UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES DO VALE DO TAQUARI/RS

Raquel Cristine Horst

Lajeado/RS, novembro de 2023

Raquel Cristine Horst

ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES DO VALE DO TAQUARI/RS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti

Lajeado/RS, novembro de 2023

Raquel Cristine Horst

ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES DO VALE DO TAQUARI/RS

A banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada no componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharela em Administração:

Profa. Dra. Bernardete B. Cerutti - Orientadora
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Prof.ª Ma. Luciane Franke
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Ma. Elaine Nagel
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Lajeado/RS, 20 de novembro de 2023

RESUMO

As organizações estão percebendo cada vez mais a importância de investir em capital humano e a necessidade de reter pessoas talentosas para obter sucesso. Para isso, é necessário definir estratégias eficientes que estimulem os colaboradores e proporcionem maior desenvolvimento profissional. Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar estratégias de retenção de talentos adotadas por organizações do Vale do Taquari/RS, e os objetivos específicos são: a) identificar quais estratégias de retenção de talentos são presentes em organizações do Vale do Taquari/RS; b) identificar a percepção de colaboradores quanto às estratégias de retenção de talentos adotadas pelas organizações; c) correlacionar as estratégias e as percepções de colaboradores quanto à retenção de talentos em organizações. A fundamentação teórica está alicerçada nos temas relacionados à gestão estratégica de pessoas nas organizações, políticas e práticas de retenção de talentos, retenção de talentos e liderança na retenção de talentos. A pesquisa classifica-se como quantitativa e descritiva, tendo como amostra 13 municípios que compõem o respectivo vale e 122 respondentes, que são colaboradores de organizações. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado *on-line* e os dados foram analisados por meio de método estatístico simples. Os resultados apontam que as organizações desenvolvem *feedback* e avaliação de desempenho, e oferecem benefícios como estratégias de retenção de talentos, porém, muitas não possuem plano de carreira ou outras ações que possam gerar mais reconhecimento e valorização dos profissionais.

Palavras-chave: talentos; retenção; pessoas; gestão.

ABSTRACT

Organizations are increasingly realizing the importance of investing in human capital and the need to retain talented personnel in order to be successful. When taking these aspects into account, it is vital to define efficient strategies that stimulate employees and provide them with greater professional development. In such context, the general objective of this study is to analyze talent retention practices adopted by organizations in Taquari Valley (Vale do Taquari/RS). The specific objectives considered here are: a) identify which talent retention practices currently take place within organizations in Taquari Valley; b) identify the perception of employees regarding such practices or strategies adopted by the companies they work for; c) correlate these strategies and employees' perceptions regarding talent retention in these organizations. The theoretical foundation is based on subjects related to strategic people management in companies, talent retention policies and practices, talent retention and leadership within talent retention. The research is classified as quantitative and descriptive, considering cases of 13 counties that take part in the respective valley and 122 participants who are employees of organizations therein. The data collection instrument was an online structured questionnaire and all data was analyzed using a simple statistical method. Results indicate that companies provide feedback and performance evaluation, also offering benefits such as talent retention strategies. Nonetheless, many do not have a career plan, nor any other plan whatsoever, that generates greater recognition and personnel acknowledgement.

Keywords: talent; retention; people; management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ecossistema do engajamento 18
Figura 2 - Fatores que considero mais importantes ao decidir permanecer em uma empresa 38
Figura 3 - Ações que a empresa poderia adotar para reter ainda mais os colaboradores 40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sinto-me integrado e motivado no meu ambiente de trabalho 28
Gráfico 2 - Tenho conhecimento da missão e dos objetivos da empresa em que trabalho 29
Gráfico 3 - As relações entre colegas e líderes são cordiais e amigáveis.....30
Gráfico 4 - O crescimento profissional é uma decorrência natural do mérito e das competências dos funcionários 31
Gráfico 5 - Minhas iniciativas são valorizadas pelo meu líder 32
Gráfico 6 - Os líderes dão *feedback* com frequência às suas equipes.....33
Gráfico 7 - Os líderes realizam conversas individuais para avaliar desempenho e alinhar expectativas.....34
Gráfico 8 - A empresa possui plano de cargos e salários 35
Gráfico 9 - A empresa proporciona capacitações e aperfeiçoamentos aos colaboradores.....36
Gráfico 10 - Sou informado sobre as decisões e mudanças que afetam meu trabalho e/ou setor 37
Gráfico 11 - A empresa oferece um ambiente de trabalho saudável.....39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Tema 9
1.2 Delimitação do estudo 9
1.3 Definição do problema 10
1.4 Objetivos 10
1.4.1 Objetivo geral 10
1.4.2 Objetivos específicos 11
1.5 Justificativa 11

2 REFERENCIAL TEÓRICO 12
2.1 Gestão estratégica de pessoas nas organizações 12
2.2 Políticas e práticas de retenção de talentos 14
2.3 Retenção de talentos 17
2.4 Papel do líder na retenção de talentos 19

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 21
3.1 Tipos de pesquisa 21
3.1.1 Quanto à natureza 21
3.1.2 Quanto aos seus objetivos 22
3.1.3 Quanto à abordagem do problema 22
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos 23
3.2 População e amostra 23
3.3 Coleta de dados 24
3.4 Pré-teste do questionário 24
3.5 Análise dos dados 25
3.6 Limitação do método 25

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 26

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 42

REFERÊNCIAS 44

APÊNDICE 48
APÊNDICE A - Questionário 49

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo e cada vez mais exigente, a gestão de pessoas vem ganhando relevância. É indispensável entender o contexto externo para adequar a cultura e, consequentemente, o comportamento da organização, de modo a direcioná-la para o futuro. Com base nisso, por meio da gestão de pessoas, é possível desenvolver ações para atrair e reter pessoas tornando-as parceiras do negócio (Chiavenato, 2020).

Na sociedade contemporânea, as organizações estão percebendo cada vez mais a necessidade de investir em capital humano. Porém, um dos maiores problemas reside no porquê de algumas empresas não conseguirem reter seus talentos de forma eficiente.

As transformações culturais e tecnológicas vêm fazendo com que as expectativas das pessoas em relação às organizações e a seu trabalho mudem. As pessoas demandam oportunidades e desafios profissionais contínuos, são mais conscientes de si mesmas e mais atentas a sua integridade física e mental. Sendo assim, o crescimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e talentos (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

Observa-se que algumas organizações estão mudando seus conceitos e estratégias, buscando engajar plenamente seus colaboradores. Em vez de investirem apenas em produtos e serviços, estão investindo em quem sabe como criá-los e desenvolvê-los. As pessoas passam a formar o elemento essencial do sucesso organizacional (Chiavenato, 2020).

Bichuetti e Bichuetti (2020) descrevem talento como a pessoa que irá fazer a diferença para que a organização em que atua alcance bons resultados no mercado. Ser um talento não significa ter capacidade intelectual diferenciada, mas estar em constante evolução e buscando dar ideias de melhorias à organização.

Para desenvolver o capital humano e obter sucesso na organização, não basta atrair colaboradores considerados talentosos. A retenção de talentos tornou-se uma estratégia na gestão de pessoas. Ao longo do tempo, salários e bens materiais estão deixando de ser diferenciais para reter profissionais competentes. Observa-se que o que as pessoas estão considerando é qualidade de vida, saúde, bem-estar e um ambiente motivador e desafiador para desenvolver conhecimentos e habilidades (Nunes; Martins; Mendonça, 2021).

Considerando a importância da retenção de talentos como uma estratégia organizacional, este estudo apresenta, na sequência, o tema, o problema, a delimitação, os objetivos e a justificativa.

1.1 Tema

Estratégias de retenção de talentos em organizações do Vale do Taquari/RS.

1.2 Delimitação do estudo

Conforme Dutra *et al.* (2017), o desenvolvimento de uma organização está diretamente ligado ao seu potencial de desenvolver pessoas e crescer por meio delas. A valorização e retenção das pessoas no ambiente corporativo é percebida quando há oportunidade para participarem de novos desafios, atribuições e responsabilidades, conquistando espaços e credibilidade por meritocracia.

Segundo Souza *et al.* (2015), devido às demandas econômicas atuais, os talentos vêm tornando-se cada vez mais necessários e escassos no mercado de trabalho. Os desafios constantes no ambiente corporativo exigem estratégias que estimulem os colaboradores a se comprometerem com a organização e se desenvolverem como profissionais. Considerando que nem todos os profissionais fazem grandes entregas e agregam valor ao negócio, é preciso cuidar para manter aqueles que o fazem.

Diante do exposto, este estudo busca identificar e analisar estratégias de retenção de talentos, delimitando a percepção de colaboradores de organizações do Vale do Taquari/RS[1] dispostos a colaborar com o estudo.

1.3 Definição do problema

Conforme Gil (2016), o capital humano de uma organização faz parte do ativo intangível, constituído pelos saberes de cada um dos seus colaboradores. Nesse contexto, Dutra *et al*. (2017) destacam a relevância da gestão de pessoas por agregar um conjunto de políticas e práticas que devem estar alinhadas e conciliar as expectativas da organização e do colaborador para sua retenção. Dessa forma, cabe à organização o papel de estimular e dar o suporte necessário para que o profissional tenha consciência de sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento das atividades e da sua própria carreira.

Chiavenato (2020) explica que quando talentos estão adequadamente engajados e motivados em seu trabalho dedicam todo seu esforço físico e mental para o sucesso organizacional. Por isso, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: *Quais estratégias de retenção de talentos são adotadas em organizações do Vale do Taquari/RS?*

1.4 Objetivos

Os objetivos deste estudo são descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar estratégias de retenção de talentos adotadas por organizações do Vale do Taquari/RS.

[1] O Vale do Taquari é uma região situada no centro do estado do Rio Grande do Sul, composta por 36 municípios. A economia é diversificada, com agricultura familiar, agropecuária e agroindústrias voltadas à cadeia produtiva de frango, suínos e leite. Na indústria de transformação, predomina a fabricação de produtos alimentícios, de móveis, calçados, fármacos, metalmecânicos, gemas e joias, produtos de limpeza e higiene e cosméticos, responsáveis por ampla geração de empregos diretos e pelo crescimento dos municípios.

1.4.2 Objetivos específicos

a) Identificar quais estratégias de retenção de talentos estão presentes em organizações do Vale do Taquari/RS;
b) Identificar a percepção de colaboradores quanto às estratégias de retenção de talentos adotadas pelas organizações;
c) Correlacionar as estratégias e as percepções de colaboradores quanto à retenção de talentos em organizações.

1.5 Justificativa

Um dos maiores desafios das organizações atualmente é manter talentos motivados e engajados. Isso porque os colaboradores, em sua maioria, não se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho. Ao deixar uma organização, o profissional leva consigo o conhecimento adquirido ao longo do período que ali esteve. Assim, por meio da gestão de pessoas, este estudo justifica-se na medida em que busca identificar estratégias que possam contribuir para a retenção de talentos.

Para a acadêmica, esta pesquisa busca desenvolver a prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e entender o que motiva colaboradores a permanecerem em seus empregos ou buscarem novos desafios no mercado.

Para a universidade, os resultados do estudo poderão auxiliar outros estudantes e profissionais da área de gestão de pessoas a implementar práticas de retenção de talentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico que embasa o estudo. Inicialmente, aborda a gestão estratégica de pessoas nas organizações, seguindo com políticas e práticas de retenção de talentos, retenção de talentos e o papel do líder na retenção de talentos.

2.1 Gestão estratégica de pessoas nas organizações

As mudanças no mercado, especialmente nas últimas duas décadas, vêm acontecendo com muita rapidez. Diversos fatores contribuem para este processo, como por exemplo a economia e os avanços tecnológicos, sociais e culturais. Uma das áreas que mais sofre mudanças é a gestão humana, que está deixando de ser chamada de Recursos Humanos e sendo substituída por Gestão de Pessoas ou Gestão de Talentos (Chiavenato, 2020).

A área de recursos humanos passou por três diferentes eras ao longo dos séculos XIX e XX. A primeira foi a da industrialização clássica, período em que a estrutura organizacional caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador. A segunda foi a era da industrialização neoclássica, que iniciou após a Segunda Guerra Mundial, quando as organizações tentaram instituir novos modelos de estruturas que proporcionassem mais inovação. Nessa época, surge a estrutura matricial, como uma espécie de “quebra-galho”, onde cada setor possui dois superiores, um responsável pela parte funcional e outro pelo produto. A terceira era é a da informação, com a ocorrência de maior desenvolvimento tecnológico e melhorias nos processos de

trabalho (Chiavenato, 2014).

