

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALEX FAGUNDES DOS SANTOS

**ANÁLISE SOBRE FATORES MOTIVADORES PARA RETENÇÃO DE
PROFISSIONAIS NA ÁREA DA SAÚDE**

**CAXIAS DO SUL
2021**

ALEX FAGUNDES DOS SANTOS

**ANÁLISE SOBRE FATORES MOTIVADORES PARA RETENÇÃO DE
PROFISSIONAIS NA ÁREA DA SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais.

Orientadora TCC I: Profa. Dra. Luciene Eberle.

Orientadora TCC II: Zaida Cristiane dos Reis

**CAXIAS DO SUL
2021**

ALEX FAGUNDES DOS SANTOS

**ANÁLISE SOBRE FATORES MOTIVADORES PARA RETENÇÃO DE
DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DA SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Aprovado em: ____/____/2021.

Banca Examinadora

Prof.^a Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.^a Dra. Janaína Macke
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

No cenário brasileiro o desenvolvimento econômico e social, contribuiu na valorização dos empregados e também na redução dos desempregos nas organizações, percebe-se assim que as empresas estão desenvolvendo planos estratégicos que visam conter o turnover e reter seus funcionários talentosos. Este trabalho tem como objetivo avaliar as contribuições dos fatores determinantes para a retenção de funcionários na área da saúde. A metodologia proposta é uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível exploratório. A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário com profissionais de saúde da serra gaúcha. Ao final deste estudo identificou-se os principais fatores determinantes que fazem com que os melhores talentos sejam atraídos, contratados e se mantenham na organização. Os resultados indicam que o relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho, oportunidade de carreira, contexto de vida foram os principais motivos pela satisfação do quadro de funcionários das empresas estudadas. Ficou evidenciado também que os profissionais reconhecem os diferenciais promovidos pelas empresas e sentem-se orgulhosos de atuarem nestas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Satisfação e retenção dos funcionários. Atração de talentos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do processo de seleção	29
Figura 2 – Calculadora amostral	40
Figura 3 – Satisfação com o trabalho realizado.....	44
Figura 4 – Liberdade para opinar na atividade que realiza	45
Figura 5 – Importância da questão salarial.....	46
Figura 6 – Benefícios importantes e relevantes nas organizações	46
Figura 7 – Treinamento e desenvolvimento.....	47
Figura 8 – Sentimento de realização profissional no trabalho	48
Figura 9 – Satisfação com o trabalho realizado.....	48
Figura 10 – Características do ambiente de trabalho	49
Figura 11 – Fatores de atração e retenção nas organizações	50
Figura 12 – Perspectivas com relação a empresa.....	50
Figura 13 – Mapa mental referencial teórico	53
Figura 14 – Mapa mental do resultado das análises	53
Figura 15 – Mapa mental sugestões ao gestor.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituação de serviços	14
Quadro 2 – Tipos de serviços.....	18
Quadro 3 – Modelo conceitual de análise	36
Quadro 4 – Delineamento de pesquisa	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores sociodemográficos.....	43
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	CONCEITO DE SERVIÇOS	13
2.2	O SETOR DE SERVIÇOS.....	15
2.3	CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	17
2.4	A IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DE SERVIÇOS.....	21
2.4.1	O papel essencial dos funcionários da prestação de serviços	21
2.4.2	Capacitação de funcionários de linha de frente	22
2.4.3	O pessoal de serviço como fonte de fidelidade de clientes e de vantagem competitiva	23
2.5	SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE SERVIÇOS	24
2.5.1	Satisfação dos funcionários	24
2.6	ATRAÇÃO DE TALENTOS.....	26
2.7	CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	27
2.8	DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS.....	29
2.9	PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTO.....	31
3	MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE	36
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	37
4.1	PESQUISA QUANTITATIVA.....	38
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
4.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO QUANTITATIVO.....	40
4.4	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	41
4.5	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	43

5.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	43
5.2	ANÁLISE DIRECIONADA AO ESTUDO.....	44
6	CONTRIBUIÇÕES DO AUTOR	52
7	SUGESTÕES DO AUTOR PARA OS GESTORES.....	54
8	LIMITAÇÕES DE ESTUDO.....	55
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	66

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas na área da saúde é algo muito complexo devido ao tamanho do campo de atuação e também devido ao cuidado que se deve ter na tomada de decisão, pois o fato de cuidar da vida e da saúde das pessoas deve ser levado muito a sério. Almeida et al. (2015), afirmam que ao analisar a história da saúde Brasileira, verifica-se que a criação e a evolução do sistema de saúde estão atreladas a necessidade de mão de obra sadia, para garantir o desenvolvimento do país bem como a mobilidade social, o mercado de trabalho na saúde foi se expandindo de acordo com a formação e consolidação dos sistemas de saúde.

A área da saúde está se antecipando também as mudança quanto ao desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas pois, os profissionais de saúde tem a sua formação e educação permanente pois além do conhecimento técnico, a parte comportamental é essencialmente necessária e ambos devem estar alinhados para um bom desenvolvimento das atividades pertinentes, segundo (CARVALHO et al., 2010, p. 36) os gestores de pessoas "devem atuar como parceiros visando a concretização das estratégias empresariais delineadas para assegurar a efetividade organizacional". Para que isso aconteça, é necessário o delineamento de funções alinhadas as estratégias; implantação e manutenção de um ambiente de trabalho satisfatório e seguro, elaboração de políticas eficazes de atração, retenção do capital Humano, qualificação, gestão do desempenho e da remuneração.

Na atualidade, o setor da saúde está enfrentando um período de crise devido a pandemia da COVID 19, tornando-se extremamente difícil para quem trabalha em Gestão de Pessoas na área da saúde, já que orçamentos estão reduzidos, tem-se também o stresse do dia-a-dia e todas as precauções necessárias devido ao alto grau de contaminação que existe no ambiente em que se trabalha, o que faz com que o setor de gestão de pessoas seja uma área essencial de apoio aos profissionais da linha de frente (ROTHAN; BYRAREDDY, 2020).

A pandemia causada pelo novo coronavírus (SARS-COV-2), cuja doença recebeu o nome de Covid-19, representa um dos problemas de saúde mais agudos e graves das últimas décadas, configurando quadro de emergência de saúde pública mundial (LIPSITCH; SWEDLOW; FINELLI, 2020). Nos últimos anos, o país tem vivenciado o aprofundamento da desvalorização dos trabalhadores da saúde, especialmente nos serviços públicos (SOUZA, 2011). Contudo a situação atual de

crise sanitária evidencia o papel crucial desses(as) trabalhadores(as) para a garantia da vida das populações afetadas. Pandemias exigem prontamente que serviços de saúde respondam as demandas para as quais nem sempre estão preparados. Com o crescimento de casos de Covid-19 em larga escala, a demanda sobre esses profissionais cresce exponencialmente. Durante uma epidemia, a organização do trabalho de diversos grupos ocupacionais sofre profundas alterações quanto a jornada de trabalho, realização de horas extras e ritmo de trabalho (SCHWARTZ; KING; YEN, 2020).

Trabalhar com fatores de retenção e satisfação é bastante benéfico para as organizações, pois se trata de um grande diferencial competitivo, as empresas que aderem a esta prática, conseguem atender as reais necessidades dos colaboradores, de acordo com os seus objetivos atuais. Consequentemente será um fator de motivação, atração e retenção de talentos, ao mesmo tempo em que beneficia as empresas também, pois os gastos com demissões e até mesmo contratações de funcionários devido aos treinamentos necessários a partir de sua entrada na empresa são muito altos.

Espera-se que, com a elaboração deste trabalho, seja possível demonstrar a importância de satisfazer, reter, investir e desenvolver as pessoas perante o momento atual que vivemos, onde o capital humano é de extrema importância para as organizações. Também é necessário nos dias de hoje um quadro de funcionários capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, satisfação e motivação. Desta forma, a organização identificará talentos e novos potenciais que farão a diferença em um mercado competitivo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nos dias de hoje existem inúmeras maneiras de se reter profissionais dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2008) uma forma para retenção e atração de funcionários, pode ser feita através de benefícios sociais, que são meios usados para recompensar pessoas de forma não financeira, pode-se dizer que uma empresa com um amplo e atrativo pacote de benefícios faz com que as pessoas fiquem mais satisfeitas, o que representa um custo menor para as empresas, tratando-se de encargos, sendo assim o tema central de pesquisa deste trabalho são determinantes de retenção de funcionários.

Assim, o processo de manter pessoas está muito ligado a satisfação dos profissionais para Chiavenato (2014) inclui alguns itens como um ambiente com segurança e higiene, que tenha incentivos e que possam mostrar até onde o colaborador pode chegar e quais caminhos precisam seguir para isso, requer condições ambientais e psicológicas satisfatórias, com cuidados especiais, que assegurem a qualidade de vida no ambiente organizacional.

O trabalho será dividido em três etapas. A primeira parte será definido o tema do trabalho, na introdução terá o tema e problema do assunto, objetivo geral e específicos e a justificativa. A segunda parte é composta do referencial teórico por meio do levantamento dos principais autores que abordam o tema pesquisado e, por fim a terceira parte através da metodologia onde serão apresentados os procedimentos adotados e que métodos de pesquisa foram utilizados para alcançar as informações apresentadas no trabalho.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste estudo é identificar os determinantes que auxiliam na retenção de funcionários no serviço de saúde.

Segundo Lakatos e Marconi (2017a), o objetivo geral está ligado a visão abrangente do tema e sua essência, vinculado ao significado da tese proposta no projeto. Os objetivos específicos permitem atingir o objetivo geral e a aplicação em situações particulares, apresentam um caráter mais concreto.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os fatores determinantes da retenção de funcionários de serviço de saúde.

1.2.2 Objetivos específicos

Este estudo tem por finalidade os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os fatores importantes para retenção dos funcionários de uma prestadora de serviços de saúde;
- a) analisar como os determinantes influenciam na qualidade dos serviços

- prestados pelos funcionários de serviços de saúde;
- b) propor melhorias na gestão de recursos humanos dos serviços de saúde, visando atingir a retenção dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas promovida pelo setor de Recursos Humanos dentro de uma cooperativa de saúde é de extrema importância pois é a área responsável por desenvolver ferramentas e políticas responsáveis por manter toda a empresa interligada, linha de frente áreas de apoio (administrativos). É importante destacar que, a alta direção, disponibiliza também indicadores, relatórios, pesquisa de clima organizacional. Assim como é responsável por gerir benefícios, planos de carreira, ferramentas que ajudam na coleta e na retenção de talentos.

O interesse em estudar o tema determinantes da Retenção de Funcionários veio através de um objetivo em conhecer quais ferramentas são utilizadas pelas cooperativas de saúde quando se trata da retenção de profissionais, até onde tais ferramentas podem trazer benefícios para as organizações e também quais são estes benefícios e de que forma isto se reflete no dia a dia dos trabalhadores.

A pesquisa será aplicada com funcionários de uma cooperativa da região de Caxias do Sul, através de questionário com perguntas exploratórias a fim de identificar a percepção dos funcionários em relação aos determinantes de retenção dentro das cooperativas de saúde.

Segundo dados do COREN/RS temos hoje no Rio Grande do Sul um total de 131.445 profissionais ativos na área da saúde distribuídos da seguinte forma:

- a) 27.508 enfermeiros;
- b) 92.378 Técnicos de enfermagem;
- c) 11.378 auxiliares de enfermagem;
- d) 181 atendentes.

Destaca-se ainda que, na região da Subseção de Caxias do Sul há 11.489 profissionais de enfermagem registrados profissionalmente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS

Segundo o dicionário Michaelis (2020), o termo “serviços” pode ser definido como: “Ato ou efeito de servir. Execução de trabalho ou desempenho de funções, ordenados ou pagos por outrem. Ato ou ação útil aos interesses de alguém; bons ofícios; favor, obséquio. Fato de que depende o bem-estar de muitas pessoas.”

Na literatura, diferentes autores conceituam o termo “serviços”, mas o que é comum para grande parte das definições é a intangibilidade e o consumo simultâneo, ou seja, é um bem não físico que é utilizado pelos consumidores no momento em que é fabricado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Em uma definição mais objetiva, serviços podem ser considerados atividades econômicas que uma parte oferece a outra, e normalmente são baseadas no tempo e no desempenho que oferecem para seus consumidores (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Sector de Serviços ou sector terciário, é denominado o sector que produz os serviços (bens intangíveis), bem como o destino dos sectores primário e secundário (comércio). Exemplos mais comuns de serviços são bancos, restaurantes, serviços educacionais, assistência médica e serviços públicos gerais.

É notável que a porcentagem de participação do sector terciário no cenário económico está crescendo em grande parte dos países. Com o desenvolvimento da economia, a participação do emprego nas áreas agrícolas e industrial diminuí, e consequentemente a de serviços aumenta (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Uma das explicações para esta relação de serviços com a economia é que o impulso para o avanço dos serviços foi muito influenciado pelos avanços na tecnologia da informação, pela inovação e pelas expansões geográficas, as quais geraram novas demandas para o mercado. No Brasil, o sector de serviços vem alcançando um papel de grande destaque na sociedade, obtendo índices importantes na participação da economia. Este sector no ano de 2017, representou aproximadamente 73% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, segundo o instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Dentro do contexto da economia dos serviços, é preciso que as empresas se adaptem as relações baseadas em experiências, e não só considerar relações baseadas em transações (MATUMOTO et al., 2019).

Para um maior aprofundamento sobre o contexto dos serviços, é importante

que se faça um resgate conceitual, o que deve servir como base para um melhor entendimento do tema. Observa-se, na literatura, que o conceito de serviços vem sendo ampliado ao longo do tempo, à medida que o setor aumenta sua representatividade na economia. Ao tratar os serviços como um fenômeno complexo, o qual pode assumir diversos significados, Grönroos (1990) resgata uma variedade de definições adotadas entre as décadas de 60 e 80. Neste sentido, o Quadro 1, abaixo, apresenta algumas das definições mais relevantes no processo evolutivo dos serviços.

Quadro 1 – Conceituação de serviços

(continua)

Autores (ano)	Conceituação de serviços
AMA — American Marketing Association (1960)	Atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionadas em conexão com a venda de bens.
Regan (1963)	Representam satisfações intangíveis apresentadas diretamente ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços.
Judd (1964)	Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade de uma mercadoria tangível.
Bessom (1973)	Quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas para o consumidor, atividades estas que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.
Blois (1974)	Uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem.
Stanton (1974)	Atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provém a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais. e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço.
Lehtinen (1983)	Uma atividade ou uma série de atividades que têm lugar nas interações com uma pessoa de contato ou uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.
Andresen et al. (1983)	Quaisquer benefícios intangíveis que são pagos direta ou indiretamente e que frequentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor.
Kotler e Bloom (1984) e Kotler (1988)	Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma, sendo que sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

(conclusão)

Autores (ano)	Conceituação de serviços
Free (1987)	O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.
Gummesson (1987)	Algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar “cair sobre o seu pé”.
Grönroos (1990)	Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível — que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços — que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) clientes(s).

