982***	0,397	0,618***	0,782***
	(-6,48)	(1,91)	(3,37)	(4,68)
d_tratamento *d_2_após ($\widehat{\xi}_2$)	-0,118	0,447	0,0269	-1,055**
	(-0,63)	(1,76)	(0,09)	(-2,91)
d_tratamento *d_3_após ($\widehat{\xi}_2$)	-0,334	0,732**	0,368	-1,252***
	(-1,74)	(3,01)	(1,42)	(-3,60)
Constante	0,484***	-1,709***	-2,974***	-1,520***
	(4,59)	(-10,77)	(-21,14)	(-11,81)
n	186037	186037	186037	186037

Nota. Estatística Z em parênteses; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; A categoria de referência deste modelo é o primeiro ano após o ingresso no MBA.

Os resultados apontam o impacto positivo na relação da educação corporativa com a retenção do profissional a que se é investida essa modalidade de treinamento/capacitação. Analisando os dados, algumas questões ficaram evidentes nesta relação. A Figura 4 apresenta as proporções de indivíduos do grupo retenção (Mesmo CNPJ + Mesmo-CNPJ) e não retenção (Mudou CNPJ e CNPJ-raiz + Sem vínculo na RAIS). Inicialmente, foi possível observar que os indivíduos capacitados se mantiveram na organização de início, seja no mesmo CNPJ ou realocado/promovido para outro CNPJ do mesmo grupo, totalizando 94%, e ao longo de dois anos, esse percentual sofreu uma redução para 86%, e conseqüentemente, o seu percentual de não retenção foi de 14%.

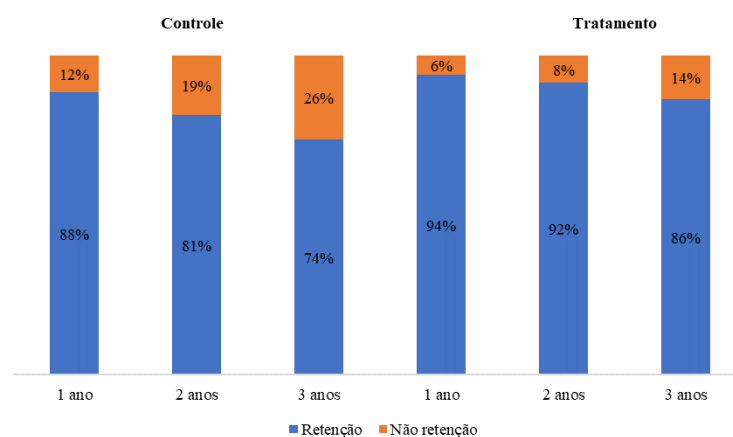


Figura 4 – Proporção de tratados e controles - retenção x não retenção

Se analisarmos o percentual de não retenção do primeiro ano do estudo do grupo de controle, percebemos que este se encontrava em 12%, praticamente o mesmo percentual do último ano do grupo de tratamento (14%) e, ao final dos três anos, esse percentual sofreu um aumento de mais de duas vezes se comparado aos números do ano inicial, apontando 26% de não retenção dos profissionais que não realizaram os treinamentos corporativos.

Outro ponto que merece destaque é com relação aos custos que as empresas despendem para realizar esses treinamentos corporativos. É mais interessante que a organização retenha esses funcionários, pois assim não disponibilizam para o mercado profissionais mais capacitados que possam vir a atuar na concorrência, como também, não perdem na qualidade

dos seus processos produtivos. A partir da conclusão de que a retenção é maior para o grupo de egressos do MBA corporativo pode-se inferir que este grupo contribuiu para a diminuição das taxas de rotatividade das empresas analisadas no presente estudo. Isso confirma a hipótese central do presente estudo.

5 Discussão dos Resultados

Este trabalho teve como objetivo principal identificar se a aplicação de treinamento/capacitação corporativa contribuiu positivamente ou negativamente na retenção dos profissionais nas organizações. Por meio de uma análise quantitativa, foi possível alcançar os objetivos do estudo. Os resultados trouxeram indícios que os profissionais das empresas privadas nacionais, que realizaram o treinamento corporativo, sofreram um impacto positivo na retenção em comparação aos indivíduos que não passaram pelo treinamento. Esse fato evidencia que o investimento é relevante para a empresa que custeou o treinamento.