Conforme Chiavenato (2014), na era da informação, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante para a organização, sendo ocupado por outros ativos intangíveis do capital intelectual, que é formado por um tripé composto por pessoas, clientes e a organização. Enquanto o capital físico perde valor com o uso, o conhecimento é cada vez mais valorizado.

De acordo com Chiavenato (2020), o capital humano é constituído de pessoas que fazem parte de uma organização, as quais devem ser mantidas e desenvolvidas ao máximo. Para o mesmo autor, as pessoas podem ser vistas como recursos ou parceiras da organização. Como recursos, os colaboradores são considerados padronizados, uniformes, inertes e devem ser administrados. Dessa forma, os sujeitos constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. Quando são vistos como parceiros ativos e proativos, são fornecedores de conhecimentos e habilidades, e sobretudo oferecem o maior aporte, que é a inteligência na tomada de decisões para atingir os objetivos organizacionais.

Para Gil (2016), todos os recursos das organizações são administrados por pessoas. Isso não quer dizer que os gestores podem se colocar numa zona de conforto, pois toda a administração e, principalmente, a gestão de pessoas, é desafiada a superar os problemas decorrentes das rápidas transformações do mundo contemporâneo. Em síntese, o autor afirma que a matéria-prima da área de gestão de pessoas é constituída pelo conhecimento.

Maximiano (2014, p. 10) alinha conhecimento e talento, ressaltando que “[...] talento é a palavra-chave na moderna gestão de pessoas, especialmente quando associada a jovem", uma vez que estes estão diretamente relacionados a um alto potencial profissional, com aptidões acima da média, reforçadas por uma educação moderna. Mas não há abundância deles e a grande maioria das empresas não sabe como atrair, incorporar e manter esses jovens talentos. Para grandes empresas torna-se mais fácil, pois geralmente possuem uma área especializada e programas estruturados de carreira que auxiliam no desenvolvimento de cargos.

A gestão de pessoas tem uma espécie de contrato psicológico entre as pessoas e a organização. É um contrato que está presente mesmo que não esteja formalizado, o qual define as expectativas na relação das partes (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

Em outras palavras, as organizações provocam um grande impacto na vida das pessoas, na medida em que influenciam na qualidade de vida dos seus colaboradores,

independentemente dos objetivos de cada colaborador, sejam eles relativos a renda, realização profissional, *status* ou outros (Chiavenato, 2014).

Gerir pessoas é saber conviver com as individualidades de cada um e orientar a interesses comuns à organização (Mósca; Cereja; Bastos, 2014). Nesse contexto, Chiavenato (2014) ressalta que o ser humano não vive isoladamente, mas em constante convívio; é interativo e social. Por meio da cooperação de uns com os outros, alcançam seus objetivos. Assim formam as organizações.

Maximiano (2014) descreve que a gestão de pessoas consiste em quatro processos básicos e interligados. A atração e retenção, que se referem à organização trazer pessoas com as competências necessárias para a execução das operações; o desenvolvimento é a parte dos processos que promove a aquisição e aumento das competências, para que o colaborador possa evoluir e desenvolver seu potencial; a administração do desempenho, que busca definir as responsabilidades e atividades, assegurando que as expectativas de ambos estejam alinhadas; e a manutenção, utilizada para atender as necessidades básicas das pessoas, promover a motivação e satisfação com o trabalho.

Muitos dos elementos necessários para que uma organização seja competitiva estão na gestão de pessoas. Por meio de políticas e práticas adequadas, a organização consegue controlar custos, tornar seus colaboradores mais eficientes, melhorar seus níveis de qualidade e estimular um ambiente colaborativo, mantendo segurança, saúde, bem-estar e estrutura de trabalho (GIL, 2016), conforme o item a seguir.

2.2 Políticas e práticas de retenção de talentos

Para Dutra *et al*. (2017), a gestão de pessoas deve ser integrada a um conjunto de políticas e práticas que atenda aos interesses e expectativas da organização e das pessoas que nela atuam. Somente desta forma será possível ter uma relação produtiva entre as partes envolvidas. O mesmo autor conceitua políticas como princípios que balizam as decisões e comportamentos das pessoas em relação à organização, e práticas como sendo os diversos tipos de procedimentos e técnicas utilizados para implementar as decisões.

Se as políticas e práticas estabelecidas pela organização aos seus colaboradores não tiverem efeito sobre eles e não agregarem valor, não terão

efetividade ao longo do tempo (Dutra; Dutra; Dutra, 2017). Os mesmos autores destacam ainda que as pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da organização não são apenas aquelas que possuem um vínculo formal de trabalho com a mesma, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

Contudo, Mascarenhas (2013) salienta que quando os sistemas de gestão estão consolidados, eles tendem a permanecer na organização, e a permanência pode, às vezes, impedir novas práticas, devido à resistência natural das pessoas a mudanças.

Mascarenhas (2013) também cita que, na maioria das vezes, as mudanças no modelo de gestão de pessoas levam tempo para serem percebidas e avaliadas adequadamente; e para isso, é necessário sistemas contínuos de avaliação em gestão. Sem estes sistemas de controle, as organizações não conseguem acompanhar as possíveis oportunidades de melhoria e inovação.

Deve existir uma conciliação entre a gestão e as práticas dos recursos humanos, tendo como finalidade a atração, a retenção, a motivação, o desenvolvimento das competências e o compromisso com a organização. Estas práticas refletem no processo de recrutamento, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios e planos de carreira (Ramires, 2021).

Bichuetti e Bichuetti (2020, p. 99) destacam que dispor de políticas estruturadas não basta se não houver gestores que saibam colocá-las em prática para reter suas equipes. Nesse caso, “as pessoas permanecerão na empresa até encontrar uma alternativa fora dela”.

Diante disso, é importante estruturar políticas e práticas de gestão de pessoas como uma forma de organizar as opções e possibilidades para que os colaboradores possam planejar suas carreiras na organização (Dutra; Dutra; Dutra, 2017). Nesse sentido, Dutra *et al*. (2017) e Chiavenato (2021) citam dois exemplos de políticas e práticas de gestão de pessoas. Um deles é o sistema estruturado de remuneração com cargos e salários claros e acessíveis, contemplando o valor financeiro e os benefícios. A remuneração é um conjunto de normas e procedimentos que refletem a orientação e a filosofia da organização. Deve ser justa e equitativa, buscando equilíbrio interno e externo, para que os colaboradores vejam perspectivas de crescimento a partir do seu desempenho.

Alinhado à remuneração, o outro exemplo de política e prática de gestão para

retenção de pessoas mencionado por Dutra *et al*. (2017) e Chiavenato (2021) é a evolução nos cargos por meio de um plano de carreira. De acordo com Oliveira (2013, p. 5), carreira é o “conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam”.

Sabbag (2018) sugere, como forma de reter talentos, fornecer mentoria, *coaching,* e ter um bom sistema de *feedback,* que é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores (ou líderes) podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos. O *feedback* é a oportunidade para o gestor compartilhar observações sobre o desempenho profissional dos colaboradores e promover reconhecimentos e/ou mudanças produtivas, de acordo com o padrão estabelecido.

Chiavenato (2020) também descreve a importância da gestão de desempenho como a base fundamental para o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, consequentemente, a retenção de talentos. A avaliação de desempenho refere-se à revisão anual para definição das expectativas e planejamento das atividades futuras. Todo talento precisa receber um retorno sobre seu trabalho e fazer as devidas correções, assim como a organização precisa conhecer como o colaborador desempenha suas atividades. Por meio da avaliação de desempenho, é possível analisar recompensas, relacionamentos e potencialidades de crescimento na carreira.

Barbieri (2013) comenta sobre a importância do recrutamento interno para reconhecimento e valorização de talentos. Essa prática incentiva, recompensa e motiva o colaborador a continuar melhorando sua *performance*.

Sabbag (2018) reforça que os profissionais talentosos são difíceis de substituir, pois apresentam muito valor agregado à organização e contribuem para aumentar o capital intelectual. São vistos como ativos diferenciados e devem ser “capitalizados”, requerendo ações de excelência, contemplando autonomia, confiança, transparência e oportunidades.

Para Ramires (2021), as organizações precisam desenvolver as melhores práticas para serem eficazes em atrair, selecionar e reter talentos por meio do recrutamento interno e/ou externo, de forma que os colaboradores se adaptem ao ambiente de trabalho e tenham produtividade e satisfação de fazer parte da equipe com a qual atuam. O item a seguir aborda este tema de forma mais detalhada.

2.3 Retenção de talentos

De acordo com Ferreira (2014), retenção de talentos diz respeito a todo o esforço gerado por uma organização para manter os potenciais talentos no seu quadro funcional satisfeitos. Trata-se, segundo o autor, de um processo desafiador, que envolve atrair, conquistar, desenvolver e engajar talentos. Isso exige que a organização tenha gestores capazes de promover condições saudáveis e agradáveis para incentivar o desejo de permanecer.

Compreende-se por talento uma habilidade ou aptidão. Ramires (2021) descreve “talento” como um termo utilizado para designar pessoas competentes e que possuem habilidades que as diferenciam dos demais. Refere-se a um conjunto de conhecimentos, experiências, inteligência, caráter e atitudes. O que torna uma pessoa talentosa também é seu interesse em aprender e se desenvolver constantemente.

Mais importante do que atrair talentos é retê-los, para que a organização obtenha vantagem competitiva. Esses colaboradores precisam estar em constante desenvolvimento e sentirem-se valorizados pelo seu esforço. Conforme exemplos citados anteriormente, as organizações devem possuir determinadas políticas e práticas para conduzir à retenção de talentos e manter os colaboradores motivados, reconhecendo que as pessoas são o principal recurso organizacional (Ramires, 2021).

Contudo, Chiavenato (2020, p. 143) acredita que “[...] no lugar de simplesmente tentar reter talentos, as organizações precisam tornar-se mais e mais atrativas para então conseguirem engajar seus talentos”. Bichuetti e Bichuetti (2020) complementam assegurando que a arte de reter talentos é uma forma de convencer o candidato de que o perfil dele é necessário para o cargo e que a organização é um excelente lugar para se trabalhar. A “arte de reter”, aqui, significa o conjunto de políticas e práticas da organização e o comportamento dos gestores.

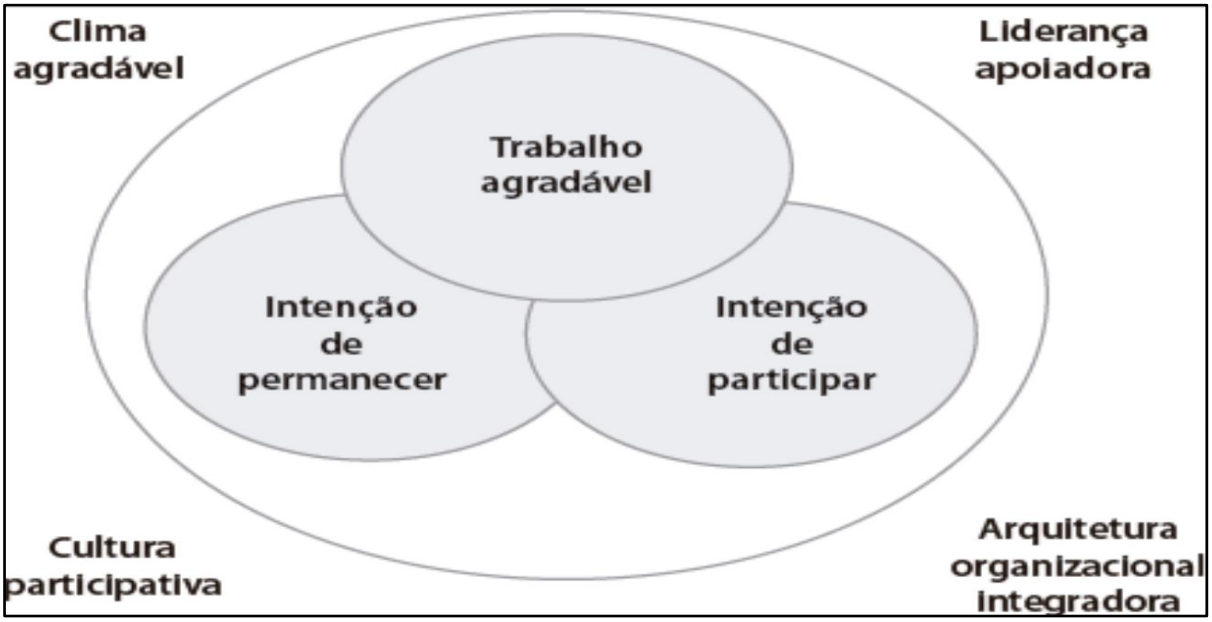
Para Sabbag (2018), quanto mais a organização investir em integração e inclusão do colaborador, maior é a possibilidade de ele decidir permanecer, além do que, uma das maiores motivações das pessoas é ter novas oportunidades e desafios profissionais.