Fonte: Adaptado de Gronroos (1990) por Milan (2006).

Diante da alta competitividade desse setor, é importante que as empresas identifiquem o que contribui e o que necessita ser alterado para garantir a satisfação dos clientes (SANTOS et al., 2012).

Identificar os determinantes ou dimensões da qualidade para os serviços das empresas e, assim, definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é, essencialmente, intangível. Portanto, determinar as dimensões da qualidade segundo as quais o cliente avalia o serviço é essencial para que o prestador de serviço possa orientar seus esforços na busca de uma percepção favorável de seus serviços pelo cliente (CALARGE et al., 2015).

2.2 O SETOR DE SERVIÇOS

Serviço pode ser escrito como um sistema de coprodução de valores por pessoas, tecnologias, sistema de serviços internos e externos e informações compartilhadas. A natureza da economia de serviços está passando por uma transformação rápida em sua natureza, de relações baseadas em transações para relações baseadas na experiência. As experiências são capazes de criar valor agregado ao envolver e estabelecer uma relação com o consumidor de uma maneira pessoal e particular. À medida que a transformação evolui, ocorre a transição de uma economia de serviços para a nova economia de experiências (FITZSIMMONS: FITZSIMMONS, 2014).

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 19) iniciam o assunto com uma brevidade visão histórica dos serviços. Ele destaca o famoso livro *A riqueza das nações* de Adam

Smith de 1776, onde são encontradas as primeiras distinções entre produtos e serviços. O autor distinguiu produto de algo que chamou de trabalho “produtivo” e “improdutivo”, onde o primeiro gerava bens que podiam ser armazenados para posterior troca por dinheiro, por outro lado o segundo criava serviços que pereciam durante a produção.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), a sociedade apresenta perspectiva pós-industrial, cujo ponto central é a qualidade de vida mediada pela utilização de serviços. Esta é considerada como fundamental para sustentação do crescimento econômico e desenvolvimento industrial. Do ponto de vista teórico, o contraste com os bens tangíveis dos serviços se dá por características como intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade, que impactam na intenção de compra bem como no desenvolvimento de novos serviços (HOFFMAN et al., 2010).

É sabido que o setor de serviços, no Brasil, vem ganhando cada vez mais espaço, principalmente a partir da década de 1980, em termos de composição do Produto Interno Bruto (PIB) (KON, 2015). O mercado de serviços está em expansão, e em todo o mundo há uma crescente prevalência de economias voltadas para o setor. Essa expansão fica evidente em economias desenvolvidas e também nas em desenvolvimento, como China, país cujo governo declarou como prioridade o crescimento do setor de serviços. A evolução neste setor vem chamando a atenção para os desafios que as respectivas empresas prestadoras enfrentam em todo o mundo (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Desta maneira, conforme se observa em Silva, Negri e Kubota (2016), a questão tradicional de que serviços seja de baixa produtividade, vista em alguns autores, aliada ao debate de que exista também alto grau de informalidade e baixa tecnologia, leva à pressuposição de que, com a ampliação de seu espaço na economia, haja tendência de redução produtiva. O aumento da empregabilidade em postos de trabalho que produzem menos significaria produções totais e produto médio por trabalhadores menores.

Longe de aprofundar o debate a respeito de um assunto quase inesgotável, o que se percebe é relativo desconforto com o tema serviços, pois sua produção, normalmente, não resulta em produto material, este é intangível. E uma das origens desta intangibilidade é devida à principal característica de serviços que “[...] é representada pela simultaneidade entre fornecimento do serviço e consumo, ou seja,

essas etapas podem estar contidas em espaços de tempo coincidentes ou não[...]” (KON, 2015, p. 196). Daí a dificuldade de percepção não baseada em materialidade, mas sim, em realidade ou utilidade - bem como alguns autores tratam.

Conforme Kon (2015), à medida que ocorre progressos tecnológicos nos processos de serviços, algumas atividades assumem maior intensidade em equipamentos do que em trabalho, assim como outras, que requerem maior proporção de capital fixo, dada sua natureza. Tal assertiva afasta, desta forma, a ideia de que serviços, de maneira generalizada, tenha maior ponderação em favor de intensidade em mão de obra, como pode-se encontrar na literatura.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

Verifica-se que, os serviços estão cada vez mais presentes nas economias mundiais. Nos serviços, as operações estão espalhadas por diversas áreas e por vezes não é fácil perceber quais e onde as podemos utilizar dentro dos processos (BELVEDERE, 2014).

Até à primeira metade dos anos 80 supunha-se que a heterogeneidade dos serviços levava a que existisse pouca comunicação e aprendizagem entre diferentes serviços. No final dos anos 80, vários autores tentaram inverter esta posição, criando diferentes tipologias de serviços. Estas tipologias podiam também identificar sistemas de serviços afetados por problemas semelhantes, que podiam ser resolvidos através dos mesmos princípios e ferramentas da Gestão de Operações (BELVEDERE, 2014).

Segundo Belvedere (2014) e Johnston e Clark (2005), “O desenho de um processo operacional é influenciado por dois parâmetros fundamentais: o volume de operações a efetuar, por período e por unidade, e a variedade de tarefas a serem realizadas por um determinado conjunto de pessoas e processos”. Os dois desenvolveram uma matriz que relaciona estas duas variáveis e identifica 4 tipos de posições: “capacidade”, “*commodity*”, “complexidade” e “simplicidade”. Os processos inseridos na posição “capacidade” são processos customizados. Como tal, não têm a claridade de conceito de serviço que caracteriza serviços com um elevado volume de operações. No entanto, têm uma flexibilidade maior para alterar os *out comes* do serviço, a experiência do serviço e até os seus processos. Os “*commodity*” são processos bem definidos onde existe pouco espaço para a customização. Aqueles inseridos na posição “complexidade”, tentam garantir a máxima flexibilidade possível,

através da empregabilidade de “*staff*” com competências bastante elevadas ou da utilização de tecnologia avançada. São processos que envolvem grandes custos. Finalmente, os processos inseridos na posição “simplicidade” são caracterizados por pequenas operações.

A localização da produção e da entrega do serviço também pode servir para distinguir diferentes serviços (EMNA; EVRES; YVES, 2012). Segundo esta classificação os serviços podem estar incluídos em três classes: serviços onde o cliente tem que se deslocar para ir ao encontro do fornecedor (por ex. hospitais), serviços onde o fornecedor se dirige ao encontro do cliente (por ex. manutenções locais) e casos em que nenhum dos dois tem que se deslocar (por ex. *call center*).

Com o desenvolvimento da economia, diferentes tipos de serviços emergem com rápida velocidade. Porém, independente do estágio dessa evolução, o papel desempenhado pelos serviços continua mantendo uma relativa consistência (HEINECKE; DAVIS, 2007). Os tipos de serviços são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de serviços

Tipo de serviço	Características
Serviços de infraestrutura	Economia agrária nos estágios iniciais. sem papel significativo para serviços. Eram basicamente serviços governamentais, de transporte, educação e saúde. Nos tempos modernos inclui serviços de comunicações.
Serviços de apoio	Emergem com o desenvolvimento do comércio e são representados por serviços bancários, seguros, varejo, hotelaria, restaurantes e melhoria dos serviços de saúde.
Serviços de recreação e lazer	Com o crescimento da manufatura. melhoram os salários e o padrão de vida. Ocorre a migração do campo para as cidades. onde o indivíduo é mais dependente de serviços. O aumento de renda estimula serviços como restaurantes e hotelaria.
Serviços educacionais	Não apenas a educação por si só representa serviço, assim como a expansão do setor de serviços demanda novos conhecimentos supridos pela educação.
Serviços de economia de tempo	As pessoas trabalham mais horas por dia para sustentar o crescente padrão de vida e o tempo se torna mais precioso. Surgem os serviços que economizam tempo, como tele-entregas, babás e compras pela Internet.
Serviços como experiência	Mais do que bons serviços, as pessoas procuram experiências memoráveis e estão dispostas a pagar por isso. São exemplos a Disney World, a Universal Studios e lojas tipo a Starbucks.
Serviços de informação	O crescimento explosivo da TI e da Internet colocou uma massa enorme de informações à disposição das pessoas. Em resposta surgiram serviços de apoio às decisões de compra, busca de informações, suporte a investimentos, web sites, etc.

Fonte: Heinecke e Davis (2007).

Já o “pacote de serviços” é na realidade um conjunto de itens, entre bens e serviços, que uma empresa pode ofertar aos seus clientes em seu ambiente de atuação, buscando sempre maximizar a eficiência e eficácia, bem como a melhoria da qualidade percebida pelo cliente diante do serviço prestado, sendo na visão de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) que esse conjunto consiste em cinco características:

- a) instalações de apoio- São recursos físicos necessários para oferecer um serviço, como em veículos de transporte e operacional, equipamentos de auxílio ao serviço como pás, enxadas, escadas e ferramentas;
- a) bens facilitadores - São bens ou serviços consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação de serviço, tais como hidrômetros e conexões hidráulicas;
- b) informação - A informação disponibilizada pelo cliente ou pelo fornecedor, que permite um serviço eficiente e customizado, a exemplo do serviço de *call center*;
- c) serviços explícitos - São os benefícios prontamente percebidos pelo cliente como resultado da prestação de serviço, onde suas características essenciais ou intrínsecas podem ser visualizadas em conserto de vazamento de água ou esgoto e nova ligação de água; e,
- d) serviços implícitos - Benefícios psicológicos sentidos apenas vagamente pelo cliente com a prestação do serviço, com características extrínsecas dos serviços, como: disponibilidade de 24 horas do setor operacional e *call center* da empresa.

Na ótica de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), após a prestação do serviço, todos esses elementos são sentidos pelo cliente e formam a base da sua percepção sobre o serviço. A qualidade do serviço prestado está diretamente ligada a essa percepção do cliente e, é vital à boa qualidade da prestação de serviços, a identificação e o oferecimento de uma experiência ao cliente que seja condizente com o pacote de serviços desejado.

Já Grönroos (2009), classifica os serviços como *high-touch* ou *high-tech*. Os serviços *high-touch* são aqueles que dependem de muitas pessoas no processo para desenvolvê-lo, e os serviços *high-tech* são baseados em tecnologia de informação, sistemas automatizados, entre outros. Mas os serviços *high-touch* também se apresenta nos serviços *high-tech* nos momentos críticos dos serviços, ou seja, quando

um cliente liga pra o SAC (central de atendimento ao consumidor) pra fazer reclamação ou informar algo, a característica *high-touch* torna-se primordial. Se essas interações *high-touch* falharem em resolver situações críticas de serviços *high-tech*, será mais difícil recuperar-se, do que em situações de serviços *high-touch*. Nesses casos, o contato *high-touch* é o momento da verdade para a empresa.

Complementando, Zeithaml, Bitner e Gremler (2013) ainda mencionam que, com base na natureza do relacionamento com clientes, podem-se classificar os serviços como: serviços prestados continuamente e transações discretas. Os serviços com fluxo contínuo demanda numa maior proximidade entre o consumidor e o fornecedor do serviço, como os serviços bancários. Isso proporciona criar um relacionamento com maior valor para os clientes. Os serviços de uso discreto como hospedagem, por exemplo, são mais difíceis de manter um relacionamento onde os clientes valorizem. Entretanto, os serviços de fluxo contínuo devem ter mais cuidado para não perder clientes porque o custo de conquistar novos clientes sempre é mais alto do que o de reter clientes.

Las Casas (2008), Grönroos (2009) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), apontam que todo contato é o momento da verdade. É a oportunidade de satisfazer ou não ao cliente, de demonstrar a qualidade dos serviços e de manter um relacionamento duradouro com o cliente. O prestador de serviços deve aproveitar cada momento de oportunidade. Cada contato constrói a impressão que o cliente tem sobre a qualidade, por isso a importância de resolver os problemas do cliente no primeiro contato, pois após este momento da verdade a percepção da qualidade será alterada.

Esses encontros podem acontecer de várias formas, através de telefonemas, por contato presencial, por um anúncio, e a partir deles são feitos julgamentos que avaliará se o serviço é de boa qualidade. Os momentos da verdade são de grande importância para a fidelização dos clientes, pois satisfação e qualidade são requisitos essenciais para a obtenção de clientes fiéis (LAS CASAS, 2008; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

2.4 A IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DE SERVIÇOS

2.4.1 O papel essencial dos funcionários da prestação de serviços

Dentre os trabalhos mais exigentes em empresas de serviços estão os denominados trabalhos da linha de frente. Profissionais que fazem essa etapa do trabalho tem de ser rápidos e eficientes na execução de tarefas operacionais, bem como corteses e solícitos no trato com clientes. Na verdade, funcionários da linha de frente são um insumo fundamental para a excelência do serviço e a vantagem competitiva. Por trás da maioria das organizações de serviços bem-sucedidas de hoje está o sério compromisso com a gestão eficaz de recursos humanos (RH), incluindo recrutamento, seleção, treinamento, motivação e retenção de funcionários. Organizações que demonstram esse compromisso também são caracterizadas por uma cultura distintiva de liderança em serviço e pelo papel exemplar da alta gerência. Provavelmente, é mais difícil para os concorrentes reproduzirem ativos humanos de alto desempenho do que qualquer outro recurso corporativo (LOVELOCK; WIRTZ, 2008).

Conhecimento gerado e incorporado na linha de frente é valioso e pode gerar resultados de desempenho positivo se, e somente se, o conhecimento for capturado e utilizado de forma eficaz. A aprendizagem é uma questão importante e centra-se na resolução de compensações de produtividade com qualidade. A aprendizagem intencional dos empregados de linha de frente é imperativa para uma organização traduzir o conhecimento da linha de frente para o mercado com base em resultados de desempenho positivo e vantagens competitivas (YE; MARINOVA; SINGH, 2008).

Uma das frases mais citadas envolvendo empresas prestadoras de serviço diz o seguinte: “Em uma empresa prestadora de serviço, se você não está atendendo o cliente é melhor você atender alguém que o esteja”. As pessoas – os funcionários da linha de frente e os que oferecem suporte nos bastidores - são essenciais ao sucesso de qualquer empresa do setor (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Em muitos casos os funcionários de contato são o serviço - não há outra prova de serviço. Por exemplo, em muitos serviços de caráter pessoal e no caso de profissionais liberais (como cabelereiro, *personal trainers*, creches, serviços de limusines, consultoria e serviços jurídicos), o funcionário de contato executa todo o serviço sozinho. O serviço é o funcionário. Assim o investimento no funcionário para

fins de melhoria no serviço equivale a um investimento direto na melhoria de um bem manufaturado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Os funcionários da linha de frente são os responsáveis para evitar uma perda, devendo ser flexíveis e ter habilidade para identificar e analisar o comportamento do cliente, agindo no momento certo em que o cliente apresentar algum desencanto e insatisfação com o produto ou serviço. Pois, é neste momento que é possível evitar a perda do cliente para a concorrência, analisando o caso e resolvendo da melhor forma, fornecendo um feedback para que o cliente entenda o que ocorreu (JORDÃO, 2017).