Pelo lado do profissional, a retenção é positiva na medida em que o empregado é aproveitado/valorizado pela empresa. Do lado do empregador, a permanência do indivíduo é benéfica, pois o retorno será positivo na aplicação do conhecimento adquirido no processo produtivo, como também, minimiza a possibilidade de realização de novos treinamentos em caso de uma alta rotatividade, gerando assim, uma redução dos custos com capacitação e treinamento.

Essa revelação encontra-se em linha com os resultados dos trabalhos que amparam o argumento de que a EC, ou seja, o treinamento profissional afeta positivamente a retenção dos profissionais envolvidos (Cavanaugh & Noe, 1999; Lee & Bruvold, 2003; Tsui et al. (1997). Por outro lado, a confirmação dessa hipótese vai na contramão dos estudos que apontam uma maior rotatividade dos profissionais capacitados, os quais argumentam que os indivíduos com maior capital intelectual teriam mais oportunidades de trabalho no mercado (Schultz, 1967).

6 Considerações Finais

Os investimentos realizados por parte das organizações em cursos de pós-graduação *lato sensu*, como forma de treinamento e capacitação é positivo para ambas as partes, funcionários e empresas. Ao elaborar este trabalho e pesquisar todo o marco teórico, foi analisado o surgimento da EC e a sua relevância no crescimento econômico nacional como forma de fomentar o investimento no capital intelectual. Em seguida, foi abordada a Teoria do Capital Humano (TCH) no âmbito da educação. A teoria sugere que o incremento do capital intelectual permite aos profissionais uma melhora na sua produtividade, o que acaba sendo positivo para o indivíduo, pois aumenta a possibilidade de maiores oportunidades e, também, um incremento salarial (Schultz, 1967). No trabalho realizado, verificou-se que os profissionais que realizaram os cursos tiveram mais oportunidades, seja dentro ou fora da empresa que financiou o treinamento.

Ao abordar a Teoria da Reciprocidade no marco teórico, verificou-se que a relação de troca acaba sendo um fator que influencia na retenção, uma vez que o indivíduo percebe o movimento de investimento da organização, este tenderia a permanecer na mesma como uma forma de troca a longo prazo. Por fim, após as análises quantitativas, verificou-se que os profissionais que participaram dos treinamentos corporativos tiveram uma trajetória diferente dos demais que não participaram. Os concluintes tiveram uma maior retenção dentro da organização, seja na empresa na qual atuava no ano de entrada do estudo, ou mesmo sendo aproveitado/promovido dentro do mesmo grupo.

O estudo contribui para a pesquisa sobre EC, evidenciando o efeito positivo tanto para os profissionais participantes dos treinamentos corporativos, como também, para as empresas que investem nesse tipo treinamento/capacitação. Os resultados encontrados não são apenas interessantes do ponto de vista teórico, mas em termos práticos também contribuem, tanto para

as instituições de ensino que oferecem essa modalidade de treinamento no ambiente corporativo, como também, para as organizações que demandam por estes serviços. O crescimento econômico e a competitividade crescente no mundo corporativo são desafios constantes nas organizações, e a educação corporativa pode surgir como uma ferramenta de retenção e, conseqüentemente, gerar uma maior competitividade na organização que a utiliza.

O trabalho foi realizado com uma amostra de profissionais de empresas privadas em apenas quatro segmentos, sendo o setor bancário o maior contribuinte na amostra, com aproximadamente 80%. Outra limitação verificada foi com relação a região geográfica de atuação dos profissionais estudados, sendo aproximadamente 70% concentrados nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Para os trabalhos futuros a recomendação é para um maior aprofundamento nas análises das variáveis, não só as já estudadas nesse trabalho, como também, outras variáveis que possam confirmar as hipóteses aqui investigadas.

A utilização da análise qualitativa seria importante e complementar, uma vez que investigar os critérios de seleção das empresas poderia complementar os resultados verificados. O porquê de as empresas escolherem determinados treinamentos, quais as intenções ao escolher determinados profissionais, qual o entendimento da empresa ao financiar uma pós-graduação para o seu funcionário, as empresas investem pensando no crescimento do profissional e na sua remuneração, ou apenas os capacitam como uma forma de bonificação/premiação e, assim, não lhe prometem qualquer retorno, seja de promoção de carreira ou incremento salarial.

Referências

- Abassi, M., & Hollman, N. (2000). Factors related to employee turnover. *Kuala Lumpur, Malaysia: Hamming Books*. Abo, EB (2012). *Modelling commitment and performance: Consequent outcome measures of organisational climate four frame leadership styles and job satisfaction. Southeast Asian Interdisciplinary Research Journal, 1*, 19-44.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118.
- Alperstedt, C. (2001). Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. *Revista de Administração Contemporânea, 5*(3), 149-165.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal Of Environmental Research And Public Health, 15*(5), 1035.
- Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International, 14*(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/13620430910979862>
- Becker, G. S. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The economic journal, 75*(299), 493-517.
- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 47*(3), 315-331.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 20*(3), 323-340.