Atrair e reter talentos permanentemente é uma das funções essenciais da área de gestão de pessoas, com pleno apoio dos gestores. De acordo com Sabbag (2018, p. 100), “Não apenas porque eles são os principais responsáveis pelo desempenho

global do negócio, mas porque representam um dos principais indicadores de capital intelectual, portanto, causam impacto positivo no valor do negócio".

Segundo Barbieri (2013), as gerações mais recentes, conhecidas como Y, Z e Alpha, não estão preocupadas com estabilidade ou tempo de empresa, algo típico das gerações mais antigas, mas com as oportunidades de aprendizagem, incentivos e possibilidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa. Sobretudo os jovens desejam ambientes laborais permeados por uma cultura organizacional compartilhada, uma estrutura que integre os setores, e consequentemente, as pessoas, além de um bom clima (ambiente) e de líderes apoiadores, para que possam se sentir pertencentes, conforme Chiavenato sintetiza na Figura 1, denominada de ecossistema do engajamento.

Figura 1 - Ecossistema do engajamento



Fonte: Chiavenato (2020, p. 144).

O mesmo autor (Chiavenato, 2020) chama a atenção mencionando que nem todos os talentos estão adequadamente engajados em uma organização: por não terem sido alocados corretamente, por não terem a devida remuneração, ou ainda por não serem desenvolvidos, não fazendo sentido permanecer nela. O engajamento de pessoas depende de diversos fatores, tais como, saber tratar gente como gente, proporcionar atividades com significado, reconhecer as aspirações e entender as expectativas dos colaboradores, o que é facilitado por meio de líderes capazes de criar um ambiente agradável e envolvente, tema que será abordado na próxima subseção.

2.4 Papel do líder na retenção de talentos

Segundo Dutra *et al*. (2017), no passado, a competência de um líder se resumia a ser um bom técnico. Contudo, atualmente, é preciso muito mais do que isso. Para além de competência técnica, um líder precisa ter competências comportamentais, como habilidade de comunicação e de negociação e mediação de conflitos, mantendo coerência e consistência em seus princípios e valores para sustentar sua credibilidade e legitimidade.

Conforme Chiavenato (2020), todo gestor é um líder de sua equipe, e por meio da liderança alcança metas e objetivos, pois é o líder quem lida diretamente com os colaboradores e deve orientá-los, engajá-los e desenvolvê-los.

Políticas e práticas isoladas ou somente a influência de um líder não são suficientes para assegurar a gestão, mas a combinação destes fará a diferença. Políticas e práticas implementadas por um líder atuante influenciarão e direcionarão o comportamento dos colaboradores (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

O papel do líder é fundamental no sucesso de uma organização, por contribuir com o processo de retenção de talentos, conhecendo as habilidades e competências de cada talento. O conceito de liderar está diretamente ligado à influência do gestor sobre seus liderados, direcionando-os e motivando-os para potencializar as aptidões de cada um (Nunes; Martins; Mendonça, 2021).

Barbieri (2013) reforça que os gestores são os maiores beneficiados com o desenvolvimento dos colaboradores, pois as suas ações refletem na retenção de talentos, garantindo melhores resultados e imagem positiva quanto à capacidade de liderança.

Dutra *et al*. (2017) explicam que a legitimidade de um líder se dá quando este consegue agregar valor para o seu time e para a organização. A fonte do seu poder está na contribuição que recebe dos seus liderados, e cada vez menos no seu cargo ou posição hierárquica. Lideranças bem-sucedidas constroem seu foco em cima do desenvolvimento coletivo, não importa o desafio ou objetivo.

Segundo Gil (2016), os gestores devem desempenhar o papel de líderes, pois liderança é uma forma de direção baseada em competências técnicas e comportamentais. Motivar os colaboradores a terem atitudes proativas, dar *feedback* contínuo sobre seu desempenho, apoiar, monitorar e delegar são ações e atitudes

esperadas de um líder eficaz.

Um dos maiores problemas que líderes enfrentam em uma organização diz respeito a colaboradores desmotivados. Robbins (2015) explica que o problema da falta de motivação ocorre geralmente em algum destes cinco elementos: seleção, objetivos ambíguos, sistemas de avaliação de desempenho, sistema de recompensa e incapacidade de o gestor evidenciar isso aos colaboradores.

Dutra *et al.* (2017) contribuem afirmando que as principais atribuições e comportamentos de um bom líder no processo de retenção de talentos são a comunicação, saber ouvir e compreender as expectativas dos colaboradores; a delegação, sendo esta uma das limitações das lideranças e uma prática que precisa ser desenvolvida para desafiar e estimular seus liderados; e a sustentação de relacionamentos, uma troca contínua que necessita dedicar tempo e energia a sua equipe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na tentativa de responder aos objetivos deste estudo. Conforme Fachin (2017), procedimentos metodológicos são instrumentos de conhecimento utilizados para planejar e formular pesquisas; é a escolha de processos sistemáticos para descrição e explicação de um estudo.

3.1 Tipos de pesquisa

Segundo Michel (2015), pesquisa é uma atividade de busca de conhecimento; é o que antecede a transmissão do conhecimento, e é uma forma humana de explicar a realidade. As pesquisas podem apresentar diferentes características e classificações, por isso, a seguir, descreve-se o detalhamento desta pesquisa.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser básica ou aplicada. A pesquisa básica, conforme Gil (2022), reúne estudos que buscam preencher uma lacuna no conhecimento. Já a pesquisa aplicada contempla estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas da sociedade na qual o pesquisador vive.

Para Michel (2015), a pesquisa básica não tem propósito de aplicabilidade imediata, seu caráter é generalista, não busca retorno financeiro, e sua intenção é desvendar características e propriedades básicas dos fenômenos. Diferente da

pesquisa aplicada, que tem como objetivo a aplicação e utilização dos conhecimentos, transformando-os em elementos ou situações destinadas a melhorar a qualidade de vida.

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, pois busca analisar a percepção de funcionários sobre as estratégias de retenção de talentos utilizadas nas organizações em que atuam ou atuaram.

3.1.2 Quanto aos seus objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória ou descritiva. Conforme Michel (2015), a pesquisa exploratória tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema construindo hipóteses, e a pesquisa descritiva verifica, descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos da vida real.

A pesquisa descritiva, conforme Marconi e Lakatos (2022), busca descrever ou investigar características de uma população, considerando idade, sexo, procedência, escolaridade e nível socioeconômico, e por meio destes, identificar relações entre as variáveis.

Pereira (2016) complementa afirmando que a pesquisa descritiva tem a forma de levantamento, envolve o uso de técnicas padronizadas para realizar a coleta de dados como questionários ou observação. Assim, esta pesquisa é descritiva porque busca identificar a percepção de colaboradores a respeito das estratégias de retenção de talentos adotadas nas empresas em que atuam.

3.1.3 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, uma pesquisa poderá ser qualitativa ou quantitativa. Conforme Michel (2015), uma pesquisa qualitativa se desenvolve por meio de uma conversa, e é analisada com base em uma correlação de dados. As informações não são comprovadas numericamente ou estatisticamente.

A pesquisa quantitativa, segundo Marconi e Lakatos (2022), busca medir e permitir o teste de hipóteses, sendo a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos participantes. Para Pereira (2016, p. 89), no modelo de pesquisa quantitativa, “tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.”

Neste estudo, a pesquisa é quantitativa, por desejar identificar a percepção de funcionários quanto às estratégias de retenção de talentos em organizações do Vale do Taquari/RS.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, as pesquisas podem ser classificadas como bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, post-facto, pesquisa-ação ou pesquisa participante.

Esta pesquisa classifica-se como de levantamento, pois busca identificar a percepção de determinado grupo de pessoas. Segundo Pereira (2016, p. 91), a pesquisa de levantamento “envolve a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer”. Complementando, Marconi e Lakatos (2022) descrevem que este tipo de pesquisa tem como objetivo a indagação direta dos entrevistados, buscando conhecer determinado comportamento, porém, nem sempre é possível estudar todas as pessoas de um conjunto, motivo pelo qual se elege uma amostra desta população.

3.2 População e amostra

Compreende-se por população o conjunto total dos elementos que se quer dimensionar, e por amostra uma parcela escolhida do todo para representá-la (Michel, 2015).

Conforme Marconi e Lakatos (2022), quando é complexo obter a participação da população, seleciona-se uma amostra não probabilística. A amostra não probabilística seleciona alguns respondentes de uma população maior de forma aleatória, tendo a consciência de que nem todos irão responder.

Esta pesquisa compreende como população os 36 municípios que compõem a região do Vale do Taquari/RS, e como amostra os 13 municípios representados pelos 122 respondentes, que são colaboradores de organizações.

3.3 Coleta de dados

Pereira (2016) explica que a definição do instrumento de coleta de dados irá depender dos objetivos que busca alcançar por meio da pesquisa e do universo que será investigado.

Conforme Gil (2022), na coleta de dados em pesquisas de levantamento, são utilizadas técnicas de interrogação, que podem ocorrer por meio de questionários, entrevistas ou formulários.

O questionário deve estar acompanhado de instruções que esclareçam o seu propósito de aplicação e ressaltem a importância da participação do pesquisado, sendo formado por perguntas ordenadas e objetivas (Pereira, 2016).

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado *on-line*, que de acordo com Gil (2022), refere-se a um conjunto de questões as quais o pesquisado responde. As questões foram elaboradas com base em autores citados no referencial teórico, com alternativas de respostas, utilizando a Escala Likert, com os seguintes níveis de concordância: 1. Discordo plenamente; 2. Discordo parcialmente; 3. Indiferente; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo plenamente.

3.4 Pré-teste do questionário

Conforme Michel (2015), o pré-teste aplica exemplares a uma pequena população escolhida para que todos os elementos do questionário sejam testados com o objetivo de identificar falhas, inconsistências, complexidades ou problemas de linguagem.

Complementando, Gil (2022) destaca que o pré-teste tem a finalidade de identificar perguntas problemáticas, verificar a clareza e precisão dos termos, analisar a quantidade, forma e ordem das perguntas e, se necessário, fazer a modificação da redação ou alteração no formato.

Nesta pesquisa, o pré-teste foi realizado com dez colaboradores de diferentes organizações do Vale do Taquari/RS para investigar se as questões estavam adequadas. No pré-teste, dois respondentes sugeriram alteração da Escala Likert, porém, entendeu-se que ela era a que melhor se encaixava ao questionário, e por esse motivo foi mantida.

3.5 Análise dos dados

Após a coleta de dados, foi feita a análise dos mesmos, identificando e mensurando a percepção dos respondentes. Gil (2022) explica que a análise dos dados deve ser minuciosa e precisa ser planejada antes dos dados serem coletados, envolvendo procedimentos como codificação das respostas, tabulação e interpretação dos dados. Neste momento, é necessário estabelecer uma ligação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos.

Conforme Pereira (2016), é nessa fase que ocorre a interpretação dos resultados, a qual deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar ou confrontar hipóteses.

A análise dos dados deste estudo foi realizada por meio estatístico, por se tratar de uma pesquisa quantitativa. Para a tabulação dos dados, utilizou-se o relatório de respostas gerado pelo Google Formulários e a planilha eletrônica Excel, apresentados por meio de tabelas, gráficos e nuvens de palavras.

3.6 Limitação do método

Gil (2022) explica que as pesquisas apresentam limitações, pois os dados obtidos referem-se à percepção que as pessoas têm de si mesmas. Assim, a percepção é sempre subjetiva e pode resultar em dados distorcidos.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, as limitações do método podem ser a falta de interesse dos participantes em responder ao questionário, a falta de tempo, má interpretação das perguntas ou desconhecimento de alguns termos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa, com base em 122 questionários respondidos por colaboradores de organizações de 13 municípios do Vale do Taquari/RS.