2.4.2 Capacitação de funcionários de linha de frente

O mundo dos negócios sofreu mudanças na natureza de execução dos trabalhos e no surgimento de novas formas de trabalhar, resultado das constantes inovações, do desenvolvimento de novos conhecimentos, da competição acirrada e outros fatores. O principal desafio tem sido manter-se atualizado e suficientemente flexível diante das demandas da contínua evolução das empresas (GARAVAN et al., 2012).

Consequentemente, o conceito de sucesso organizacional está cada vez mais associado às iniciativas de identificação, recrutamento, gerenciamento e retenção de funcionários de alto desempenho ou talentos individuais com capacidade de atender essas expectativas (LONG; AJAGBE; KOWANG, 2014). Isto posto, os profissionais e as iniciativas de Recursos Humanos (RH) vêm assumindo um papel central e altamente estratégico dentro das organizações, deixando evidente a relevância da força de trabalho para o sucesso da empresa em várias esferas (RENKEMA; MEIJERINK; BONDAROUK, 2017; COHEN; OLSEN, 2015).

Os funcionários são, portanto, considerados peças fundamentais na criação da interação entre os processos internos de uma organização e seus aspectos externos, ou seja, eles desempenham um papel essencial no estabelecimento e realização das estratégias das empresas. Um cenário ideal de execução da estratégia organizacional requer funcionários talentosos e bem treinados, tornando cada vez mais imperativo que as organizações proporcionem as melhores condições para o desenvolvimento dos seus recursos humanos (EDWARDS; KUDRET, 2017; SENGUPTA; YAVAS; BABAKUS, 2015).

No âmbito da prestação de serviços, o dinamismo do mercado e o ambiente

corporativo altamente competitivo tornam o papel dos Funcionários da Linha de Frente estratégico para a implementação de uma cultura de excelência nesse setor (JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018). Dada a diversidade e singularidade das necessidades dos clientes, o conhecimento e os comportamentos apresentados pelos Funcionários da Linha de Frente são críticos para o sucesso de qualquer empresa envolvida com atividades de serviços (CHUANG; JACKSON; JIANG, 2016; LIAO et al., 2009; LUU, 2019; MARTINAITYTE; SACRAMENTO; ARYEE, 2019).

O crescente interesse na área de desenvolvimento estratégico de recursos humanos, bem como o aumento proeminente da produção de trabalhos científicos neste campo (GUEST, 2011; SATTA et al., 2019), contribuem para o acúmulo de teorias e abordagens. Conseqüentemente, a sistematização desses achados científicos torna-se primordial e oportuna, apesar de complexa, uma vez que definições sobre os elementos básicos de capacitação, quando existentes, ainda são muito limitadas.

Embora muitos estudos destaquem diversos aspectos e características relativos à capacitação de funcionários da linha de frente (CARVALHO et al., 2010), a literatura ainda carece de um direcionamento pragmático sobre as dimensões de um sistema de trabalho de alto desempenho orientado à capacitação de Funcionários da Linha de Frente, e os direcionadores que as organizações deveriam adotar para desenvolvê-lo de forma apropriada. Uma interpretação mais resoluta e realista dos conceitos relacionados à capacitação e aos elementos que norteiam suas iniciativas beneficiaria em grande escala tanto a comunidade acadêmica quanto os profissionais e suas organizações.

2.4.3 O pessoal de serviço como fonte de fidelidade de clientes e de vantagem competitiva

Do ponto de vista de um cliente, o encontro com o pessoal de serviço é provavelmente o aspecto mais importante de um serviço. Da perspectiva da empresa, os níveis de serviço e o modo como ele é entregue pela linha de frente podem ser importantes fontes de diferenciação, bem como de vantagem competitiva. Além disso, a força do relacionamento cliente/pessoal da linha de frente quase sempre é um importante estimulante de fidelidade. O pessoal de serviço é tão importante para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa porque:

- a) é uma parte essencial do produto. Muitas vezes o pessoal de serviço é o elemento mais visível do serviço, pois é quem o entrega e determina parte significativa de sua qualidade;
- a) é a empresa de serviço. O pessoal da linha de frente representa a empresa de serviço; do ponto de vista de um cliente, a linha de frente é a empresa.
- b) é a marca. O pessoal e o serviço da linha de frente frequentemente são parte essencial da marca. É o pessoal de serviço que determina se a promessa da marca é, afinal, cumprida (LOVELOCK; WIRTZ, 2008).

Kanaane e Ortigoso (2010), afirmam que o mundo dos negócios está em constante mudança e oferece muitos desafios para as gestões empresariais. Os autores comentam que diante desse panorama, o potencial humano será capaz de contribuir de forma incalculável para as organizações, desde que estas compreendam que o conhecimento é uma riqueza pessoal e um recurso de extrema importância quando compartilhado e democratizado na empresa.

Leone (2010), comenta que em uma organização, deve ser prioridade, desenvolver um compromisso com os seus colaboradores, conseqüentemente adquirir uma parceria de trabalho forte e competitiva. Acrescentam ainda que, a cobrança da eficiência profissional está estimulando uma competição crescente e essa situação tem exigido aprimoramento e busca de todo tipo de conhecimento que possa ser usado em benefício das organizações.

A dimensão da segurança da qualidade do serviço depende da capacidade dos funcionários em veicular credibilidade e inspirar confiança e a fé que o cliente deposita na empresa. A reputação da companhia ajuda, mas no final das contas são os funcionários com quem o cliente interage que confirmam e constroem a confiança na organização, ou detratam esta reputação, arruinando a credibilidade da mesma. No caso de organizações entrantes ou desconhecidas, a credibilidade, a fé e a confiança estão totalmente relacionadas às ações dos funcionários (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

2.5 SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE SERVIÇOS

2.5.1 Satisfação dos funcionários

O clima organizacional, a aplicabilidade da QVT (qualidade de vida no

trabalho) e a melhoria no ambiente laboral, são alguns dos aspectos relacionados com a satisfação dos funcionários. Entende-se que a satisfação no trabalho resulta da forma como o funcionário avalia sua função laboral ou ainda, a forma que percebe os resultados que obtém em relação às tarefas que desempenha (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014). Nota-se que quando um funcionário sente-se satisfeito com seu trabalho, tende a desempenhar suas tarefas com maior dedicação e eficiência. Um aspecto que cabe destacar é a relação destes aspectos com a expectativa de receber feedbacks sobre sua atuação e ainda, reconhecimentos profissionais acerca das tarefas desempenhadas. Isto impacta na chamada autorrealização, a qual conjuga o reconhecimento recebido e a percepção sobre a devolutiva que o funcionário dá à empresa.

Na atividade laboral, busca-se mais do que apenas o retorno financeiro, sendo que aspectos como saúde, bem-estar, qualidade de vida e satisfação e realização pessoal, são essenciais nos dias de hoje. Salienta-se a diversidade de sentidos que os termos motivação e satisfação possuem. Enquanto a motivação está atrelada ao motivo que mobiliza o ser humano a buscar algo, podendo ser um fator intrínseco, ou seja, partir do próprio indivíduo a motivação (auto-motivação) ou, ainda, extrínseco, ou seja, ocorre a partir de fatores contextuais ou situacionais, os quais também podem ser encontrados no ambiente de trabalho, mas vêm como motivadores externos.

A satisfação, por sua vez, se difere da motivação ao passo que não necessita de um impulso para atingir a realização de um objetivo, sendo aproximada de um sentimento ou emoção vivenciada pelo indivíduo, podendo ser diferente para cada um. Com isso, uma mesma pessoa pode estar motivada e ao mesmo tempo não satisfeita com seu trabalho, o que requer do líder um olhar atento e capaz de reconhecer os aspectos inerentes à motivação e satisfação, com o objetivo de serem capazes de proporcionar aos funcionários um ambiente agradável e propício para os funcionários (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Torna-se uma constante, para as empresas, oferecer um ambiente propício à busca por profissionais satisfeitos, com vistas a ofertar uma melhor qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, torna-se fundamental que a equipe gestora seja capaz de buscar evidências que embasem o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, bem como, de clima organizacional, para que a organização possa agir preventivamente e promover alinhamento interno com relação aos seus objetivos e de seus colaboradores (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Um dos aspectos que também ganha destaque neste cenário é a realização pessoal, a qual representa um dos aspectos destacados desde a Teoria das Necessidades de Maslow, onde a realização pessoal é hierarquizada junto às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e a de autorrealização. Esta teoria pressupõe que para que as necessidades superiores (ou superficiais) da pirâmide sejam supridas adequadamente, sempre o indivíduo necessita que as necessidades de base estejam adequadamente supridas (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014; FERREIRA; RAMAL, 2016).

É necessário estabelecer a compreensão de que funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos, e isso, em geral, impacta sobre a noção de satisfação que os indivíduos irão sentir por fazer parte das equipes/empresas às quais pertencem e podendo ocorrer de que a satisfação do cliente acabe sendo impactada pela insatisfação dos funcionários (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

2.6 ATRAÇÃO DE TALENTOS

A atração de talentos é um desafio encontrado pelas organizações, o que requer o desenvolvimento de estratégias atrativas e sofisticadas para que os candidatos desejem fazer parte da organização. A atração de talentos está atrelada, ainda, à forma que os candidatos enxergam a organização, por isso, requer um conjunto de fatores (TATOGLU; GLAISTER; DEMIRBAG, 2016).

Em geral, os candidatos observam diversos aspectos, tais como as tarefas que irão desempenhar, o quanto se mostram desafiantes e interessantes, além de aspectos de remuneração e plano de desenvolvimento e crescimento profissional (KUCHEROV; ZAMULIN, 2016).

Magbool et al. (2016) destacam que outro aspecto observado pelos candidatos é relativo à empresa ser socialmente responsável, o que representa um diferencial competitivo e que vêm sendo valorizado pelos potenciais candidatos.

Um dos aspectos observados para que haja uma efetiva cultura de atração de talentos, é importante que a organização seja vista como uma *employer branding*, ou seja, uma reconhecida marca empregadora. É importante que esta visão se dê tanto internamente quanto externamente, ao passo que a visão conjunta é o que constrói e solidifica tal visão. Ser reconhecida como uma marca empregadora contribui para que em cenários competitivos, onde os talentos escolhem a empresa onde irão trabalhar,

a organização seja uma das potenciais opções para os mesmos (CARDOSO, 2016).

O *employer branding*, quando trabalhado de forma consistente, solidifica uma imagem positiva da organização junto ao mercado, possibilitando que os candidatos sejam atraídos e mantidos na empresa, ambos tendo clara noção sobre como a empresa funciona e quais seus valores e sua missão. Uma boa estratégia de *employer branding* é capaz de diminuir custos de contratação, desligamentos, aumentando, assim, a taxa de retenção de talentos (LIEVENS; SLAUGHTER, 2016).

A imagem positiva refletida no mercado, a qual é construída por estratégias consistentes de *employer branding* faz com que as organizações aumentem sua atratividade. Os comportamentos dos funcionários são pautados, indiretamente, por tais direcionadores, o que impacta na forma como a empresa reforça sua imagem e faz com que seu reconhecimento como uma boa empresa para trabalhar, em relação à concorrência, seja reconhecido no mercado (KUCHEROV; ZAVYALOVA, 2012).

Stahl et al. (2012) destacam que uma marca empregadora forte é contida de elementos intangíveis, tais como ter uma missão inspiradora e uma cultura atraente, ter atividades desafiadoras para serem desempenhadas, bem como, liberdade e autonomia na realização das tarefas. Também, possuir aspectos tangíveis, tais como boa infraestrutura, ambientes ergonômicos, etc.

A atração de talentos está fortemente ligada à noção de *Employer Branding* uma vez que sem uma marca forte e que se destaque das demais concorrentes muito dificilmente se consegue atrair o talento. Assim, as estratégias de *Employer Branding* fortes são o primeiro passo para que os talentos considerem uma determinada organização como um “*first Choice Employer*” (LEITÃO, 2017, p. 16).

2.7 CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

O principal ativo que uma organização possui são as pessoas; por este motivo é relevante para a empresa ter pessoas treinadas e preparadas para executar esse processo. Uma seleção inadequada resulta em maior índice de rotatividade. Por haver contratação de indivíduos que não apresentam o perfil desejado ao cargo (GIL, 2012).

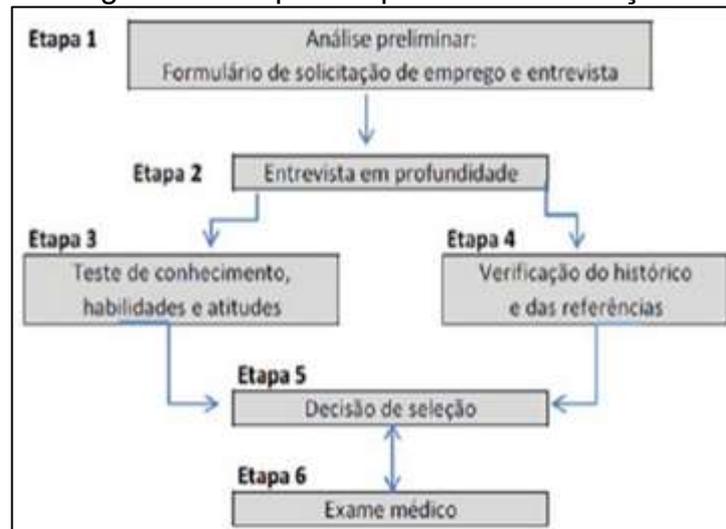
Segundo Lovelock e Wirtz (2008), contratar as pessoas certas significa concorrer com outras empresas para receber pedidos de emprego dos melhores profissionais do mercado de trabalho e então selecionar, desse vasto conjunto, os melhores candidatos para preencher os cargos oferecidos.

Para prestar serviços de qualidade com eficácia a atenção precisa ser dispensada ao recrutamento e a contratação das equipes de serviços. Essa atenção é contrária às noções tradicionais praticadas em muitos setores da prestação de serviços, em que as pessoas estão no degrau mais baixo da hierarquia corporativa e trabalham por salários bastante baixos. Na outra extremidade do espectro nos serviços de profissionais liberais os critérios de seleção mais importantes são via de regra o treinamento, o nível educacional e a experiência. Contudo muitas organizações hoje procuram primordialmente por qualificação técnica em seus candidatos, para poderem avaliar também as orientações destas pessoas quanto a clientes e serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

A obtenção e uso das informações a respeito dos candidatos recrutados externamente, e a descrição do cargo servirão de suporte, para escolher quais serão os encaminhados para a oferta de emprego, Chiavenato (2009) evidencia esta relação quando se refere à especificação do cargo ou competências desejadas onde descreve o que o cargo requer, ou definição das competências e as características do candidato. O processo de seleção pode ter modelos distintos como colocação, seleção, classificação e agregação de valor. O modelo de colocação quando a situação é de um candidato para uma vaga, o modelo de seleção quando são vários candidatos para uma vaga, o modelo de classificação quando são vários candidatos para várias vagas e o modelo de agregação de valores quando as competências individuais serão agregadas às competências organizacionais e a tornará mais competitiva (CHIAVENATO, 2009). Identificado candidato com as competências requeridas pela organização, implica em uma tomada de decisão.