- Chaminade, B. (2006). *A retention checklist: how do you rate?* Acesso em 23 de Outubro de 2020 de <https://www.hcamag.com/au/archived/a-retention-checklist-how-do-you-rate/133815>
- CIO. (2018). *Investir nas pessoas aumenta a competitividade das empresas*. Acesso em 01 jun. de <https://cio.com.br/gestao/investir-nas-pessoas-aumenta-a-competitividade-das-empresas/>
- Coetzee, M., & Dyk, J. v. (2018). Workplace bullying and turnover intention: Exploring work engagement as a potential mediator. *Psychological Reports*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0033294117725073>
- Doyle, M. (1995). Organizational transformation and renewal: a case for reframing management development? *Personnel Review*, 24(6), 6-18.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Fonseca, M., & Fonseca, D. M. d. (2016). A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. *Educação e Pesquisa*, 42(1), 151-164.
- Galiakberova, A. A. (2019). Conceptual analysis of education role in economics: The Human Capital Theory. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(3), 410-421.
- Gould, D. M., & Ruffin, R. J. (1993). What determines economic growth. *Economic Review*, 2.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*(25), 161-178.
- Gutteridge, T. G., Shore, J. E., & Leibowitz, Z. B. (1993). *Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*. Jossey-Bass Management Series. Pfeiffer.
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>
- Hirata, H. (1997). Os Mundos do Trabalho: Convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In A. Casali (Ed.), *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalh* (pp. 23-42). Editora da Puc.
- Holden, L., & Biddle, J. (2017). The Introduction of Human Capital Theory into Education Policy in the United States. *History of Political Economy*, 49(4), 537-574. <https://doi.org/10.1215/00182702-4296305>
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay Or Leave*. Routledge.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G. C. (1964). Bringing men back in. *American Sociological Review*, 809-818.
- Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied ergonomics*, 55, 248-257.
- Jin, X., & Waldman, M. (2019). Lateral Moves, Promotions, and Task-Specific Human Capital: Theory and Evidence. *The Journal of Law, Economics, and Organization*. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewz017>
- Kozlowski, S. W., & Farr, J. L. (1988). An integrative model of updating and performance. *Human Performance*, 1(1), 5-29.

- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176-199.
- Liu, Y., Zhu, N., Zhang, J., & Raza, J. (2020). Does organizational reciprocity improve employees' motivation? The mediating role of basic psychological need satisfaction. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00984-x>
- Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa: a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. Makron Books.
- Morin, L., & Renaud, S. (2004). Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance. *21*(4), 295-306. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00346.x>
- Nixon Judy, C., & Helms Marilyn, M. (2002). Corporate universities vs higher education institutions. *Industrial and Commercial Training*, 34(4), 144-150. <https://doi.org/10.1108/00197850210429129>
- Prince, C., & Stewart, J. (2002). Corporate universities—an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), 794-811.
- Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *Journal of political economy*, 68(6), 571-583.
- Schultz, T. W. (1972). Human capital: Policy issues and research opportunities. In *Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources* (pp. 1-84). NBER.
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. S. (2020). Mapping the themes and intellectual structure of corporate university: co-citation and cluster analyses. *Scientometrics*, 122(3), 1275-1302.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Turcotte, J., & Rennison, L. W. (2004). *Productivity and wages: Measuring the effect of human capital and technology use from linked employer-employee data*.
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. d. S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação—TD&E. In *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137-158). Artmed.
- Vergara, S. C., & Afonso, C. W. (2005). MBA e MPA: diferenças e similaridades. *Revista de Administração Pública-RAP*, 39(6), 1283-1302.
- Wang, G. G., & Holton, E. F. (2005). Neoclassical and Institutional Economics as Foundations for Human Resource Development Theory. *Human Resource Development Review*, 4(1), 86-108. <https://doi.org/10.1177/1534484304273733>
- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., uz Zaman, Q., & Amin, A. (2020). Exploring the Relationships Between a Toxic Workplace Environment, Workplace Stress, and Project Success with the Moderating Effect of Organizational Support: Empirical Evidence from Pakistan. *Risk Management and Healthcare Policy*, 13, 1055.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wood, T., & Paula, A. P. P. d. (2004). O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 116-129.