A apresentação dos resultados inicia com a identificação do perfil dos respondentes, destacando os dados pessoais (gênero, faixa etária, estado civil e escolaridade) e ocupacionais (cidade em que trabalha, segmento em que atua e tempo de empresa).

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

Dados pessoais e ocupacionais	**Resultados**
Gênero	56,56% feminino
	43,44% masculino
Idade	31,15% 21 a 25 anos 23,77% 26 a 30 anos 19,67% 31 a 40 anos 13,11% 41 a 50 anos 6,56% mais de 50 anos 5,74% até 20 anos
Estado civil	54,92% solteiro(a) 22,13% casado(a)
	21,32% união estável
	1,63% divorciado(a)
Escolaridade	39,34% ensino superior incompleto 34,43% ensino superior completo 18,85% ensino médio completo 3,28% ensino fundamental completo 2,46% ensino médio incompleto 1,64% ensino fundamental incompleto

(Continua...)

(Conclusão)

Dados pessoais e ocupacionais	Resultados
Cidade em que trabalha	77,05% Lajeado
	6,56% Encantado
	4,92% Arroio do Meio
	2,46% Estrela
	9,01% Outras cidades
Segmento da empresa em que trabalha	50,82% prestação de serviço
	29,51% comércio
	19,67% indústria
Tempo de empresa	38,52% 1 a 5 anos 22,13% Até 1 ano
	19,67% 5 a 10 anos
	16,39% 10 a 20 anos
	2,46% 20 a 30 anos
	0,83% mais de 30 anos

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Por meio do Quadro 1, percebe-se que há maior predominância de respondentes do público feminino, com 56,56%. A maioria possui entre 21 e 25 anos, representando 31,15%, seguido de 26 a 30 anos, com 23,77%; de 31 a 40 anos, com 19,67%; de 41 a 50 anos, com 13,11%; mais de 50 anos, com 6,56%, e por último, até 20 anos, com 5,74%. Segundo dados da pesquisa PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) divulgados pelo IBGE (2022), a população brasileira feminina é maior que a masculina, sendo formada por 48,90% de homens e 51,10% de mulheres. Este resultado pode variar conforme a faixa etária. Em grupos de pessoas mais jovens, há predominância de homens, enquanto a partir dos 30 anos o percentual de mulheres é maior.

Em relação ao estado civil dos respondentes, a predominância é de solteiros(as), com 54,92%, seguido por casados(as), união estável e divorciados(as), com 22,13%, 21,32% e 1,63%. Conforme o último censo divulgado pelo IBGE, de 2022, o número de solteiros reflete-se em todo país, sendo 81 milhões de solteiros e 63 milhões de casados.

No que se refere à escolaridade, 39,34% dos respondentes possuem o ensino superior incompleto e 34,43% têm ensino superior completo. Em seguida, estão os que possuem o ensino médio completo, com 18,85%, e uma minoria possui o ensino fundamental completo ou até incompleto. Com base nos percentuais, observa-se que muitos colaboradores de organizações do Vale do Taquari/RS possuem graduação

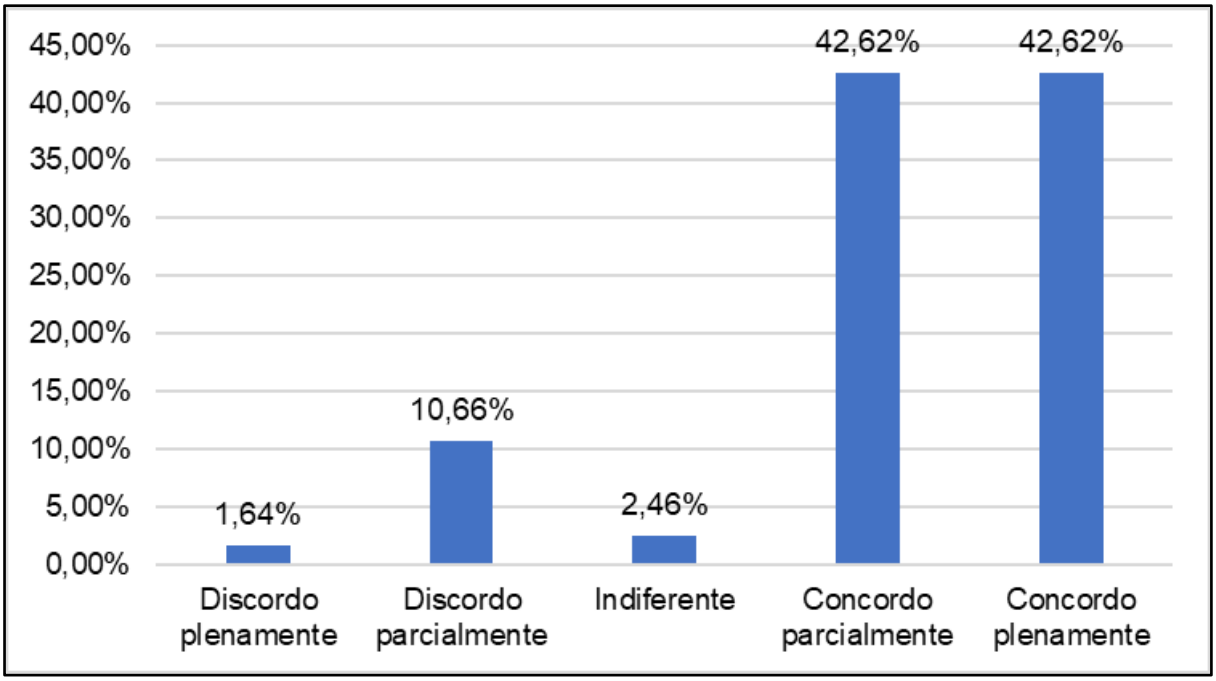
ou estão em formação acadêmica.

Quanto aos municípios nos quais os respondentes trabalham, 77,05% estão em Lajeado; 6,56% em Encantado; 4,92% em Arroio do Meio; 2,46% em Estrela; e 9,01% em outras cidades, que compreendem Anta Gorda, Cruzeiro do Sul, Forquetinha, Nova Bréscia, Paverama, Relvado, Roca Sales, Teutônia e Westfália.

Referente ao segmento da empresa em que os respondentes trabalham, identificou-se que 50,82% atuam na prestação de serviços, 29,51% no comércio e 19,67% na indústria. Segundo matéria divulgada pela InfoMoney (2022), as atividades de prestação de serviços estariam em alta em 2023 e iriam contratar mais, o que se alinha ao resultado desta pesquisa. Ainda, nota-se no quadro, que 38,52% dos colaboradores atuam na mesma empresa de 1 a 5 anos, 22,13% estão no máximo há um ano, 19,67% de 5 a 10 anos, 16,39% de 10 a 20 anos, 2,46% de 20 a 30 anos e apenas 0,83% há mais de 30 anos. O resultado indica que a grande maioria dos colaboradores participantes da pesquisa não permanece muito tempo na mesma empresa.

Descrito o perfil dos participantes da pesquisa, apresenta-se, a seguir, os percentuais de concordância de cada uma das afirmativas respondidas, a iniciar pela questão *"Sinto-me integrado e motivado no meu ambiente de trabalho".*

Gráfico 1 - Sinto-me integrado e motivado no meu ambiente de trabalho

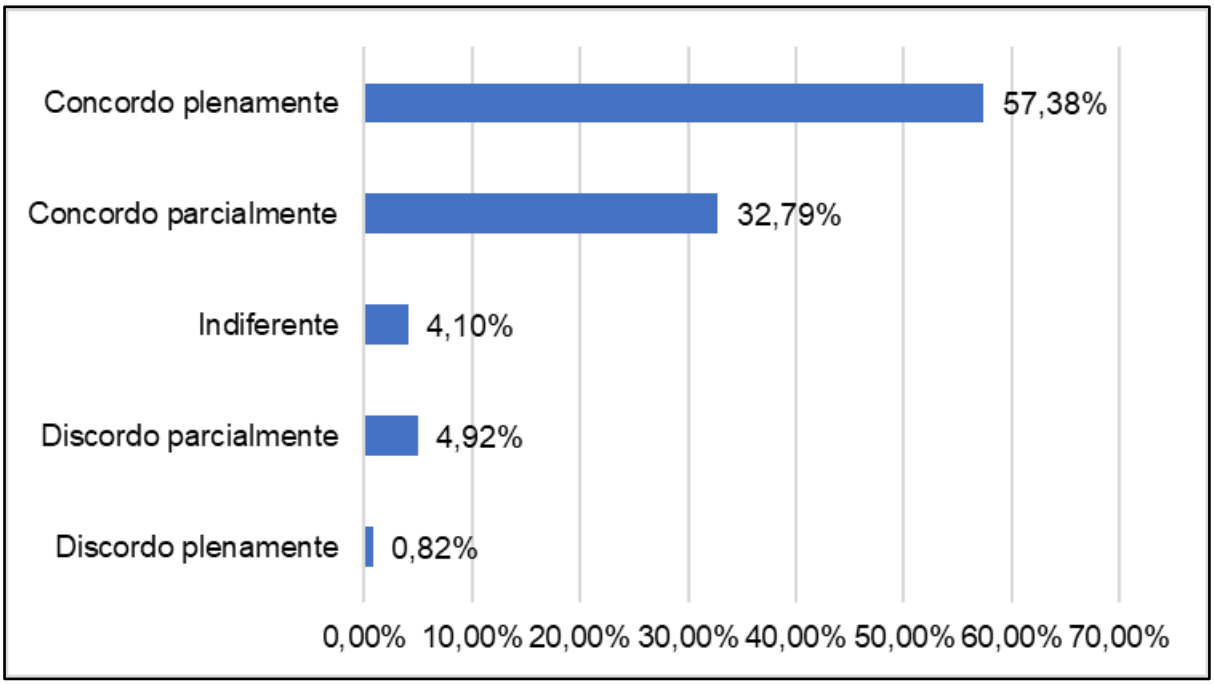


Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Por meio do Gráfico 1, observa-se que os respondentes que concordam plenamente e parcialmente com essa afirmativa somam 85,24%, ou seja, são a maioria. Dutra *et al.* (2017) explicam que desde o momento em que o colaborador ingressa na organização são construídas expectativas entre ambos e a forma como o colaborador é acolhido terá influência no seu desempenho. Esta relação deve ser uma preocupação constante do gestor, buscando oferecer informações sobre a organização, seu mercado, suas políticas e práticas, criando vínculos internos e canais de comunicação para que o colaborador se sinta parte do negócio. A motivação, segundo Chiavenato (2020), decorre dos processos de engajamento para manter os colaboradores satisfeitos, assegurando-lhes condições físicas, psicológicas, sociais e financeiras.

O Gráfico 2 demonstra se os colaboradores possuem conhecimento da missão e dos objetivos da organização em que atuam.