O ideal é que cada indivíduo se encaixe de forma perfeita no cargo que ocupa dentro da organização, “pois ter a pessoa certa no lugar certo, no momento certo é o que diferencia a gestão de pessoas de outra, conseqüentemente uma empresa de suas concorrentes” (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 44).

Figura 1 – Etapas do processo de seleção



Fonte: John, Naumann e Soto (2008).

Segundo Benvegnu (2010), não existe receita pronta, algo sistemático, moldado ou estruturado, que uma vez aplicado faça as empresas atingirem esses objetivos, porém, aos gestores cabe proporcionar algumas melhorias, que implantadas facilitarão a obtenção de êxito, na atração e retenção de talentos.

2.8 DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

A forma como a organização enxerga seus talentos determina como ocorrerá a gestão dos mesmos. Há organização que visualizam seus talentos como temporários, e estabelece seu foco nas práticas que permitem a identificação e seleção para realizar máxima extração de conhecimentos e habilidades, ainda que temporários. No entanto, há também empresas que compreendem o talento como um indivíduo que fornece uma oportunidade de se desenvolver e que como uma via de mão dupla, contribuirá também para seu crescimento (MEYERS; VAN WOERKOM, 2014).

Organizações que focam em planejamento e implementação de estratégias que possibilitem seus colaboradores com alto potencial, os chamados talentos, conseguem estar preparadas constantemente para os desafios que venha a enfrentar, conseguindo atingir seus objetivos satisfatoriamente, independente da situação a qual estejam inseridas (GARAVAN; CARBERY; ROCK, 2012).

Mais do que ser capaz de contratar funcionários talentosos, as organizações devem ter a capacidade de mantê-los motivados e perceber se suas potencialidades

estão sendo compreendidas na área em que atuam. Ainda, se há horizontes que não estejam sendo visualizados para que haja melhor aproveitamento tanto por parte do talento quanto da organização. Caso perceba que há oportunidades a serem consideradas, é importante que a organização considere planos de transição para que os talentos possam ganhar experiência e enriquecer suas competências e habilidades. Isso torna-se útil, por exemplo, no caso de um colaborador-chave deixar organização, pois o talento pode estar apto a exercer tais atividades, já possuindo conhecimento dos fluxos e procedimentos organizacionais (WAHEED; ZAIM; ZAIM, 2012).

A organização que estimula a existência de uma cultura que seja orientada para desenvolver seus talentos, torna seus funcionários indivíduos conscientes de suas responsabilidades. Deste modo, os funcionários tendem a buscar oportunidades de desenvolvimento as quais os desafiem constantemente, o que impacta no crescimento organizacional e no aumento da competitividade organizacional frente aos concorrentes (STAHL et al., 2012).

Também é importante destacar que existem quatro categorias as quais são potencialmente enriquecedoras tanto para a organização quanto para os talentos (GARAVAN; CARBERY; ROCK, 2012):

- a) programas formais que promovem a aprendizagem;
- b) experiências que são desenvolvidas a partir das relações estabelecidas na organização;
- c) experiências às quais o talento vivencia no ambiente de trabalho
- d) desenvolvimento informal que ocorre a partir de todo este contexto

As razões para as empresas investirem na melhoria e desenvolvimento de talentos humanos estão relacionadas com as necessidades de um mercado cada vez mais exigente em termos de produtos, serviços, padrões de qualidade, novidade, inovação e talento humano mais qualificado e dinâmico em relação à aprendizagem. Da mesma forma, as empresas detectam, nos seus colaboradores, através de diferentes mecanismos internos, diferenças entre o que fazem *versus* o que devem fazer, o que sabem, o que devem saber e o que sabem ser *versus* o que devem saber ser. É assim que as estratégias de treinamento podem encurtar ou eliminar as lacunas entre esses fatores envolvidos no desempenho e nas competências das pessoas na organização. Em complemento, Giménez e Garay (2019), propõem todos os processos de educação, treinamento e capacitação profissional, bem como o

desenvolvimento tecnológico não é efetivo se não for acompanhado de crescimento intelectual e cultural. Isso corresponde a uma capacitação abrangente na organização e alto impacto na produtividade da empresa.

Recentemente, fazem parte das estratégias de desenvolvimento e treinamento, experiências como *mentoring*, o *coaching*, bem como a participação em treinamentos, conferências e formações externas, as quais possibilitam transferência de conhecimento entre os funcionários, especialmente dos mais experientes para os mais novos (TARIQUE; SCHULER, 2010).

2.9 PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTO

O crescimento e desenvolvimento das organizações é pautado pelo talento, enquanto pilar fundamental. Um aspecto a ser destacado, é que com a transição de carreira sendo algo cada vez mais comum na vida dos trabalhadores, o que gera para a empresa dificuldades em reter seus talentos. Isso requer que as empresas adotem novas práticas para reter os bons colaboradores, e, para isso, é necessário que compreendam quais os aspectos que auxiliam na motivação, comprometimento e satisfação de seus funcionários. Para que haja retenção de talentos, é necessário que a organização busque, constantemente, desenvolver seus funcionários e aliado a isso, reduzir o absenteísmo e buscar por estratégias que aumentem o engajamento (TARIQUE; SCHULER, 2010).

Para que as estratégias de retenção de talentos sejam eficazes, é necessário que a organização atribua importância a isso, e, para isso, é preciso considerar os custos advindos das estratégias a serem adotadas (VELOSO et al., 2014). Três aspectos devem ser considerados no que tange à retenção de talentos: o custo de desenvolver os talentos, os custos de desenvolver e “perder” os indivíduos para outras empresas, e o custo de não desenvolver, mas continuar com funcionários com baixo grau de desenvolvimento. Ainda, a retenção de talentos inicia nos custos de recrutamento e seleção, os custos de formação do indivíduo e o tempo envolvido nisso, bem como, o que tange a perda dos conhecimentos adquiridos pelo funcionário que deixa a organização (YAMAMOTO, 2011).

Outro custo que necessita ser observado é relativo ao *turnover*, visto que implica em custos extremamente elevados para as organizações. Tais custos, frequentemente excedem 100% do salário anual para a função que deixou de ser

ocupada. Ainda, empresas com alto grau de *turnover* são, facilmente superadas pela concorrência (DOH et al., 2011; BRYANT; ALLEN, 2013).

Os fatores que impactam no *turnover* nas organizações vão desde a estabilidade ou instabilidade da economia, os níveis de desemprego, entre outros que igualmente não dependem da organização. Contudo, há fatores que têm dependência da organização e são controláveis, dentre os quais destaca-se a taxa de crescimento organizacional e também o quanto a reputação da organização está deteriorada, visto que isso impacta no sentimento de pertencimento do colaborador e, conseqüentemente, em sua satisfação em relação ao trabalho. Práticas de gestão de desempenho e ausência de supervisão adequada também contribuem com a percepção do colaborador e conseqüentemente isso afeta na retenção de talentos (DOH et al., 2011).

Para que as práticas de retenção de talentos sejam efetivas, é importante que as organizações possam identificar quais são as causas que podem ser atribuídas à saída de seus talentos. Para contornar este problema, é preciso que sejam adotadas práticas que possam contribuir com a retenção dos funcionários, visto que seu capital intelectual constitui um dos diferenciais competitivos da organização (ORTLIEB; SIEBEN, 2012).

Diversas são as práticas que podem ser utilizadas para que ocorra a retenção de talentos, contudo, é necessário que cada organização mapeie e crie estratégias que sejam adequadas para sua realidade. Um dos aspectos que precisa ser observado diz respeito às necessidades e expectativas dos colaboradores, visto que muitas organizações acreditam estar oferecendo as condições mais adequadas aos seus funcionários, enquanto, na verdade, nunca houve uma conversa que possibilitasse um alinhamento neste sentido. Torna-se relevante que a organização compreenda quais os incentivos estão alinhados às expectativas e necessidades dos colaboradores. Neste sentido, é papel da organização proporcionar um delineamento que considere suas estratégias encadeadas junto às suas políticas de retenção de talentos, realizando ajustes sempre que necessário, visto que as necessidades podem ser modificadas a depender do momento de vida do seu colaborador, fazendo com que assim as políticas de retenção de talentos sejam efetivas (JAMES; MATHEW, 2012).

Um dos principais aspectos que contribui para a perda de talentos está relacionado ao salário, visto que a insatisfação com este aspecto motiva o funcionário

a procurar por oportunidades que oferecem melhores remunerações. Atrelado a isso, aspectos como uma política de benefícios deficitária contribuem para a insatisfação do colaborador, fazendo com que este conjunto seja definitivo para a sua decisão em sair da empresa (BRYANT; ALLEN, 2013). Cabe salientar que apesar de que o salário e os benefícios sejam itens importantes na decisão do colaborador em permanecer ou deixar seu emprego, em muitos casos a forma de distribuição salarial também possui igual importância. Benefícios flexíveis tendem a contribuir na decisão de permanecer, visto que aumentam a satisfação do colaborador, que percebe de forma positiva a dispersão salarial e as bonificações pertencentes às políticas de RH (BRYANT; ALLEN, 2013).

Contudo, a retenção de talentos também considera aspectos que extrapolam os financeiros, visto que está atrelada a forma como o colaborador enxerga a sua função e os desafios a ela impostos. O funcionário que se sente estimulado com tais desafios tende a planejar uma carreira a longo prazo dentro da organização, por isto, é importante que sua gestão imediata esteja atenta e reconheça os funcionários que possuem esta visão, para fazer um correto desenvolvimento de sua equipe (STAHL et al., 2012).

As práticas de retenção de talentos extrapolam a definição de políticas salariais e de benefícios. A satisfação no trabalho, bem como, o comprometimento organizacional são, efetivamente, os aspectos que manterão os funcionários na organização. A correta medição e gestão de tais fatores, por meio das lideranças, contribui para que a retenção de talentos efetivamente ocorra. Deve-se observar a relação que o indivíduo possui com seu superior imediato e fazer com que a liderança possua consciência acerca de seu papel neste processo (BRYANT; ALLEN, 2013).

A retenção de talentos depende de fatores tais como o correto delineamento do plano de carreira dos colaboradores, a clareza com que os acordos de expectativas são feitos e o *feedback* claro e constante, dando especial atenção aos funcionários mais talentosos. O funcionário que estabelece uma relação positiva em seu trabalho, mostrando-se motivado e satisfeito, possui grandes chances de sentir-se ligado a organização, e portanto, permanecer no emprego. Este funcionário, também tende a ser um multiplicador, visto que por sua experiência positiva pode estar interagindo com colegas e os contaminando positivamente acerca da organização, modificando, assim, seu olhar sobre alguns aspectos (BRYANT; ALLEN, 2013).

Ortlieb e Sieben (2012) destacam cinco estratégias que contribuem para uma

eficiente retenção de talentos:

- a) retenção através de incentivos: é baseada em aspectos monetários e não monetários benéficos, oportunidades de carreira e novas atribuições;
- b) retenção através de normas e valores: representa a retenção que ocorre por meio de normas e valores ou seja, baseia-se na utilização de medidas que comunicam as normas e valores a fim de criar um sentimento de identidade, vínculo e comprometimento com o local de trabalho;
- c) retenção através da coerção: representa uma estratégia onde o colaborador se mantém na empresa por meio da existência de contratos de regulação e penalidades para quem deixa a organização;
- d) recrutamento de novos profissionais: implica na contratação de novos talentos com vistas a reduzir a dependência de determinados colaboradores;
- e) a gestão de conhecimento: se caracteriza pela aquisição de novos conhecimentos e competências, através do conhecimento formal e da troca de experiências.

A retenção de talentos nas organizações está bastante vinculada ao desenvolvimento constante dos funcionários, à uma política de recompensas e benefícios alinhada ao perfil dos funcionários e a forma como a organização é vista interna e externamente. O chamado “salário emocional” representa um aspecto significativo na retenção de talentos. O equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional impacta na forma como o funcionário firma seu comprometimento com a organização (RODRIGUES; GUERRA; CÂMARA, 2007). É cada dia mais comum deparar-se com organizações que oferecem condições de trabalho flexíveis aos seus colaboradores. Isso porque o entendimento acerca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional tem ganhado destaque quando se pensa em empresas que de fato querem extrair o melhor de seus colaboradores, não apenas explorar sua mão de obra (STAHL et al., 2012).

A comunicação representa outro relevante fator atrelado a retenção de talentos, visto que as organizações que dirigem uma comunicação clara aos seus colaboradores aumentam o engajamento e comprometimento dos mesmos. Estratégias como *feedback* constante, reuniões regulares, desenvolvimento profissional e de equipe, fazem com que o funcionário sinta-se (ERICKSON, 2015).

A prática regular de reuniões entre lideranças e suas equipes permite que a

organização perceba quais as condições existentes. Um ambiente onde há espaço para interação, pressupõe o aumento de apoio entre equipes e a melhoria em relação às entregas que dependem de mais de um setor. Isso também contribui com a forma como os colaboradores enxergam a organização, dando a noção de que a empresa preocupa-se com o bem-estar individual e coletivo de seus colaboradores (ERICKSON, 2015).

A constante avaliação dos funcionários e o fornecimento regular de *feedback* tornam-se importantes aliados para a retenção de talentos. O objetivo da gestão de desempenho é permitir que a organização consiga realizar a identificação, análise e monitoramento periódico e rigoroso com seus colaboradores, fazendo correções de rota sempre que necessário. Tal prática, quando adotada efetivamente, pode fazer com que a organização antecipe situações e realize alinhamentos antes que determinados problemas fujam do controle e repercuta no desligamento do funcionário (ERICKSON, 2015).

É papel da empresa que valoriza seus talentos proporcionar um ambiente de aprendizagem e de desenvolvimento, onde o desempenho individual e coletivo sejam reconhecidos e estimulados. Ao estimular seus funcionários a desenvolver suas capacidades e competências, a organização passa a contar com uma mão de obra cada vez mais qualificada, o que impacta em sua competitividade frente à concorrência (ERICKSON, 2015).

A retenção de talentos também é atrelada ao reconhecimento não financeiro, visto que os indivíduos, ao receberem reconhecimento, tendem a se sentir satisfeitos e mais comprometidos com o processo. A qualidade de vida dos colaboradores tende a aumentar em ambientes onde existe reconhecimento individual e coletivo, visto que esta prática estimula a existência de confiança e relacionamento do colaborador para com a empresa (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

3 MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE

Estabeleceram-se os seguintes aspectos referentes ao modelo conceitual de análise:

- a) o modelo conceitual ilustra os conceitos importantes do domínio do problema, suas associações e atributos;
- b) levantar um conjunto rico e expressivo de conceitos (objetos) durante a análise ajuda muito a conduzir as fases de projeto e implementação.

Quadro 3 – Modelo conceitual de análise

Ideia Central	Autor	Ano
o termo “serviços” pode ser definido como: “Ato ou efeito de servir”.	MICHAELIS	2020
Definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é essencialmente, intangível.	CALARGE et al.	2015
Serviço pode ser escrito como um sistema de coprodução de valores por pessoas, tecnologias, sistema de serviços internos e externos e informações compartilhadas.	FITZSIMMONS; FITZSIMMONS	2014
Autores apontam que todo contato é o momento da verdade.	LAS CASAS GRÖNROOS FITZSIMMONS; FITZSIMMONS	2008 2009 2011
Dentre os trabalhos mais exigentes em empresas de serviços estão os denominados trabalhos da linha de frente.	LOVELOCK; WIRTZ	2008
O mundo dos negócios sofreu mudanças na natureza de execução dos trabalhos e no surgimento de novas formas de trabalhar.	GARAVAN et al.	2012
A satisfação possui abordagens que auxiliam no entendimento de organizações,	WALGER VIAPIANA; BARBOZA	2014
Atrair talentos é um dos desafios.	TATOGLU; GLAISTER; DEMIRBAG	2016
O principal ativo que uma organização possui são as pessoas.	GIL	2012
A gestão de talento é influenciada pela forma como a organização entende o talento.	MEYERS; VAN WOERKOM	2014

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 3, acima, auxilia no desenvolvimento do trabalho para a interpretação da pesquisa aplicada neste estudo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

No que tange a escolha da metodologia, de acordo com Köche (2013), metodologia é um processo de investigação que busca encontrar conhecimentos seguros, entretanto um processo como esse necessita de planejamento para a previsão de alternativas possíveis. A flexibilidade deve ser característica do planejamento, é importante não se deter as normas, mas buscar a explicação para o problema apresentado. Pesquisar é elencar uma dúvida que precisa ser esclarecida, existem critérios gerais para a construção do processo até chegar a sua solução e uma das etapas do projeto de pesquisa é a metodologia.

Prodanov e Freitas (2013) conceituam o método como um procedimento para alcançar uma finalidade, a ciência busca o conhecimento, portanto partem da concepção que o método científico é constituído de procedimentos que visam o conhecimento. Através da definição do método, pode-se entender as operações empregadas na pesquisa.

Iniciada a primeira fase, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, com caráter exploratório, a fim de identificar, junto aos funcionários da cooperativa Unimed Nordeste, demais Hospitais da região da serra gaúcha e também aos alunos da Universidade de Caxias do Sul quais são os atributos mais importantes que estão relacionados à importância/satisfação do setor de serviços. O levantamento desses atributos teve por finalidade a identificação das variáveis que irão compor o instrumento de coleta de dados utilizado na fase quantitativa.

Köche (2013) afirma que, a pesquisa exploratória, tem por objetivo descrever a natureza das variáveis que se quer verificar, não se trabalha com a relação entre elas, mas com o levantamento da sua presença e caracterização qualitativa e quantitativa, A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se de um roteiro de questões, no qual Lakatos e Marconi (2017b) definem como um instrumento essencial para a investigação e consiste na obtenção de informações do entrevistado de forma direta e tem como característica o contato face a face entre o entrevistador e o respondente.

Na fase conclusiva, será realizada uma pesquisa quantitativa através da aplicação de um questionário estruturado. A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa confirmatória que pressupõe conhecimentos prévios a respeito do problema, expondo características da população investigada, possibilitando a correlação entre as

variáveis, servindo de base para explicar fenômenos (MALHOTRA et al., 2005; VERGARA, 2015).

Dessa forma, esse estudo utilizará o método *survey* que será devidamente relatado ao decorrer da pesquisa. Finalizada a coleta de dados, será realizada a análise e interpretação dos dados, através da aplicação de técnicas e métodos estatísticos, com o intuito de se atingir uma validação estatística para o presente estudo.

Segundo Kauark (2010), a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) de trabalho de pesquisa. Através da metodologia é possível ter a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do questionário, do tempo previsto, o tratamento dos dados, e por fim tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

4.1 PESQUISA QUANTITATIVA

De acordo com McDaniel e Gates Jr. (2005), a pesquisa exploratória é utilizada para que se compreenda melhor um problema ou uma situação para prover critérios, tendo como finalidades formular ou definir um problema de pesquisa com maior precisão, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses ou proposições, isolar variáveis e relações-chave para exame posterior, obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema e estabelecer prioridades para pesquisas futuras.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), os métodos quantitativos são menos estruturados e mais intensivos que a aplicação de questionários estruturados, permitindo um maior relacionamento e flexibilidade e, por consequência, atingem uma maior profundidade e riqueza provenientes dos dados.

A pesquisa quantitativa é bastante utilizada nas tomadas de decisões gerenciais para a antecipação e prevenção de problemas futuros. Na verdade, esta metodologia surgiu da dificuldade de analisar o homem mais profundamente com o intuito de desvendar seu pensamento subjetivo. Assim, percebe-se que a pesquisa qualitativa vem sendo utilizada com frequência em marketing, bem como em outras áreas, para desvendar os pensamentos e as motivações mais subjetivas do cliente (VIEIRA; TIBOLA, 2005), ou seja, compreender o que está na mente do consumidor (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O modelo apresentado no Quadro 4 apresenta como o delineamento da pesquisa foi utilizado para realização deste trabalho, tendo o processo de coleta de dados com a aplicação de um questionário com alunos de graduação da Universidade de Caxias do Sul e profissionais da área da saúde da serra gaúcha, tendo como finalidade verificar a percepção referente as desigualdades salariais entre gêneros no mercado de trabalho e sua influência motivacional com os trabalhadores dentro da organização.

Quadro 4 – Delineamento de pesquisa

Delineamento			População	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Exploratório	<i>Survey</i>	Análise Probabilística	Questionário estruturado	Estatístico

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A escolha da metodologia de natureza **quantitativa, nível exploratório** é uma modalidade de pesquisa baseada na aplicação de questionários estruturados em que as mesmas perguntas são feitas a todos os participantes do levantamento, desta forma, Opus (2018) salienta que a pesquisa tem por objetivo verificar a opinião de determinado grupo de pessoas sobre um assunto.

Neste sentido esta pesquisa será de base quantitativa nível exploratório além de usada a estratégia de pesquisa *survey*. O objetivo da pesquisa *survey* é a obtenção de informações quantitativas sobre um determinado grupo de pessoas. A *survey* é mais indicada quando se deseja responder questões que expressem opiniões, costumes ou características de um determinado público-alvo.

Uma *survey* deve basear-se numa amostra representativa da população que se quer estudar, e mesmo que essa representatividade não seja possível, isso não invalida os resultados adquiridos, mas há limites para a generalização de seus resultados (FARIAS; ARRUDA, 2015).

A pesquisa quantitativa baseia-se na quantificação para coletar, e mais tarde, tratar os dados obtidos, onde é fundamental usar técnicas estatísticas para tornar o estudo mais imparcial, sem ter a influência do pesquisador nos resultados, pois os estudos com base em dados quantitativos oferecem uma segurança maior para a retirada de conclusões (MASCARENHAS, 2018).

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO QUANTITATIVO

Como observou Freitag (2018), população refere-se ao conjunto total de elementos, já a amostra, observa-se um subconjunto dessa população. Com base na amostra, verifica-se os procedimentos de estatística descritiva em que responde a perguntas feitas à amostra.

Associado a isso, Santos e Nacarato (2017) afirmam que muitos elementos estão ligados ao conceito de probabilidade, esses conceitos são apresentados pelas pessoas em situações cotidianas e estão presentes em circunstâncias diversas, assim como outros conceitos sobre probabilidade, como o clássico e o lógico.

O público-alvo desta pesquisa é formado pelos alunos de graduação da Universidade de Caxias do Sul e profissionais da área da saúde da Serra Gaúcha. O questionário estruturado com questões de simples e múltipla escolha foi aplicado à alunos e profissionais da área da saúde que já trabalharam ou que trabalham para verificar como se posicionam referente ao tema proposto que é a satisfação e a retenção de profissionais por parte das empresas, que representa uma população de 8000 pessoas com referência a uma amostra de 192 respondentes.

Figura 2 – Calculadora amostral

Tamanho da população	Grau de confiança (%)	Margem de erro (%)
8000	95	7
Tamanho da amostra		
192		

Fonte: Survey Monkey (2020).

Na Figura 2, apresenta-se o cálculo realizado para ter o tamanho necessário para a amostra desta pesquisa no desenvolvimento deste trabalho e melhor eficácia na aplicação do questionário.

4.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (2017b), a coleta de dados trata de um processo trabalhoso e cansativo onde exige do pesquisador muito cuidado no registro dos dados, sendo assim rigoroso o controle na aplicação da pesquisa, a fim de evitar erros resultantes dos entrevistados.

A coleta dos dados foi realizada através de pesquisa quantitativa, O questionário contém 15 questões de simples e múltiplas escolha, com os alunos de graduação da Universidade de Caxias do Sul e funcionários da área da saúde da serra gaúcha. Desta forma, o mesmo foi aplicado com o objetivo de levantamento de dados a fim de obter uma conclusão por meio das informações obtidas.

Para obter os resultados, foram utilizados instrumentos de meios eletrônicos como: WhatsApp, Facebook e e-mail.

Foram aplicados dois questionários pré-testes para professores da Universidade de Caxias do Sul e cinco para funcionários da cooperativa Unimed Nordeste RS, em que cada um respondeu o mesmo apontando observações referente as dificuldades no preenchimento. Conforme as devidas observações, foram realizadas pequenas alterações em algumas questões, que foram remodeladas com a finalidade de trazer maior compreensão das mesmas.

O questionário foi aplicado do dia 29 de março ao dia 05 de abril através do Google Forms encaminhado por e-mail, Facebook e WhatsApp.

4.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A esse respeito, Mattar (2007) indica que o propósito da análise é adquirir sentido referente aos dados coletados, porém não é possível fazer uma análise com os dados brutos, precisam ser processados com a aplicação dos questionários para atingir a obtenção de resultados.

A análise será efetuada com base nos métodos estatísticos, e deste modo, é possível trabalhar a parte mais nobre desta ciência considerando os questionários respondidos pelos alunos e profissionais da área da saúde por meio de uma pesquisa quantitativa. Referente a isso, Sindelar, Conto e Ahlert (2014) concluem que a estatística serve como um instrumento que permite o tratamento quantitativo das observações para resumir e transformar em informações e comparações os dados de

um fenômeno de análise. Assim sendo, com o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de técnicas e métodos, a estatística transformou-se em uma ciência que dispõe de processos apropriados para recolher, organizar, classificar e interpretar conjuntos de dados, tendo como objetivo orientar a coleta, o resumo, a análise e a interpretação de dados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados das perguntas serão apresentados individualmente através de gráficos, visando o maior entendimento das conclusões do questionário aplicado. Vale ressaltar que as questões de indicadores demográficos serão apresentadas através de um quadro demonstrativo.

O total de respondentes válidos foi de 203 pessoas observando como um dos requisitos serem alunos da UCS e profissionais da área da saúde da serra gaúcha e a aplicação do mesmo foi durante um período de 8 dias entre março e abril. O perfil do respondente foi separado por gênero, idade, estado civil, se trabalha atualmente e tempo de serviço no último emprego ou na instituição atual.

As informações coletadas foram inseridas em uma tabela no software Excel, onde foram adicionadas as respostas dos questionários gerando uma tabela geral dos indicadores demográficos para análise.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A Tabela 1 representa os principais indicadores demográficos relacionados a pesquisa.

Tabela 1 – Indicadores sociodemográficos

Indicadores sociodemográficos				
Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de Empresa
Feminino 72,8%	Até 20 anos - 2%	Fundamental Completo	Enfermeiro 15%	Até 1 ano 14,1%
Masculino 27,2%	De 21 a 34 anos – 41,4%	2º Grau Incompleto 2,4%	Técnico Enfermagem 7%	Até 5 anos 41,2%
Outros -	De 35 a 49 anos – 46,3%	2º Grau completo 8,9%	Coordenação 22%	Até 10 anos 24,1%
	De 50 a 64 anos – 10,3%	Ensino Superior incompleto 36,5%	Administrativo 51,5%	Até 15 anos 12,6%
	Acima de 65 anos -	Ensino Superior completo 24,1%	Estagiário	Até 20 anos 8%
		Pós-graduação 28,1%	Operacional 4,5%	Acima de 20 anos

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Destaca-se que como perfil dos respondentes, se identificou que a maioria dos entrevistados é do perfil feminino com (72,8%), a faixa etária se relacionou na sua

grande maioria entre 21 e 49 anos totalizando (87,7%) dos respondentes, a maioria dos participantes tem ensino superior incompleto ou completo e inclusive com pós graduação (88,7%), os principais cargos abordados foram na área administrativa (51,5%) e da enfermagem sendo a maior parcela de técnicos de enfermagem e enfermeiros (22%) e por fim destaca-se que a maioria trabalha a até 5 anos no atual trabalho (41,2%).

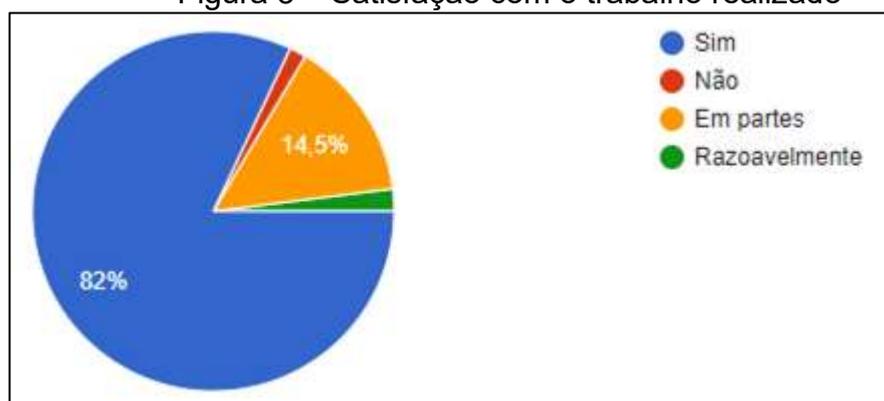
5.2 ANÁLISE DIRECIONADA AO ESTUDO

Como observaram Santos, Souza e Ventura (2015) acredita-se que empresas com ambiente organizacional satisfatório aos colaboradores tem também melhores índices de produtividade, capacidade de inovação e por consequência, maior lucratividade.

O questionário possui um total de 11 questões de simples ou de múltipla escolha. Assim sendo, verificou-se vários pontos importantes nas questões direcionadas como liberdade de opinião na realização de atividades, importância da questão salarial e dos benefícios, treinamento e desenvolvimento, realização profissional, satisfação no trabalho, ambiente de trabalho e fatores de atração e retenção.

A questão 6 busca avaliar a satisfação com o trabalho que realiza na organização, Walger, Viapiana e Barboza (2014) destacam que a satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que um funcionário realiza sobre sua atividade, ou a forma como o mesmo está obtendo resultados sobre a tarefa desenvolvida (Figura 3).