Gráfico 2 - Tenho conhecimento da missão e dos objetivos da empresa em que trabalho



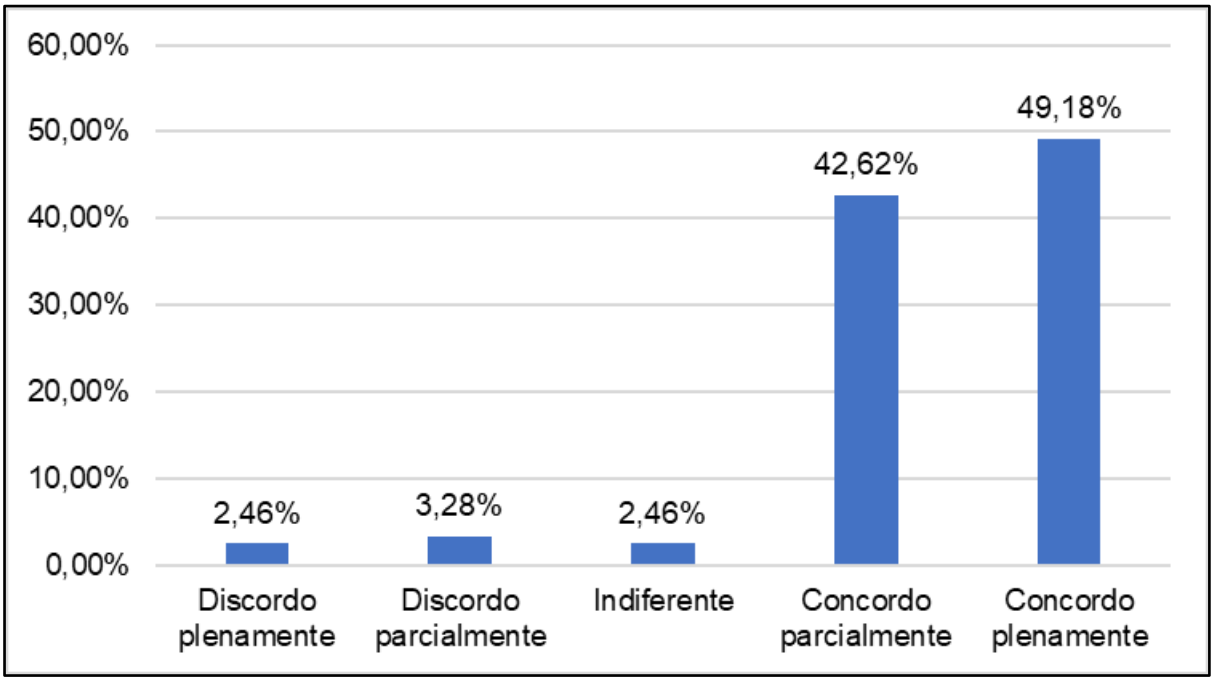
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Observa-se que 57,38% dos respondentes concordam plenamente, 32,79% concordam parcialmente e 4,92% discordam parcialmente sobre terem conhecimento da missão e dos objetivos da organização em que trabalham. Constata-se que as organizações representadas pelos participantes desta pesquisa socializam metas e objetivos com seus colaboradores.

Conforme Chiavenato (2020), a missão funciona como um propósito para direcionar os esforços dos colaboradores e apresentar os objetivos e as estratégias organizacionais, por isso, deve estar clara e ser do conhecimento de todos os que nela trabalham.

O Gráfico 3 evidencia se as relações entre colegas e líderes são cordiais e amigáveis.

Gráfico 3 - As relações entre colegas e líderes são cordiais e amigáveis



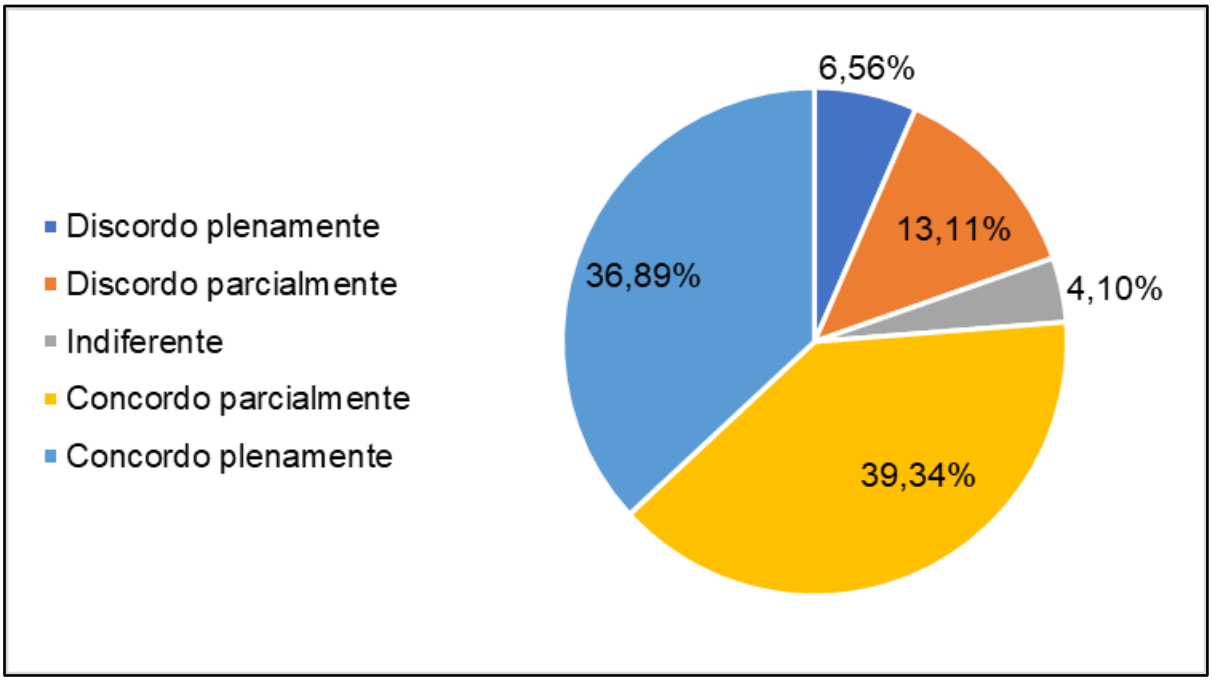
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Verifica-se que os colaboradores possuem uma boa relação com seus colegas e superiores, sendo que 49,18% concordam plenamente, 42,62% concordam parcialmente e 8,20% discordam ou consideram indiferente a afirmação. Com base nessas respostas, entende-se que os líderes das organizações nas quais os respondentes trabalham procuram manter um bom relacionamento com seus colaboradores e buscam promover a boa convivência entre os colegas.

Para Bichuetti e Bichuetti (2020), atualmente, tem se tornado mais frequente o diálogo dos colaboradores com seus líderes, sendo importante que estes estejam abertos a ouvir seus liderados. As relações entre os colaboradores são essenciais para compartilhar conhecimentos e estabelecer boa convivência.

Na sequência, o Gráfico 4 apresenta a percepção dos colaboradores em relação à seguinte afirmação: “*O crescimento profissional é uma decorrência natural do mérito e das competências dos funcionários*”.

Gráfico 4 - O crescimento profissional é uma decorrência natural do mérito e das competências dos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

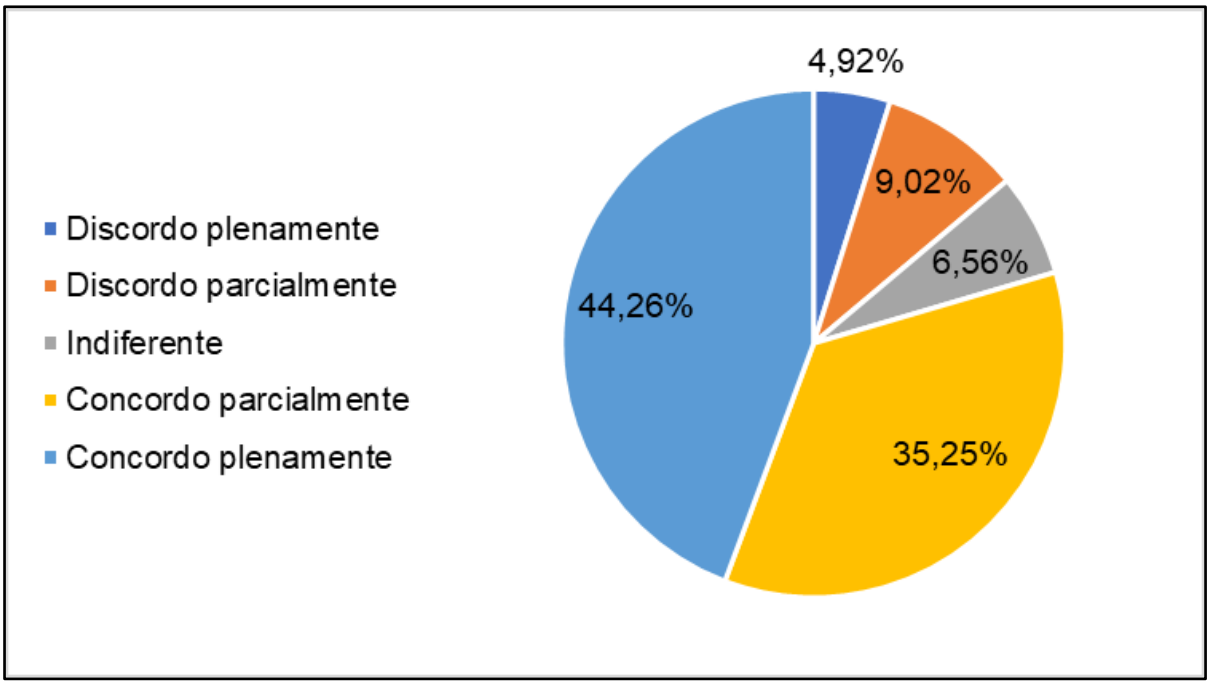
Analisando os resultados, nota-se que 39,34% dos respondentes concordam parcialmente, 36,89% concordam plenamente, 13,11% discordam parcialmente, 6,56% discordam plenamente e 4,10% mostram-se indiferentes à afirmativa.

Conforme pesquisa realizada pela consultoria Randstad e divulgada pela revista Exame (2022), o crescimento profissional é o fator mais determinante para aceitação de uma proposta de emprego, correspondendo a 75% das respostas.

Segundo Chiavenato (2020), um dos maiores desafios das organizações é engajar talentos e criar condições para mantê-los a longo prazo dentro de suas prioridades. Potenciais talentos precisam se sentir motivados e desafiados, e isso se dá com novas oportunidades de cargos e responsabilidades.

O Gráfico 5 apresenta os resultados da afirmativa: *“Minhas iniciativas são valorizadas pelo meu líder”*.

Gráfico 5 - Minhas iniciativas são valorizadas pelo meu líder



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

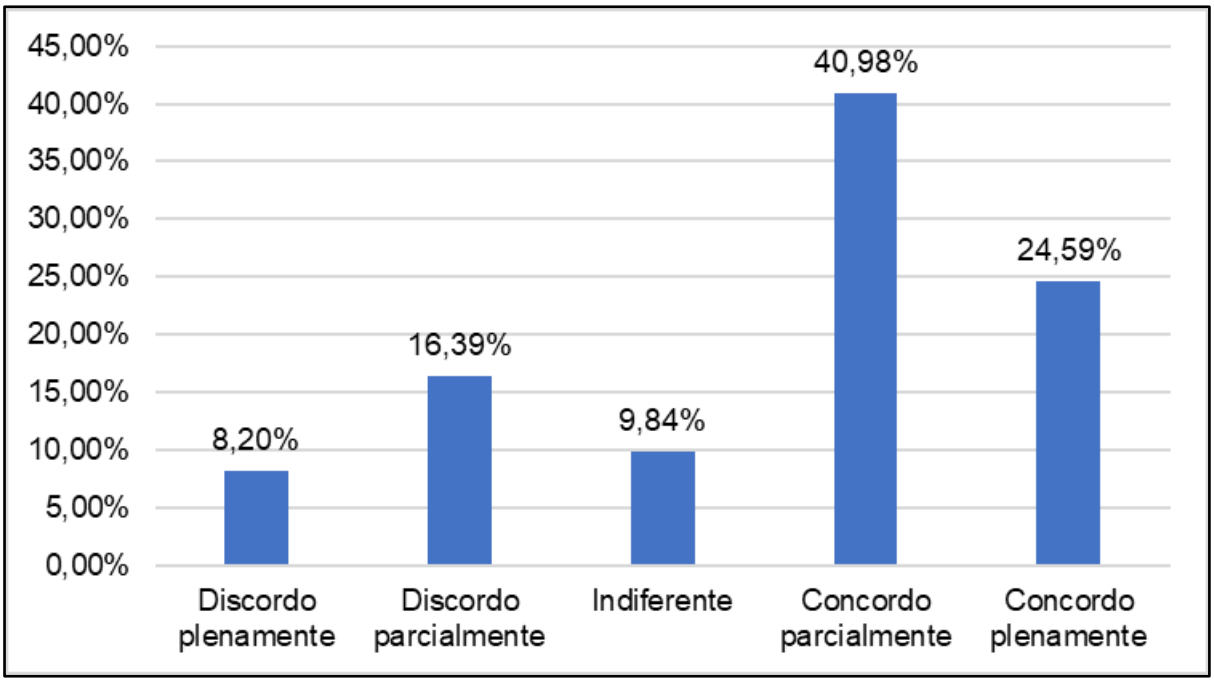
A maioria dos colaboradores percebe que suas iniciativas são valorizadas pelos líderes, sendo que 44,26% concordam plenamente e 35,25% concordam parcialmente. Apenas 9,02% discordam parcialmente, 6,56% são indiferentes e 4,92% discordam plenamente da afirmação.