Figura 3 – Satisfação com o trabalho realizado

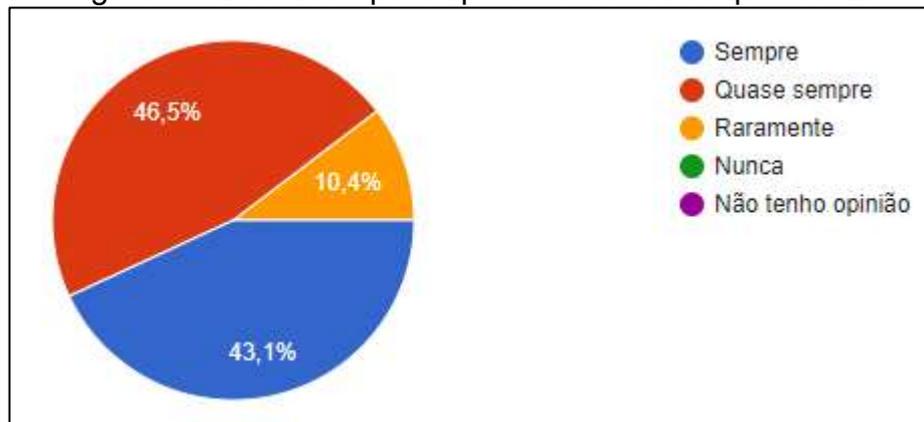


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se na Figura 3, que 166 pessoas gostam do trabalho que realizam (82%), que 30 pessoas gostam em partes (14,5%), 4 dos entrevistados não gostam do trabalho que realizam (2%) e 3 pessoas gostam razoavelmente da atividade que realizam na empresa (1,5%).

A Figura 4 representa a questão relacionada a liberdade de opinar dos funcionários nas atividades realizadas, para (LOVELOCK; WIRTZ, 2008) funcionários da linha de frente são um insumo fundamental para a excelência do serviço e a vantagem competitiva.

Figura 4 – Liberdade para opinar na atividade que realiza

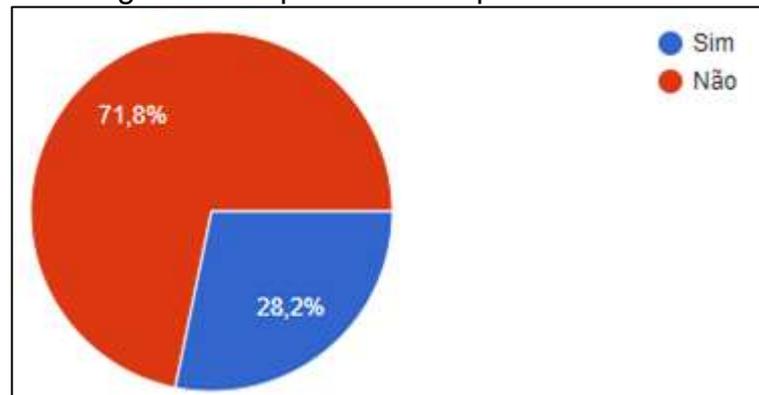


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com base nos dados coletados, observa-se na Figura 4 que 182 dos entrevistados sempre ou quase sempre podem opinar na atividade que realizam (89,6%) e que 21 pessoas raramente tem a opção de opinar na sua atividade do dia a dia (10,4%).

A abordagem da questão 8 trata da importância salarial dentro das organizações, a pergunta foi embasada na afirmação do Autor (KUCHEROV; ZAMULIN, 2016) onde diz que ao escolherem uma organização para trabalhar os candidatos prestam atenção a aspetos como as tarefas que vão desempenhar pois as mesmas devem ser interessantes e desafiantes, a remuneração e as perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Figura 5 – Importância da questão salarial

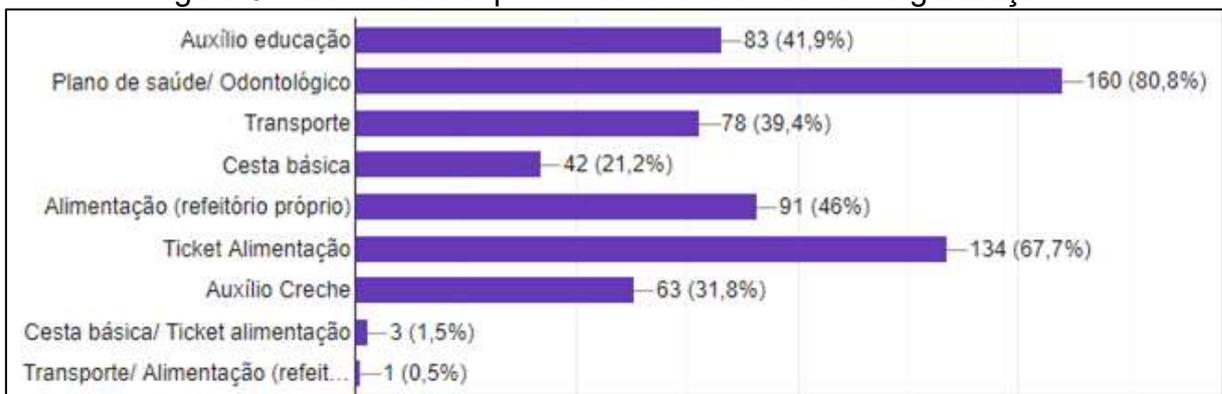


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como pode-se verificar na Figura 5 foi abordada a importância da questão salarial dentro da organização. De acordo com 145 dos entrevistados (71,8%) ou seja, para a grande maioria a questão salarial não é relevante dentro das organizações. Em contrapartida, 58 participantes (28,2%) responderam que sim a questão salarial é levada em conta no momento da escolha de permanecer ou não na empresa.

A Figura 6 desenvolve a pergunta relacionada aos benefícios importantes e relevantes dentro das organizações, O Autor Bryant e Allen (2013) destaca que os benefícios dados pelas empresas são muito valorizados e cada vez mais utilizados como forma de retenção, motivação e comprometimento do colaborador com a organização.

Figura 6 – Benefícios importantes e relevantes nas organizações



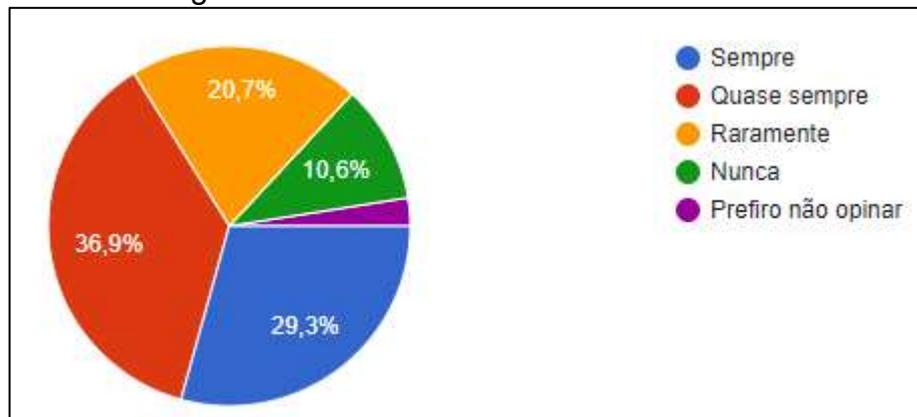
Fonte: dados da pesquisa (2021).

Conforme a Figura 6, a quantidade de participantes que afirmam estar satisfeitos com os benefícios recebidos pela empresa se apresenta bastante grande, totalizando 160 pessoas (80,8%) satisfeitas com o plano de saúde e odontológico, já satisfeitos com o *ticket* alimentação são 134 respondentes (67,7%) 91 pessoas estão

satisfeitas com a alimentação em refeitório próprio (46%), logo depois temos 83 entrevistados que responderam auxílio-educação (41,9%), 78 pessoas responderam o transporte (39,4%) Os demais entrevistados totalizando 67 pessoas (31,8%) preferem ter auxílio creche, cesta básica/ ticket alimentação, lembrando que esta questão era de múltipla escolha.

Em busca de maior compreensão da realidade vivida dentro das organizações, o treinamento e desenvolvimento se dá através de um processo positivo aplicado em forma de sistema organizado onde as pessoas adquirem conhecimento. Na Figura 7 teremos uma base da importância que o treinamento/ desenvolvimento tem nas organizações.

Figura 7 – Treinamento e desenvolvimento

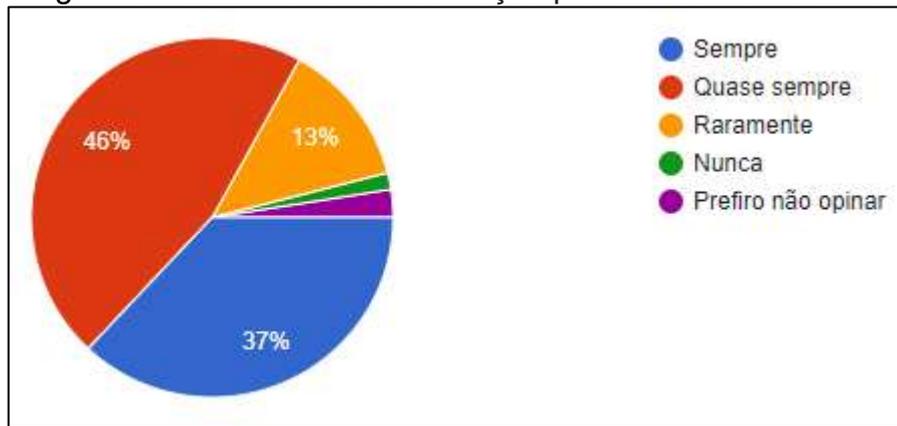


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como pode-se verificar a questão trata de verificar se a empresa investe em treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários. De acordo com 60 dos entrevistados (29,3%) eles sempre têm a oportunidade de treinar e se desenvolver na instituição, 75 dos entrevistados relataram que quase sempre a empresa investe em treinamento/desenvolvimento (36,9%), 42 pessoas disseram que raramente a empresa investe neste quesito (20,7%), enquanto 22 pessoas responderam que a empresa nunca investe no desenvolvimento dos funcionários (10,6%), Em contrapartida, 4 participantes (2,5%) preferiram não responder a esta pergunta.

A Figura 8 busca avaliar o sentimento de realização profissional nas organizações (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014) afirma que as pessoas buscam por trabalho que as motivam e que as possibilite bem-estar, saúde e a qualidade de vida, buscando realizar satisfações pessoais e profissionais no trabalho.

Figura 8 – Sentimento de realização profissional no trabalho

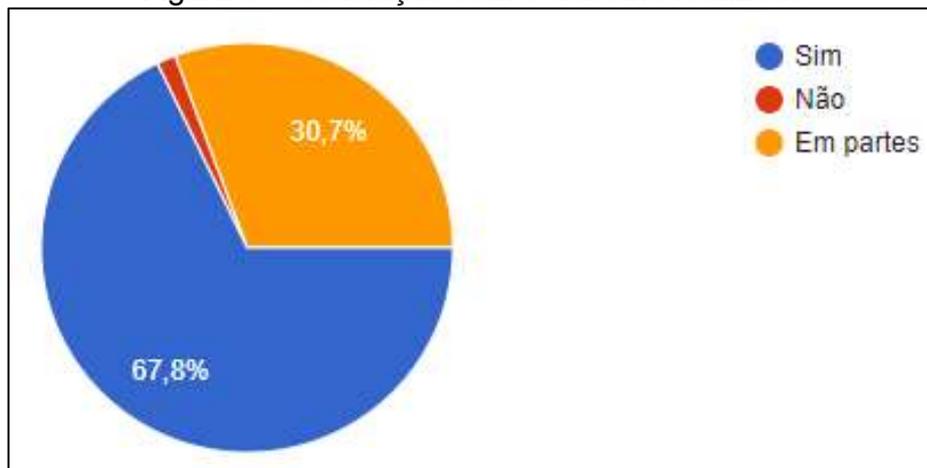


Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com o a Figura 8, 75 entrevistados responderam que sempre se sentem realizados profissionalmente (37%), foi verificado que 93 pessoas entrevistadas (46%) quase sempre tem o sentimento de realização profissional, já um número bem menor de 26 pessoas (13%), raramente tem esse sentimento e entre as pessoas que nunca tem este sentimento ou que preferiram não opinar temos 9 respondentes o que corresponde a (4%).

A Figura 9 busca avaliar a satisfação com o trabalho realizado. A busca por profissionais satisfeitos torna uma preocupação para empresas que buscam Qualidade de Vida no Trabalho para seus colaboradores, é importante que os gestores busquem pesquisas para verificar o nível de satisfação na sua organização, a pesquisa de clima organizacional pode auxiliar ao gestor a analisar o grau de satisfação de seus colaboradores (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Figura 9 – Satisfação com o trabalho realizado

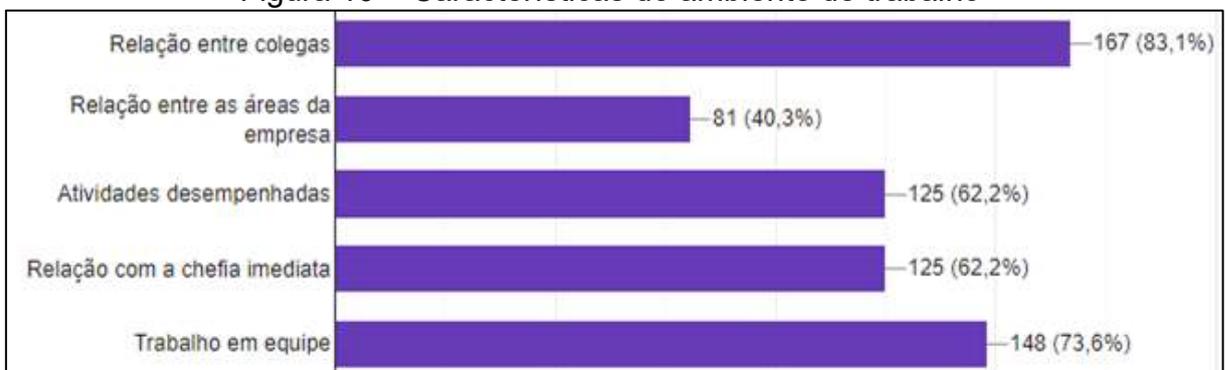


Fonte: dados da pesquisa (2021).

A quantidade de participantes que afirmam estar satisfeitos com o trabalho realizado na empresa ultrapassou metade dos respondentes, totalizando 138 pessoas (67,8%) conforme segue na Figura 9, já uma quantidade menor de 63 pessoas totalizando (30,7%) afirmam que a satisfação com o trabalho realizado se dá apenas em partes. Os demais entrevistados totalizando 2 pessoas (1,5%) afirmam que não tem satisfação com o trabalho realizado.

No caso da questão 13 que trata das características do ambiente de trabalho, Chiavenato (2014) inclui alguns itens como um ambiente com segurança e higiene, que tenha incentivos e que possam mostrar até onde o colaborador pode chegar e quais caminhos precisam seguir para isso, requer condições ambientais e psicológicas satisfatórias, com cuidados especiais, que assegurem a qualidade de vida no ambiente organizacional (Figura 10).