Para Gil (2016), um líder que busca valorizar sua equipe, incentiva e elogia os resultados de seus colaboradores. O interesse pelo trabalho tem muito a ver com o sentimento de realização e motivação. Dutra *et al.* (2017) explicam que a organização tem várias formas de recompensas, como um reconhecimento formal que pode se dar por meio de elogios, prêmios, aumento salarial e, em alguns casos, promoção.

A valorização não precisa estar diretamente ligada a aumentos salariais ou benefícios, e pode ocorrer também por meio de agradecimentos, aceitação de ideias e melhorias ou oferecimento de cursos e treinamentos para maior capacitação profissional, para que o colaborador se sinta importante e reconhecido por seu esforço.

O Gráfico 6 demonstra os resultados quanto ao costume de os líderes darem *feedbacks* com frequência às suas equipes.

Gráfico 6 - Os líderes dão *feedback* com frequência às suas equipes



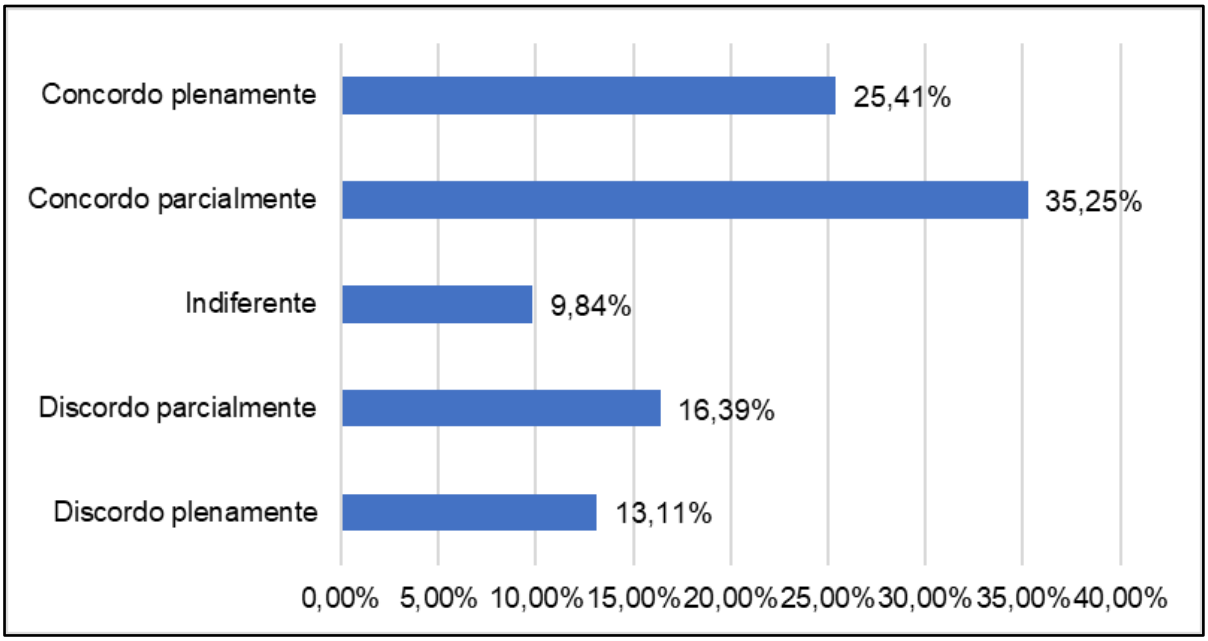
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Por meio dos resultados, identifica-se que 40,98% dos respondentes concordam parcialmente e 24,59% concordam plenamente; em contrapartida, 16,39% discordam parcialmente, 8,20% discordam plenamente e 9,84% são indiferentes à afirmativa.

Um dos motivos mais frequentes para o baixo desempenho, segundo Barbieri (2013), é a falta de *feedback*, informações suficientes e confiáveis. Fornecer *feedback* é uma forma de incentivar e motivar o desempenho dos colaboradores. Dutra *et al.* (2017) reforçam explicando que o pouco diálogo entre lideranças e membros de suas equipes é uma das principais razões dos fracassos nos processos de avaliação, pois os *feedbacks* devem ser contínuos. Por meio do diálogo entre líder e liderado, é possível corrigir falhas, muitas vezes nem percebidas pelo colaborador, de modo a alinhar expectativas de ambos em relação aos objetivos esperados.

Na sequência, o Gráfico 7 apresenta a afirmativa: *"Os líderes realizam conversas individuais para avaliar desempenho e alinhar expectativas".*

Gráfico 7 - Os líderes realizam conversas individuais para avaliar desempenho e alinhar expectativas



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

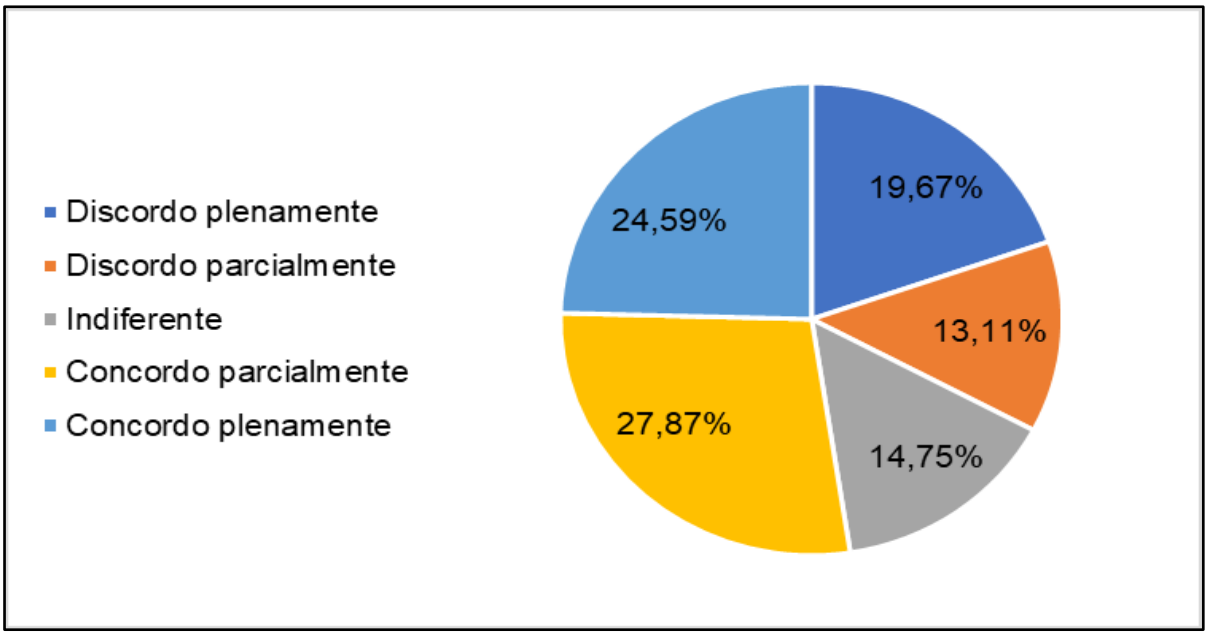
Verifica-se que muitos líderes costumam realizar conversas individuais, segundo os respondentes, ou seja, 35,25% concordam parcialmente e 25,41% concordam plenamente. Alguns, no entanto, sentem falta de receber *feedbacks* individuais, sendo que 16,39% discordam parcialmente, 13,11% discordam plenamente e 9,84% são indiferentes à afirmativa.

Os colaboradores gostam de estabelecer bons relacionamentos com seus líderes. Chiavenato (2020) explica que no lugar do antigo *feedback* anual ou semestral que era realizado, os líderes são incentivados a promover diálogos permanentes com o colaborador, buscando um acompanhamento mais próximo, a fim de garantir que o liderado saiba o que está fazendo e busque evoluir em suas atividades.

Conforme Dutra *et al.* (2017), é necessário avaliar o desempenho e promover diálogos individuais para que os colaboradores reflitam sobre si mesmos, sobre a sua relação com a organização, e sejam orientados em relação ao desenvolvimento e crescimento profissional.

O Gráfico 8 refere-se ao plano de cargos e salários nas organizações em que os respondentes atuam.

Gráfico 8 - A empresa possui plano de cargos e salários



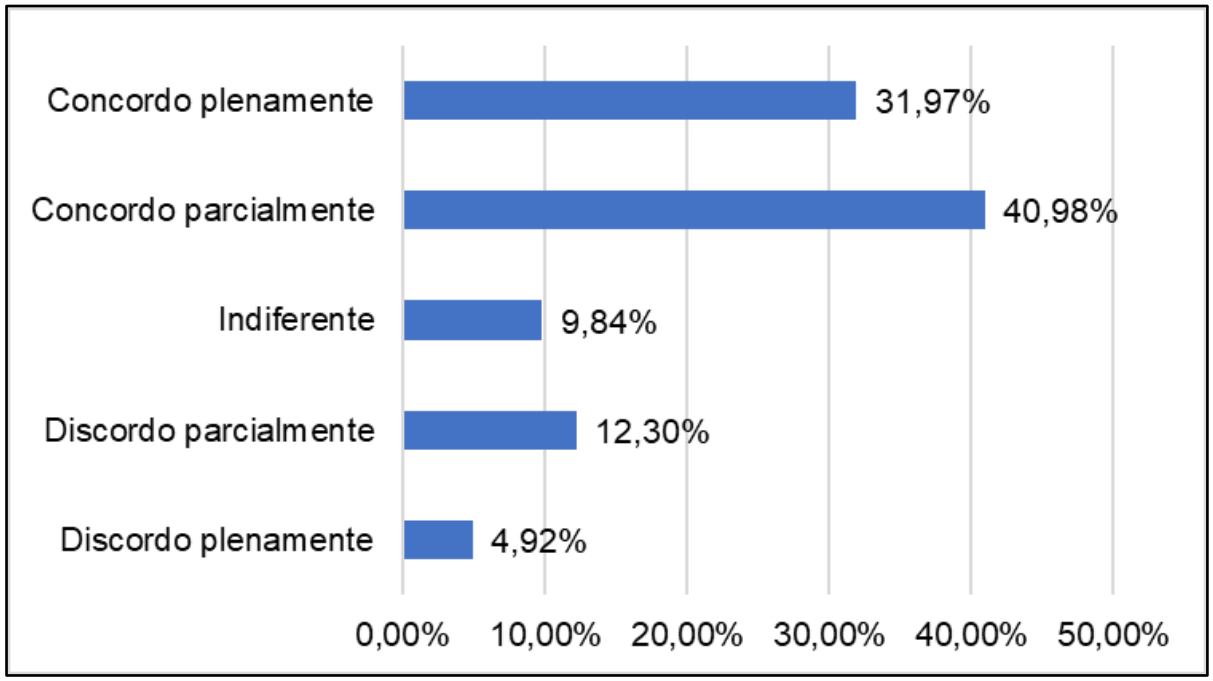
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Observa-se que algumas organizações possuem plano de cargos e salários, pois 52,46% dos respondentes concordam (soma das concordâncias parcial e plena) com a afirmativa, 32,78% discordam (soma das concordâncias parcial e plena) e 14,75% são indiferentes à afirmativa.

Segundo Bes e Oliveira (2018), atualmente, um dos maiores desafios é alinhar as políticas e práticas das organizações com os objetivos das pessoas. Ter um plano de cargos possibilita que a organização verifique como seus cargos se alinham com similares concorrentes e identifique ajustes ou competências necessárias para instituir uma política salarial que mantenha seus colaboradores motivados e cientes das possibilidades de crescimento profissional na organização. Chiavenato (2020) complementa ao mencionar que para se ter um bom plano de cargos e salários, a organização deve buscar equilíbrio interno e externo. Interno quando possui consistência entre os cargos e funções, e externo em relação aos mesmos cargos em diferentes organizações, sendo compatível com o mercado.

Dando sequência, o Gráfico 9 apresenta a seguinte afirmativa: *"A empresa proporciona capacitações e aperfeiçoamentos aos colaboradores".*

Gráfico 9 - A empresa proporciona capacitações e aperfeiçoamentos aos colaboradores



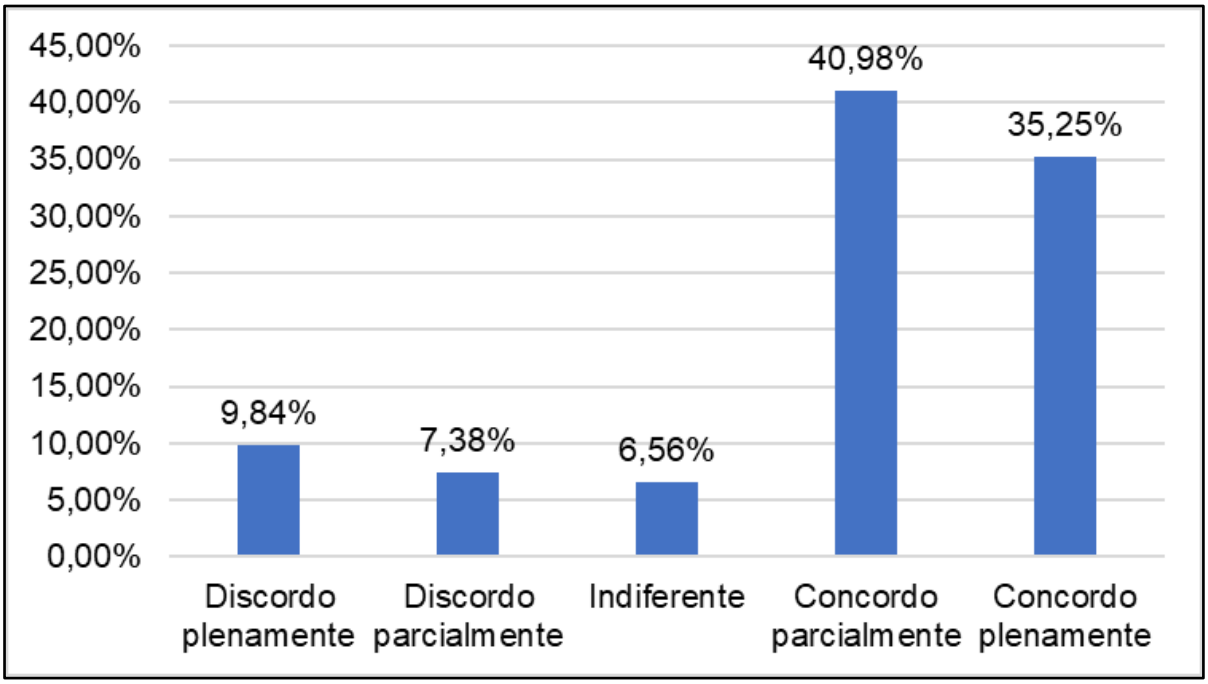
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Segundo a maioria dos participantes da pesquisa, as empresas proporcionam atividades de capacitação e aperfeiçoamento aos colaboradores, uma vez que 40,98% concordam parcialmente, 31,97% concordam plenamente, 12,30% discordam parcialmente, 9,84% são indiferentes à afirmativa e 4,92% discordam plenamente.

Dutra *et al.* (2017) dissertam sobre a importância de capacitar e desenvolver pessoas, buscando agregar valor às organizações e a seus colaboradores, ou seja, ocorre uma troca contínua de competências. A organização inicialmente transfere seu patrimônio de conhecimentos e prepara as pessoas para situações profissionais e, ao longo do tempo, por meio de capacitações, o colaborador transfere seu aprendizado e potencializa o crescimento da organização.

O Gráfico 10 demonstra se os colaboradores são informados sobre mudanças que afetam seu trabalho.

Gráfico 10 - Sou informado sobre as decisões e mudanças que afetam meu trabalho e/ou setor



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Os colaboradores das empresas pesquisadas, em sua maioria, são informados sobre decisões ou mudanças em seu trabalho, pois 40,98% concordam parcialmente, 35,25% concordam plenamente, 17,22% discordam plenamente ou parcialmente e 6,56% consideram indiferente a afirmativa.

Segundo Gil (2016), a comunicação interna é fundamental nas organizações por quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. O controle refere-se ao comportamento das pessoas acerca das políticas e definição de tarefas; a motivação ocorre por meio de conversas individuais e *feedback*; a expressão emocional é a interação social por meio da qual as pessoas demonstram suas satisfações e frustrações; e a informação é necessária para que as pessoas tomem decisões e executem as tarefas corretamente.

Para Bichuetti e Bichuetti (2020), a organização deve desenvolver canais de informação internos que partam dos gestores superiores a todos os níveis da organização. Assim, quanto mais transparentes e disponíveis forem os processos de comunicação, menor será a geração de notícias falsas, principalmente quando há momentos de crises e incertezas.

A Figura 2 apresenta os fatores que os colaboradores consideram mais importantes ao optarem por permanecer em um emprego. Os itens estão organizados

por meio de uma nuvem de palavras, na qual, quanto maior a palavra, mais repetições teve nas respostas.

Figura 2 - Fatores que considero mais importantes ao decidir permanecer em uma empresa

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Verificou-se que o que os respondentes mais priorizam para permanecer em um emprego é o salário, com 22,17%, seguido pelo reconhecimento e valorização, com 18,04%, clima organizacional, com 15,43%, benefícios, com 14,57%, plano de carreira, com 10,87%, liderança eficaz, com 9,35%, localização da empresa, com 8,70%. Por último, estão os itens citados pelos respondentes uma única vez, que são: qualidade de vida, aprendizado, transparência e diálogo e horário e carga de trabalho.

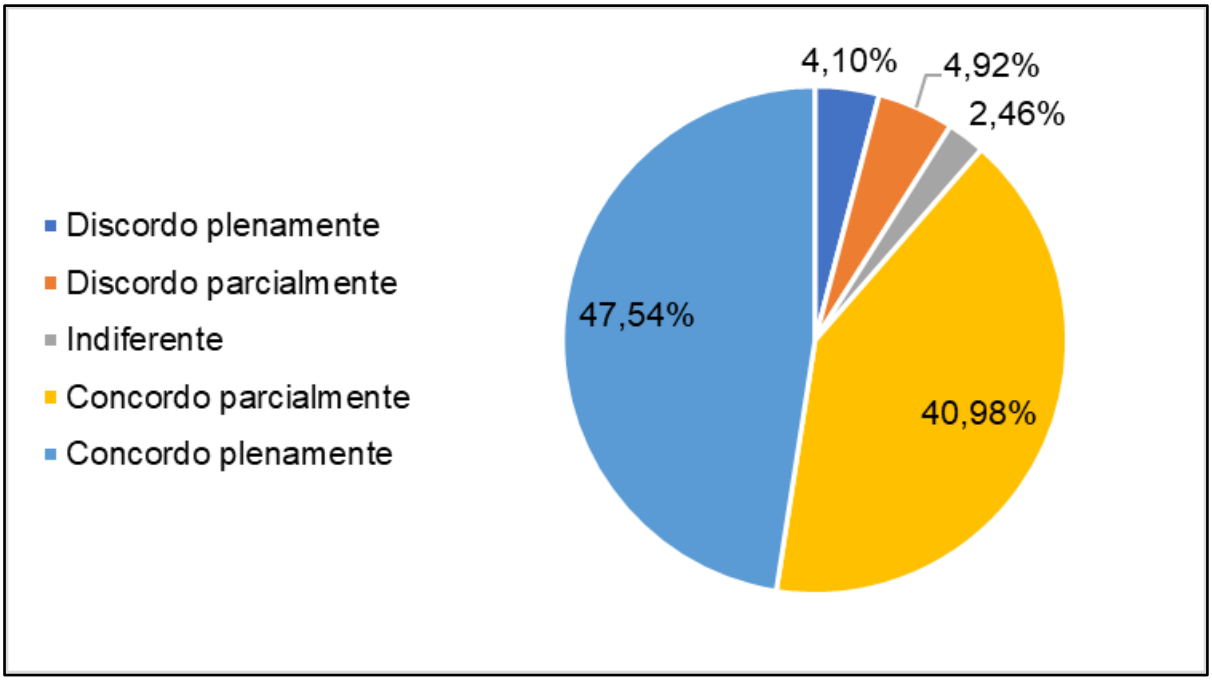
Segundo pesquisa da Forbes (2023), as prioridades tendem a mudar de acordo com o momento profissional e a idade do colaborador. Para jovens entre 16 e 26 anos, a oportunidade de crescimento profissional está em primeiro, seguido por ambiente de trabalho, e por último aparece o salário. Já entre 27 e 49 anos, o crescimento profissional também é o mais mencionado, com 36%, mas em segundo está o salário (27%) e em terceiro o ambiente de trabalho (22%). Quando se refere a colaboradores com mais de 50 anos, estar em um ambiente de trabalho saudável é o principal fator para a permanência em um emprego.

Ainda que o salário seja o motivador principal, ele está muito próximo de outros fatores como reconhecimento, valorização, clima organizacional e benefícios, ou seja,

não basta a organização remunerar bem seus colaboradores se não estiver oferecendo um bom ambiente de trabalho e reconhecendo seus esforços.

Na sequência, o Gráfico 11 demonstra os resultados da seguinte afirmativa: *"A empresa oferece um ambiente de trabalho saudável".*

Gráfico 11 - A empresa oferece um ambiente de trabalho saudável



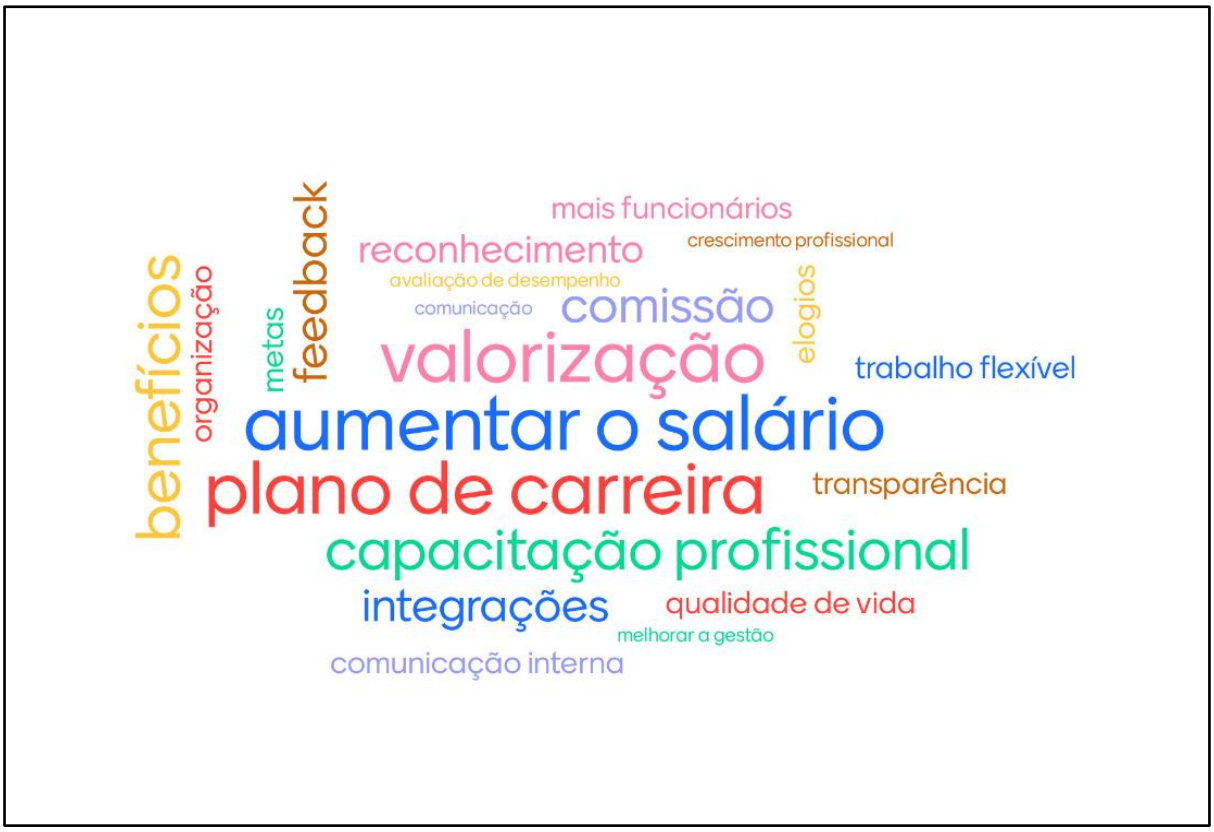
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Os respondentes consideram que a organização em que atuam possui um ambiente de trabalho saudável, o que pode ser deduzido dos 88,52% (soma das concordâncias plena e parcial). Por outro lado, 9,02% discordam (soma das discordâncias plena e parcial) e 2,46% são indiferentes à afirmativa.