Figura 10 – Características do ambiente de trabalho

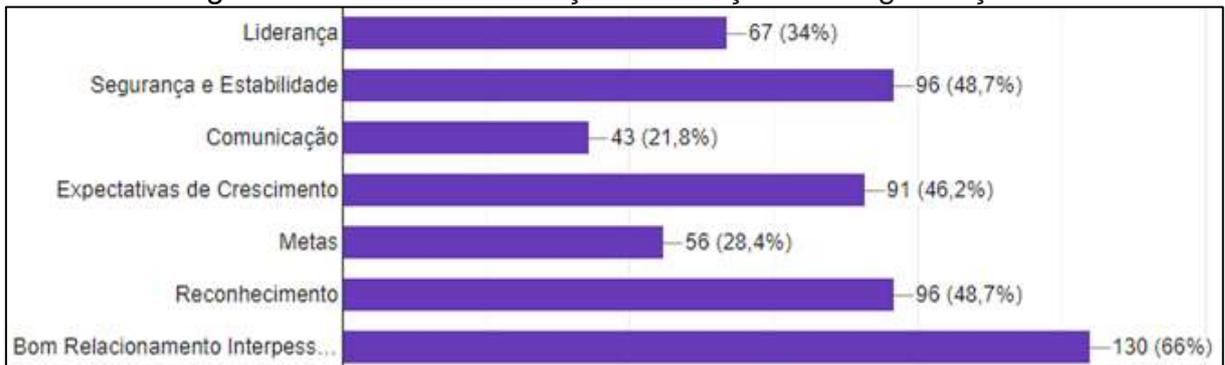


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Conforme Figura 10 seguem os resultados referente a pesquisa quanto ao ambiente de trabalho nas organizações, totalizando 167 pessoas (83,1%) estão satisfeitas com a relação entre colegas, já satisfeitos com atividades desempenhadas e a relação com chefia imediata totalizam 125 respondentes (62,2%), 148 pessoas estão satisfeitas com o trabalho em equipe nas organizações (73,6%) e por fim 81 entrevistados estão satisfeitos com a relação entre as áreas da empresa o que totaliza (40,3%). lembrando que esta questão era de múltipla escolha.

A questão 14 se refere aos fatores de atração e retenção nas organizações. Cabe à organização delinear estratégias que visem compreender as necessidades dos seus colaboradores e implementarem práticas de retenção de talento que sejam ajustadas e valorizadas pelos seus colaboradores, para que se alcance o efeito de retenção desejado (JAMES; MATHEW, 2012).

Figura 11 – Fatores de atração e retenção nas organizações

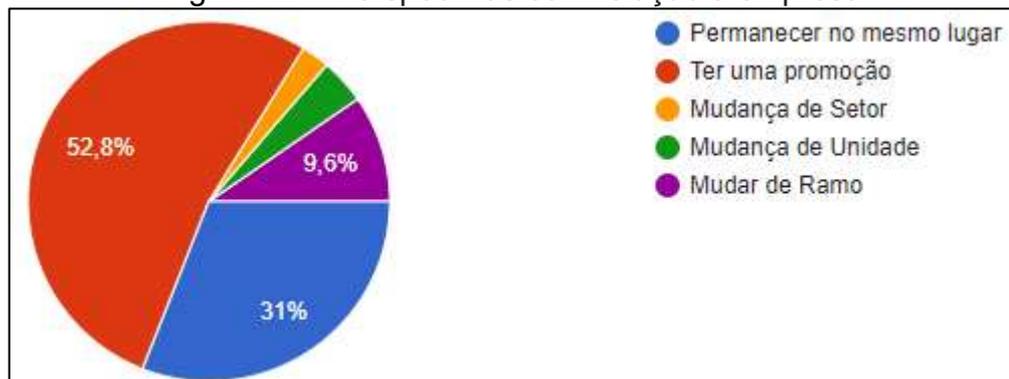


Fonte: dados da pesquisa (2021).

Conforme Figura 11 os resultados referentes aos fatores que atraem e retêm os colaboradores nas organizações referem à 130 respondentes (66%) que estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal. Os satisfeitos com segurança e estabilidade e também com o reconhecimento totalizam 96 pessoas (48,7%). São 91 as pessoas que estão satisfeitas com as expectativas de crescimento (46,2%), 67 entrevistados estão satisfeitos com a liderança imediata (34%) e ainda, 56 pessoas estão satisfeitas com as metas estabelecidas pela empresa o que totaliza (28,4%). Por fim, 43 pessoas relatam que a comunicação é o que as atraem e mantém nas instituições (21,8%). Lembrando que esta era uma questão de múltipla escolha.

Na questão 15 o assunto tratado refere-se as perspectivas dos funcionários com relação a empresa em que trabalham. O principal objetivo das práticas de retenção de talento é evitar a perda de colaboradores talentosos e treinados. Depois de analisadas as práticas de retenção de talento podemos concluir que existe um vasto conjunto de práticas que as organizações podem implementar e desenvolver para que consigam reter os seus colaboradores (JAMES; MATHEW, 2012).

Figura 12 – Perspectivas com relação a empresa



Fonte: dados da pesquisa (2020).

A quantidade de participantes que afirmam aguardar por uma oportunidade de promoção totaliza 108 pessoas (52,8%) conforme segue na Figura 12, já uma quantidade menor de 63 pessoas totalizando (31%) afirmam desejo de permanecer no mesmo lugar da empresa e não almejam crescimento e nem troca de local de trabalho, 20 pessoas dizem pensar em mudar de ramo de negócio (9,6%) Os demais entrevistados totalizando 12 pessoas (6,6%) afirmam que pretendem ter uma mudança de setor ou até mesmo de unidade.

6 CONTRIBUIÇÕES DO AUTOR

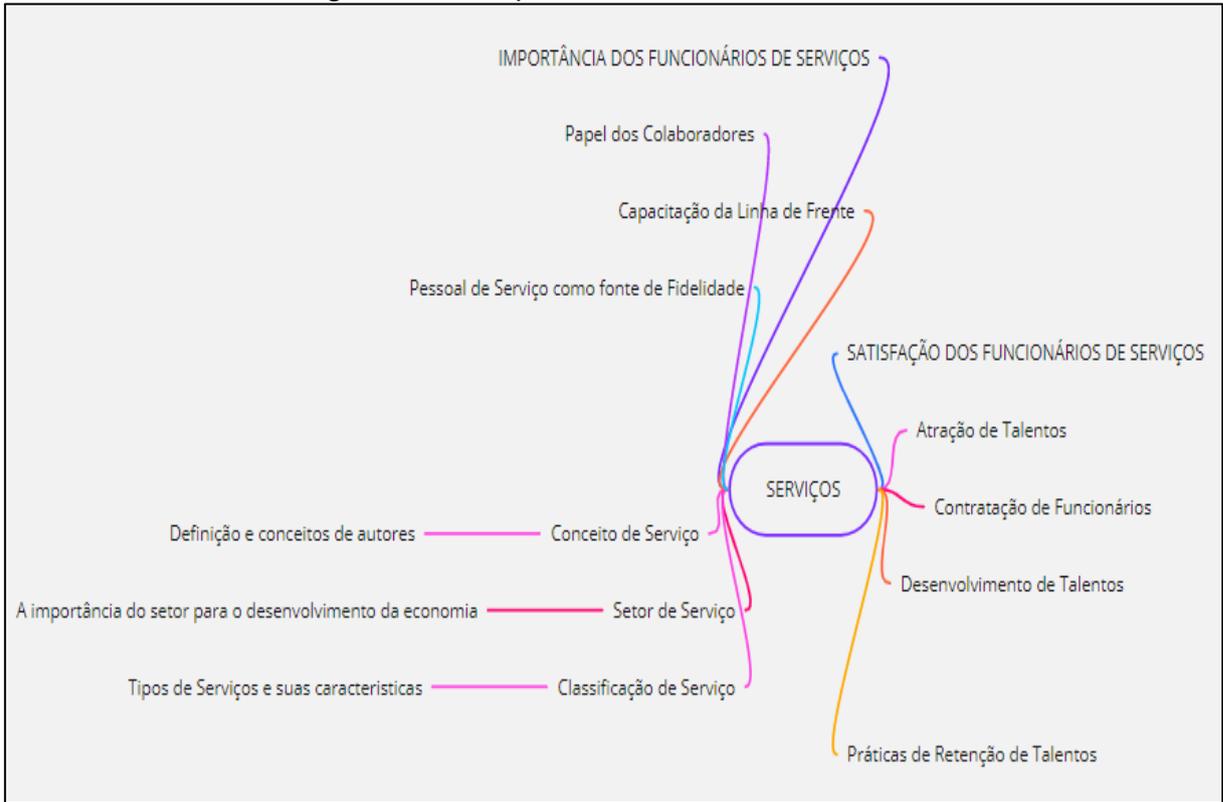
Este estudo apontou que dentro das organizações os profissionais têm objetivos, metas e desafios. Alguns profissionais priorizam a questão salarial e outros os benefícios, a qualidade de vida e o reconhecimento profissional, mas o estudo nos mostra que a satisfação dos colaboradores está em um fator de conjuntos e não apenas em um ou dois fatores.

A sensação de realização profissional, assim como o sentimento de satisfação com o trabalho realizado também foi demonstrado no estudo deste caso como sendo algo muito importante para a permanência das pessoas dentro das instituições, as pessoas também valorizam muito as instituições que investem nos seus colaboradores através de treinamento e desenvolvimento constante.

O resultado também nos mostra também que o ambiente de trabalho é muito importante na escolha das pessoas, temos por exemplo pontos como relação entre os colegas, entre as áreas da empresa, relação com a chefia imediata e a relação com os colegas como os mais destacados pelas pessoas, além disso outros fatores também influenciam na hora da escolha como por exemplo bom relacionamento interpessoal, reconhecimento, segurança e estabilidade no emprego e expectativa de crescimento.

Elaborados pela ferramenta Mind Master que facilita a leitura visual do conteúdo e aponta os principais conceitos do tema. Os mapas conceituais abaixo (Figura 13 e Figura 14) mostram os principais pontos do referencial teórico comparado ao resultado da pesquisa, obtido após a aplicação e análise das respostas.

Figura 13 – Mapa mental referencial teórico



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Figura 14 – Mapa mental do resultado das análises



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Observando os dois mapas conceituais, pode-se constatar que os termos Satisfação, Retenção e benefícios foram listados no referencial teórico e também identificadas pelos respondentes no questionário.

7 SUGESTÕES DO AUTOR PARA OS GESTORES

Através do estudo e da análise de todos os pontos destacados abaixo na Figura 15 foi constatada a importância que a satisfação e a realização profissional têm dentro das organizações de incentivar seus colaboradores ao crescimento profissional, juntamente com melhorias no processo de recompensar, valorizar e engajar pessoas que se adequem ao momento atual do funcionário.

Figura 15 – Mapa mental sugestões ao gestor



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Nesse sentido, o tema abrangente deste trabalho é o processo de satisfazer e reter pessoas, no contexto de atrair, reter e satisfazer como objetivo geral deste trabalho pode-se destacar: modelos com a finalidade de motivar, incentivar e reter talentos dentro das instituições. O mapa mental abaixo traz sugestões e dicas do autor deste estudo de como atingir este objetivo.

8 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Este estudo está limitado a trabalhar a retenção e a satisfação de funcionários no segmento da área da saúde

As limitações encontradas no decorrer deste trabalho estão relacionadas ao referencial teórico, foram encontradas dificuldades na pesquisa do material tanto via internet quanto através da biblioteca da UCS, devido a pandemia a reserva de material se dava através do sistema e na biblioteca apenas era permitido a retirada do material não podendo assim fazer uma ampliação na pesquisa de livros desejados para o estudo.

Também destaca-se que na primeira parte do estudo algumas instruções solicitadas nem sempre foram repassadas de forma clara e objetiva, dificuldade na utilização das ferramentas para pesquisa de material via internet, fontes utilizadas através de sugestões, mas nem sempre objetivas na hora dos resultados da pesquisa, muitos assuntos ligados a outros ramos acabavam listadas juntamente com o material necessário para a realização deste estudo.

O presente estudo foi dedicado a retenção e satisfação de funcionários na área da saúde, mas para trabalhos futuros poderia se trabalhar em cima de uma gama de benefícios flexíveis dentro da organização reforçando assim o reconhecimento e a valorização da equipe.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aquecimento do mercado se revela a alta concorrência de capital humano, onde as empresas buscam diversas estratégias para manter seus colaboradores satisfeitos e motivados, para não perder os talentos que a organização desenvolveu e capacitou. Considerando esta realidade, as empresas estão buscando cada vez mais desenvolver estratégias que possam melhorar seus processos internos, no que diz respeito à gestão de pessoas.

A partir desta realidade foi possível identificar os problemas e as deficiências das cooperativas de hospitais, bem como os pontos positivos que fazem estas instituições se destacar e manter-se equilibradas. Mas, para que se possa enfrentar esta realidade, é necessário buscar maneiras de melhorar tais processos, desenvolvendo metodologias que sejam eficazes, tanto para a empresa, como aos colaboradores que a compõe.

Questionou-se sobre quais procedimentos seriam necessários para atrair, reter e satisfazer no processo de recompensar pessoas, focado no quesito de satisfação e retenção de colaboradores na organização. Com base nisto, apurou-se quais ferramentas e métodos estão sendo utilizados pelas instituições.

Pode-se dizer que as empresas, especialmente na área de recursos humanos, precisam de desenvolvimento constante. Certamente os esforços aplicados trarão ótimos resultados, diminuindo a rotatividade, aumentando a motivação e satisfação e, conseqüentemente, atraindo e retendo novos talentos, fazendo com que seus colaboradores queiram que a empresa cresça e se desenvolva cada vez mais, trazendo sucesso para ambos.

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar os fatores de satisfação e de retenção dos empregados e os motivos que levam à sua permanência nas organizações. Em relação ao perfil dos funcionários que atuam nessas organizações, observou-se que 80% dos entrevistados trabalham nessas organizações a mais de 3 anos, e que destes, na sua grande maioria ocupam o cargo de técnico de Enfermagem ou de Enfermeiro, além disso mais da metade dos entrevistados já concluíram sua graduação no ensino superior, o que nos faz entender, que estão em constante desenvolvimento pessoal nestas empresas apesar do tempo de 'casa'.

Em relação aos condicionantes para a permanência na empresa, obteve-se como resultado o que já era esperado com base na literatura existente, mas ao mesmo

tempo surpreendente, pois se confirmou que a remuneração que estes colaboradores recebem não seria o principal fator de retenção na empresa, mas que analisam um contexto muito mais complexo, que engloba o bem estar e a qualidade de vida da família.

Buscando apontar as práticas de gestão realizada nas empresas percebeu-se que uma das principais é o investimento em treinamento e no desenvolvimento dos colaboradores, fazendo com que estes se sintam importantes para a organização e conseqüentemente consigam alcançar resultados maiores. Outro ponto evidente são os benefícios que estas empresas oferecem aos seus funcionários, sendo que estes consideram um mecanismo para auxiliar no bem estar e nas necessidades que possuem.

Ficou evidenciado que a motivação não passa por um processo de esgotamento ao longo dos anos em que o profissional atua na organização, ou seja, os entrevistados indicam sentir uma motivação excepcional, alegria em fazer parte do quadro de colaboradores da empresa, de poder ser reconhecido de maneira justa. Por fim, como resultado do objetivo geral da pesquisa, ficou evidenciado que estas organizações possuem diferenciais perante as demais e que seus funcionários percebem e se orgulham ao falar da empresa nas quais trabalham.

A motivação é o impulso da pessoa em agir porque ela assim deseja. Se não houver motivação, elas reagem à pressão de ter que realizar a atividade por obrigação. Em sentido oposto, quando há motivação os colaboradores fazem a escolha positiva porque visualizam o ato como significativo para elas. Ainda, o gestor deve estar preparado para estimular e desenvolver possíveis talentos adormecidos em sua equipe, promovendo o desenvolvimento e oferecendo oportunidades de crescimento profissional a este colaborador, pois conhecendo suas particularidades, seus desejos e anseios, desenvolverá futuros líderes para a organização.

Sendo assim o tema proposto é bastante significativo para as empresas em estudo, pois permite que os profissionais, coordenadores, diretores saibam da satisfação do profissional e estejam de certa forma auxiliando nas mudanças. A grande influência que desenvolver, capacitar, treinar e reconhecer tem sobre a motivação das pessoas é de extrema importância. O estudo mostrou a viabilização de verificar pontos em que os profissionais identificaram como negativos em relação a empresa onde trabalham, fazendo as instituições perceberem que essas mudanças e

investimentos propostos podem se tornar fatores motivacionais fazendo com que as organizações tenham os melhores e mais comprometidos profissionais.

No decorrer do estudo pôde-se obter inúmeros aprendizados relacionados à gestão de pessoas e perceber o quão importante são os processos de se ter pessoas satisfeitas e motivadas dentro de uma organização. Gerenciar pessoas é um desafio trabalhoso e complicado, porém quando alcançado traz resultados excelentes. Durante este estudo foi possível aprender diversas maneiras de como realizar estes processos, enquanto com a elaboração do trabalho de conclusão de curso, de forma mais clara, percebeu-se como funciona parte deste processo na prática, podendo entender e visualizar tanto os pontos positivos quanto os negativos das organizações e dos colaboradores, com certeza este trabalho foi de extrema importância para o aprendizado e sucesso profissional do autor, que hoje se considera apto para tomar decisões na área de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13. ed. Londres: Kogan Page, 2014.
- BELVEDERE, V. Defining the scope of service operations management: an investigation on the factors that affect the span of responsibility of the operations department in service companies. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, v. 25, n. 6, p. 447-461, 2014.
- BENVEGNI, A. **Atração e retenção de talentos**. 2010. Disponível em: http://www.benvegnu.com.br/merc_2.htm. Acesso em: 08 nov. 2020.
- BRYANT, P. C.; ALLEN, D. G. Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. **Compensation & Benefits Review**, v. 45, n. 3, p. 171-175, 2013.
- CALARGE, F. A. et al. Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura. **Production**, v. 26, n. 4, p. 724-741, 2015.
- CARDOSO, A. **Atração, seleção e integração de talentos**. Lisboa: Lidel, Lda, 2016.
- CARVALHO, L. S. F. et al. Motivos de afastamento por licença de saúde dos trabalhadores de enfermagem. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 9, n. 1, p. 60-66, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.
- CHUANG, C. H.; JACKSON, S. E.; JIANG, Y. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. **Journal of Management**, v. 42, n. 2, p. 524-554, 2016.
- COHEN, J. F.; OLSEN, K. Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. **Expert Systems with Applications**, v. 42, n. 3, p. 1178-1188, 2015.
- DOH, J. P. et al. Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. **Journal of Business Strategy**, v. 32, n. 5, p. 35-42, 2011.
- EDWARDS, M. R.; KUDRET, S. Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 169-188, 2017.

EMNA, B.; EVREN, S.; YVES, D. An overview on service operations management. In: **ICSSSM12**. IEEE, 2012. p. 71-76. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/xpl/conhome/6243953/proceeding>. Acesso em: 03 out. 2020.

ERICKSON, A. **Communication and employee retention**. Londres: International Encyclopedia of Interpersonal Communication, 2015.

FERREIRA, P. I; RAMAL, A. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

FITZSIMMONS, J. A. FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7a ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FREITAG, R. M. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? **Revista de Estudos da Linguagem**, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018.

GARAVAN, T. N. et al. Employability and talent management: challenges for HRD practices. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 1, p. 26-45, 2012.

GARAVAN, T. N.; CARBERY, R.; ROCK, A. Mapping talent development: definition, scope and architecture. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 1, p. 5-24, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/books/9788522474776/pages/59081998>. Acesso em: 03 nov. 2020.

GIMÉNEZ, A. F. C.; GARAY, L. An analysis of the process of adopting local digital currencies in support of sustainable development. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 849, 2019.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro. 3. ed. Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition**. Lexington: Free Press, Lexington Books, 1990.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 3-13, 2011.

HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 364-374, 2007.

HOFFMAN, K. D. et al. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

JAMES, L.; MATHEW, L. Employee retention strategies: IT industry. **SCMS Journal of Indian Management**, v. 9, n. 3, p. 79-87, 2012.

JOHN, O. P.; NAUMANN, L. P.; SOTO, C. J. Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. **Handbook of personality: Theory and research**, v. 3, n. 2, p. 114-158, 2008.

JOHNSON, K. R.; PARK, S.; BARTLETT, K. R. Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica's hospitality sector. **European Journal of Training and Development**, v. 43, n. 3/4, p. 191-209, 2018.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Service operations management: improving service delivery**. 2. ed. London: Prentice Hall, 2005.

JORDÃO, S. **O relacionamento do líder com seus clientes**. 2017. Disponível em: <http://www.soniajordao.com.br/detalhes.php?id=980>. Acesso em: 25 set. 2020.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAUARK, F. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

KON, A. **A nova economia política dos serviços**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2015.

KUCHEROV, D.; ZAMULIN, A. Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). **Human Resource Development International**, v. 19, n. 2, p. 178-188, 2016.

KUCHEROV, D.; ZAVYALOVA, E. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 1, p. 86-104, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017a.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2017b.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITÃO, J. M. S. **Caracterização das práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação**. 2007. 85 f.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. **Empresa familiar**: desvendando competências, racionalidades e afeto. São Paulo: Atlas, 2010.

LIAO, H. et al. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. **Journal of applied psychology**, v. 94, n. 2, p. 371, 2009.

LIEVENS, F.; SLAUGHTER, J. E. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 3, n. 1, p. 407-440, 2016.

LIPSITCH, M.; SWERDLOW, D. L.; FINELLI, L. Defining the epidemiology of Covid-19—studies needed. **New England Journal of Medicine**, v. 382, n. 13, p. 1194-1196, 2020.

LONG, C. S.; AJAGBE, M. A.; KOWANG, T. O. Addressing the issues on employees' turnover intention in the perspective of HRM practices in SME. In: **Anais [...]** Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 129, p. 99–104, 2014.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUU, T. T. Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. **Public Management Review**, v. 21, n. 6, p. 789–816, 2019.

MAGBOOL, M. et al. Corporate sustainable business practices and talent attraction. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 7, n. 4, p. 539-559, 2016.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MARTINAITYTE, I.; SACRAMENTO, C.; ARYEE, S. Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. **Journal of Management**, v. 45, n. 2, p. 728-751, 2019.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2018.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATUMOTO, M. S. et al. Análise do relacionamento entre qualidade em serviços, imagem, valor, satisfação e lealdade em clientes universitários de bancos. **Exacta**, v. 17, n. 2, p. 47-57, 2019.

MCDANIEL, C.; GATES JR., R. M. **Investigación de mercados**. Boston: Thomson, 2005.

MEYERS, M.; VAN WOERKOM, M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. **Journal of World Business**, v. 49, n. 1, p. 192–203, 2014.

MICHAELIS. **Dicionário on line**. 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 27 set. 2020.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes**: um estudo aplicado em um ambiente de serviços. 2006. 224f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

OPUS. **O que é uma pesquisa survey?** Pesquisas & Opinião. 2018. Disponível em: <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pesquisa-survey/>. Acesso em: 02 mar. 2021.

ORTLIEB, R.; SIEBEN, B. How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. **The international journal of human resource management**, v. 23, n. 8, p. 1688-1704, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. São Leopoldo: Feevale, 2013.

RENKEMA, M.; MEIJERINK, J.; BONDAROUK, T. Advancing multilevel thinking in human resource management research : applications and guidelines. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3, p. 397–415, 2017.

RODRIGUES, V. J.; GUERRA, B. J.; CÂMARA, P. B. **Recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

ROTHAN, H. A.; BYRAREDDY, S. N. The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak. **Journal of autoimmunity**, v. 109, n. 1, p. 102433, 2020.

SANTOS, A. M.; SOUZA, R. A.; VENTURA, R. C. M. O. Clima organizacional: uma análise ancorada nas teorias da motivação humana. **Revista Pensar Acadêmico**, v. 13, n. 2, p. 110-126, 2015.

SANTOS, G. S. C. A cultura organizacional como forma de controle invisível nas organizações modernas e pós-modernas. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 194, p. 01-16, 2017.

SANTOS, J. L.; NACARATO, A. M. A linguagem probabilística e o jogo de par ou ímpar: produção de significações. **Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela**, v. 3, n. 6, p. 107-127, 2017.

SANTOS, L. et al. Qualidade dos serviços em indústria têxtil: avaliação de clientes varejistas. **Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 1, p. 200-223, 2012.

SATTA, G. et al. Port labour, competitiveness and drivers of change in the Mediterranean sea: a conceptual framework. **Production Planning & Control**, v. 30, n. 13, p. 1102–1117, 2019.

SCHWARTZ, J.; KING, C. C.; YEN, M.-Y. Protecting healthcare workers during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak: lessons from Taiwan's severe acute respiratory syndrome response. **Clinical Infectious Diseases**, v. 71, n. 15, p. 858–860, 2020.

SENGUPTA, A. S.; YAVAS, U.; BABAKUS, E. Interactive effects of personal and organizational resources on frontline bank employees' job outcomes: the mediating role of person-job fit. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 7, p. 884–903, 2015.

SILVA, A. M.; NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica, 2016. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5513. Acesso em: 20 out. 2020.

SINDELAR, F. C. W.; CONTO, S. M.; AHLERT, L. **Teoria e prática em estatística para cursos de graduação**. Lajeado: Editora Univates, 2014.

SOUZA, M. A. S. L. Trabalho em saúde: as (re)configurações do processo de desregulamentação do trabalho. In: DAVI, J.; MARTINIANO, C.; PATRIOTA, L. M. (Orgs.). **Seguridade social e saúde: tendências e desafios**. Campina Grande: EDUEPB, 2011.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas: ferramenta estratégica de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

STAHL, G. et al. Six principles of effective global talent management. **Sloan Management Review**, v. 53, n. 2, p. 25-42, 2012.

SURVEY MONKEY. **Cálculo amostral**. 2020. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 03 mar. 2020.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

TATOGLU, E.; GLAISTER, A. J.; DEMIRBAG, M. Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. **Journal of World Business**, v. 51, n. 2, p. 278-293, 2016.

VELOSO, E. F. R. et al. Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company. **Journal on Innovation and Sustainability**, v. 5, n. 1, p. 49-61, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 9-33, 2005.

WAHEED, S.; ZAIM, A.; ZAIM, H. Talent management in four stages. **The USV Annals of Economics and Public Administration**, v. 12, n. 1, p. 130-137, 2012.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaber, 2014.

YAMAMOTO, H. The relationship between employee benefit management and employee retention. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 17, p. 3550-3564, 2011.

YE, J.; MARINOVA, D.; SINGH, J. Deliberate learning in the frontlines of service organizations. **Academy of Management Proceedings**, Anaheim, California, 2008. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2008.33636440>. Acesso em: 01 abr. 2021.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6 ed.: Bookman, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados(as)

O seguinte questionário tem como assunto **Determinantes da Retenção de Funcionários de Serviços da Saúde**, tema referente ao meu trabalho de final de curso. Nesta oportunidade é com prazer que convido você a participar deste questionário. Todas as informações coletadas permanecerão confidenciais e os pesquisados não serão identificados.

Este trabalho integra o curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – possuindo cunho estritamente acadêmico. Agradeço antecipadamente sua colaboração e disponibilidade por participar deste importante estudo.

Acadêmico: Alex Fagundes dos Santos

Orientadora: Zaida Cristiane dos Reis

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero

Masculino Feminino Prefiro não opinar

2. Qual sua idade:

Até 20 anos entre 50 e 64 anos

entre 21 e 34 anos Acima de 65 anos

entre 35 e 49 anos

3. Qual sua escolaridade:

Fundamental Incompleto Segundo grau completo

Fundamental completo Ensino Superior Incompleto

Segundo grau incompleto Ensino Superior completo

Pós-graduação

4. Qual cargo você ocupa na empresa:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Enfermeiro | <input type="checkbox"/> Administrativo |
| <input type="checkbox"/> Técnico de Enfermagem | <input type="checkbox"/> Estagiário |
| <input type="checkbox"/> Coordenação | <input type="checkbox"/> Operacional |

5. Qual seu tempo de empresa:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Até 1 ano | <input type="checkbox"/> Até 15 anos |
| <input type="checkbox"/> Até 5 anos | <input type="checkbox"/> Até 20 anos |
| <input type="checkbox"/> Até 10 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 20 anos |

II - QUESTÕES DIRECIONADAS

6. Você gosta do trabalho que realiza:

- Sim Não Em partes Razoavelmente

7. Você tem liberdade para opinar quanto a forma de realização de suas atividades?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8 - A questão salarial é o que você considera mais importante para trabalhar na empresa?

- Sim Não

9. Que benefícios que a empresa oferece que você considera mais importantes?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Auxílio Educação | <input type="checkbox"/> Alimentação (refeitório Próprio) |
| <input type="checkbox"/> Plano de saúde/Odontológico | <input type="checkbox"/> Ticket Alimentação |
| <input type="checkbox"/> Transporte | <input type="checkbox"/> Auxílio creche |
| <input type="checkbox"/> Cesta Básica | |

10 - A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Sempre | <input type="checkbox"/> Nunca |
| <input type="checkbox"/> Quase sempre | <input type="checkbox"/> Prefiro Não Opinar |
| <input type="checkbox"/> Raramente | |

11. O trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

- Sempre Nunca
 Quase sempre Prefiro não opinar
 Raramente

12. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

- Sim Não em Partes

13. Quais características do ambiente de trabalho que são importantes para você?

Nesta questão você pode marcar mais de uma alternativa.

- Relação entre colegas
 relação entre as áreas da empresa
 Atividades desempenhadas
 Relação com a chefia imediata
 Trabalho em equipe
 Outros

14. Quais são os fatores que o atraíram e mantem você como trabalhador na empresa?

- Liderança
 Segurança e Estabilidade no Trabalho
 Comunicação
 Expectativas de Crescimento
 Metas
 Reconhecimento
 Bom relacionamento Interpessoal

15 - Quais são suas perspectivas com relação a empresa?

- Permanecer no mesmo cargo
 Ter uma promoção
 Mudança de setor
 Mudança de unidade
 Mudança de Ramo