Conforme Chiavenato (2020), o ambiente de trabalho afeta as atitudes pessoais e comportamentais que influenciam na produtividade e na motivação em desempenhar suas tarefas. Atualmente, a qualidade de vida no trabalho é um fator determinante para o colaborador permanecer na organização.

A Figura 3 apresenta, por meio de uma nuvem de palavras, a opinião dos respondentes a respeito de ações que a empresa poderia adotar para reter ainda mais seus colaboradores.

Figura 3 - Ações que a empresa poderia adotar para reter ainda mais os colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2023).

Analisando as respostas, as palavras que mais ficaram em destaque são aumento salarial, valorização, plano de carreira, capacitação profissional e benefícios. Percebe-se, novamente, a importância de ter o salário alinhado à valorização, com ações de capacitação e um plano de cargos e salários para incentivar a retenção dos colaboradores. Alguns respondentes identificam a necessidade de serem mais reconhecidos pela sua dedicação, de melhorar a comunicação interna, ter um maior número de funcionários no quadro laboral para não haver sobrecarrega de trabalho, ter mais momentos de integração entre os colaboradores e de metas comissionadas.

Em algumas respostas mais longas, os respondentes citam a necessidade de terem líderes mais capacitados para que a comunicação interna e os objetivos estejam alinhados entre líder e liderado. Dutra *et al.* (2017) explicam que as organizações estão inseridas em um ambiente em constante transformação, o que exige respostas rápidas e efetivas de seus líderes. Dessa forma, o líder deve ter coerência e consistência em suas decisões em relação aos valores e princípios da empresa para sustentar sua legitimidade e credibilidade perante seus liderados.

Buscando fazer uma síntese, é possível observar que várias organizações preocupam-se em oferecer um ambiente saudável e valorizam o bom relacionamento entre colegas de trabalho e seus líderes, contudo, conforme também foi identificado na pesquisa, isso não é suficiente, uma vez que muitos colaboradores sentem a necessidade de um plano de cargos e salários e de serem mais reconhecidos nas empresas em que atuam.

Sendo assim, como pesquisa futura, é interessante identificar a percepção dos colaboradores por segmento produtivo, buscando comparar e analisar quais realizam maiores investimentos e utilizam-se de estratégias a fim de reter talentos e promover ambientes de trabalho mais saudáveis e flexíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as estratégias de retenção de talentos adotadas por organizações do Vale do Taquari/RS. Participaram 122 respondentes de 13 municípios da região pesquisada.

A partir dos resultados analisados, verificou-se que a maioria dos respondentes são do gênero feminino, têm entre 21 e 25 anos de idade, são solteiros, possuem ensino superior incompleto, trabalham em Lajeado, no segmento de prestação de serviços, e atuam na mesma empresa de um a cinco anos.

Quanto às estratégias de retenção de talentos presentes nas organizações do Vale do Taquari/RS, identificou-se por meio dos respondentes que algumas organizações desenvolvem *feedbacks* e avaliações de desempenho, buscam alinhar expectativas de forma individual, investem em capacitação e aperfeiçoamento para os colaboradores a fim de obter melhores resultados. Isso responde ao primeiro objetivo específico do estudo.

Em contrapartida, segundo a percepção dos respondentes, falta um plano estruturado de cargos e salários. Apesar de reconhecerem que a empresa lhes oferece um bom ambiente de trabalho e relacionamentos saudáveis, a necessidade de mais valorização salarial e pessoal foi apontada por meio de algumas afirmativas do questionário de pesquisa. Isso atende ao segundo objetivo específico do estudo.

Correlacionando as estratégias das organizações e percepções dos colaboradores, visando atender ao terceiro objetivo específico, nota-se que as empresas prezam por um ambiente agradável, funcionários capacitados, diálogo contínuo para avaliar o desempenho individual e da equipe, porém, a necessidade de

mais reconhecimento e valorização é um dos principais fatores de decisão sobre a permanência no emprego. Provavelmente, a demanda por aumento de salário evidencia o momento vivido pela sociedade, em que os bens de consumo sobem de preço constantemente, o que faz com que as pessoas percebam seu salário desvalorizando com muita frequência.

Vale destacar que, muitas vezes, não é possível para as organizações aumentar salários. A valorização, no entanto, pode ser praticada de outras formas, como por meio de reconhecimento verbal pelos esforços, bonificação por metas alcançadas, empatia da liderança para com o liderado, maior autonomia ao liderado, demonstrações de confiança e gratificações por tempo de serviço.

Finalizando, acredita-se que este estudo contribui para que as organizações possam refletir e avaliar a viabilidade de implementar ações para reter ainda mais seus talentos, adequadas às contingências dos empreendimentos e, também, às expectativas dos colaboradores, de modo que os objetivos corporativos e profissionais possam estar em constante alinhamento.

REFERÊNCIAS

AMBIENTE saudável é o que mais retém profissionais, indica pesquisa. **Forbes,** São Paulo, 23 jun. 2023. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2023/06/ambiente-de-trabalho-saudavel-engaja-e-retem-profissionais-60/. Acesso em: 28 set. 2023.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações:** a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Grupo GEN, 2013. *E-book*. ISBN 9788522477593. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477593/. Acesso em: 17 mai. 2023.

BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Y M. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. *E-book*. ISBN 9788595023956. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023956/. Acesso em: 26 set. 2023.

BIANCHI, Eliane M. P. G.; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41–61, jan./fev. 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280. Acesso em: 04 mai. 2023.

BICHUETTI, Luana B.; BICHUETTI, José L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Saint Paul Publishing (Brazil), 2020. *E-book*. ISBN 9786586407105. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407105/. Acesso em: 12 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel da gestão do talento humano. São Paulo: Grupo GEN, 2020. *E-book.* ISBN 9788597024074. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/. Acesso em: 23 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos na organização. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559771257. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771257/. Acesso em: 17 abr. 2023.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book.* ISBN 9788597013320. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/. Acesso em: 23 mar. 2023.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. *E-book*. ISBN 9788502636552. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/. Acesso em: 09 mai. 2023.

FERREIRA, Patrícia I. **Série MBA Gestão de pessoas:** atração e seleção de talentos. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. *E-book.* ISBN 9788521625773. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/. Acesso em: 10 abr. 2023.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771653. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/. Acesso em: 15 mai. 2023.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book.* ISBN 9788597009064. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/. Acesso em: 23 mar. 2023.

LIMA, Luciana. **Para brasileiro, crescer na carreira é mais importante do que salário.** Exame, São Paulo, 24 mai. 2022. Disponível em: https://exame.com/carreira/para-brasileiro-crescer-na-carreira-e-mais-importante-do-que-salario/. Acesso em: 10 set. 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559770670. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/. Acesso em: 10 mai. 2023.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. *E-book*. ISBN 9788522109982. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109982/. Acesso em: 03 abr. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008821. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/. Acesso em: 10 mai. 2023.

MAXIMIANO, Amaru. **Recursos humanos:** estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. São Paulo: Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 9788521625933. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3/. Acesso em: 27 mar. 2023.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015. *E-book*. ISBN 9788597003598. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/. Acesso em: 10 mai. 2023.

MÓSCA, Hugo M. B.; CEREJA, José R.; BASTOS, Sérgio A. P. *et al*. **Série MBA Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 9788521626817. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2681-7/. Acesso em: 20 mar. 2023.

NUNES, Ana L. P. F.; MARTINS, Gabriella G.; MENDONÇA, Jéssica M. A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. **Id on line: Revista de psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco, v. 15, n. 58, p. 391-409, dez. 2021. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3335/5213. Acesso em: 03 mai. 2023.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. *E-book*. ISBN 9788502108950. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108950/. Acesso em: 03 mai. 2023.

QUANTIDADE de homens e mulheres. **IBGE**, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html. Acesso em: 29 ago. 2023.

RAMIRES, Maria E. A. **Atração e retenção de talentos na Fnac:** estudo de caso. 2021. 94 fls. Mestrado (Mestre em gestão estratégica de recursos humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal - IPS, Estefanilha, Setúbal, fev. 2021. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.26/35613. Acesso em: 22 mai. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere & Inspire -** A verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. *E-book*. ISBN 9788502638129. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502638129/. Acesso em: 05 jun. 2023.

SABBAG, Paulo Y. **Organização, conhecimento e educação**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018. *E-book*. ISBN 9788550810430. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550810430/. Acesso em: 12 abr. 2023.

SOUZA, Vera L. de; ALVES, Carmelita S. C.; CARVALHO, Ieda, M. V.; FARIA, Patrícia, P. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015. *E-book*. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=1YtlDwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0

&printsec=frontcover&dq=reten%C3%A7%C3%A3o+de+talentos&hl=pt-BR&redir_esc=y#v=onepage&q=reten%C3%A7%C3%A3o%20de%20talentos&f=false. Acesso em: 05 jun. 2023.

SUTTO, Giovanna. 35 profissões em alta em 2023 que vão contratar mais e os salários. **InfoMoney**, São Paulo, 30 dez. 2022. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/carreira/busca-emprego-em-2023-veja-35-profissoes-que-vao-contratar-mais-e-os-salarios/. Acesso em: 30 ago. 2023.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

Perfil do respondente

1) Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

2) Idade

( ) até 20 anos

( ) 21 a 25 anos

( ) 26 a 30 anos

( ) 31 a 40 anos

( ) 41 a 50 anos

( ) mais de 50 anos

3) Estado civil

( ) Solteiro(a)

( ) União estável

( ) Casado(a)

( ) Divorciado(a)

( ) Viúvo(a)

4) Escolaridade

( ) Ensino fundamental incompleto

( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

5) Cidade em que trabalha: _____

6) Em qual segmento você trabalha:

( ) Indústria

( ) Comércio

( ) Prestação de serviços

( ) Outro:_____

7) Tempo de trabalho na empresa atual:

( ) até 1 ano

( ) 1 a 5 anos

( ) 5 a 10 anos

( ) 10 a 20 anos

( ) 20 a 30 anos

( ) mais de 30 anos

Questionamentos específicos

8) Sinto-me integrado e motivado no meu ambiente de trabalho.

( ) Discordo plenamente

( ) Discordo parcialmente

( ) Indiferente

( ) Concordo parcialmente

( ) Concordo plenamente

9) Tenho conhecimento da missão e dos objetivos da empresa em que trabalho.

( ) Discordo plenamente

( ) Discordo parcialmente

( ) Indiferente

( ) Concordo parcialmente

( ) Concordo plenamente

10) As relações entre colegas e líderes são cordiais e amigáveis.

( ) Discordo plenamente

( ) Discordo parcialmente

( ) Indiferente

( ) Concordo parcialmente

( ) Concordo plenamente

11) O crescimento profissional é uma decorrência natural do mérito e das competências dos funcionários.

( ) Discordo plenamente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo plenamente

12) Minhas iniciativas são valorizadas pelo meu líder.

( ) Discordo plenamente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo plenamente

13) Os líderes dão *feedback* com frequência aos integrantes das suas equipes de trabalho.

( ) Discordo plenamente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo plenamente

14) Os líderes realizam conversas individuais para avaliar desempenho e alinhar expectativas.

( ) Discordo plenamente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo plenamente

15) A empresa possui plano de cargos e salários.

( ) Discordo plenamente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo plenamente

16) A empresa proporciona capacitações e aperfeiçoamentos aos colaboradores.

( ) Discordo plenamente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo plenamente

17) Sou informado sobre as decisões e mudanças que afetam meu trabalho e/ou setor.

( ) Discordo plenamente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo plenamente

18) Os fatores que considero mais importantes ao decidir permanecer em uma empresa são (assinale quantas alternativas desejar):

( ) Salário
( ) Benefícios
( ) Clima organizacional
( ) Localização da empresa
( ) Reconhecimento e valorização
( ) Plano de carreira
( ) Liderança eficaz
( ) Outro: _____

19) A empresa oferece um ambiente de trabalho saudável.

( ) Discordo plenamente

( ) Discordo parcialmente

( ) Indiferente

( ) Concordo parcialmente

( ) Concordo plenamente

20) Na minha opinião, as ações que a empresa poderia adotar para reter ainda mais os colaboradores são:

_____

UNIVATES

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09