

**Daiane Carolina Yamasita Henrique**

**Implementação de uma política de engajamento em uma empresa de alimentos**

**Uberlândia**

**2021**

**Daiane Carolina Yamasita Henrique**

**Implementação de uma política de engajamento em uma empresa de alimentos.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior

**Uberlândia**

**2021**

**Daiane Carolina Yamasita Henrique**

**Implementação de uma política de engajamento em uma empresa de alimentos.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior

**Banca Examinadora**

**Uberlândia, 25 de Outubro de 2021.**

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof Mestre Diogo Freitas Pereira Gomes

UNITRI – Uberlândia, MG

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Pricila de Sousa Zarife

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

**Uberlândia**

**2021**

**“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de  
motivação.”**

**Dalai Lama**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Sandra e Clayton, que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado para que eu pudesse morar em outra cidade e assumir novos desafios todos os dias, cursando Psicologia na Universidade Federal de Uberlândia.

Aos meus irmãos, que estiveram ao meu lado dentro de cada trajetória e desafio, em especial minha irmã que foi parte chave para que eu pudesse concluir meus estudos me apoiando diariamente em todos os desafios e me incentivando. Aos meus familiares que estiveram comigo durante o percurso.

Aos meus amigos e colegas de faculdade que me auxiliaram e estiveram comigo no momento de realizar cada atividade e trabalhos durante a faculdade, além de me auxiliarem nos momentos difíceis da faculdade.

A meus professores, que contribuíram para meu ensinamento ao longo da graduação; e a meu orientador Sinésio, que se dispôs a me auxiliar em todos os momentos durante meu estágio e também durante a realização deste trabalho, me apoiando infinitamente.

A empresa que realizei estágio pois está contribuiu para meu crescimento pessoal e profissional. E a minha chefe por ter me auxiliado em meu desenvolvimento.

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo relatar a experiência de implementação de uma política de engajamento em uma multinacional do ramo alimentício, sendo apresentadas referências teóricas pertinentes ao tema, além de experiências de estágio com as políticas da própria organização e uma reflexão crítica sobre todo processo visando melhorias. As atividades foram realizadas na empresa durante o período de 1 ano e 7 meses de estágio obrigatório para conclusão do curso de psicologia.

**Palavras-chave:** Experiência em estágio, engajamento.

## **ABSTRACT**

The present work aimed to report the experience of the implementation of engagement policy in a multinational food industry by presenting theoretical references pertinent to the theme, as well as internship experiences with the organization's own policies and a critical reflection on the entire process aiming for improvements. The activities were carried out at the company during the period of 1 year and 7 months of mandatory internship for completion of the psychology course.

**Keywords:** Experience in internship, engagement.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
3	POLÍTICA DE ENGAJAMENTO DA ORGANIZAÇÃO .....	11
4	ESTÁGIO.....	16
5	ANÁLISE CRÍTICA.....	18
6	CONCLUSÃO .....	20
7	REFERÊNCIAS.....	23



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como propósito relatar a experiência de implementação de uma política de engajamento em uma multinacional do ramo alimentício. A empresa brasileira dispõe de uma grande cadeia produtiva, utilizando como principais matérias-primas: suínos, aves, sementes, margarinas e insumos relacionados a doces. O objetivo geral da empresa consiste em alimentar o mundo de modo que o crescimento, tanto em números de funcionários, quanto em número de matéria-prima, faz parte deste importante processo. Por ser de caráter multinacional, possui diversas filiais; porém o estágio profissionalizante e voluntário com foco em psicologia organizacional e do trabalho foi realizado em Uberlândia, Minas Gerais. Atualmente a unidade conta com mais de 6.000 colaboradores trabalhando direta e indiretamente na empresa.

Para alcançar os objetivos da empresa, a multiplicidade profissional é fundamental, criando um grande fluxo de entrada e saída de colaboradores. Nesse fluxo observam-se situações em que alguns não permanecem na empresa e, assim, não criam vínculos, fazendo-se necessário, portanto, a implantação de uma política de engajamento.

Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) mostram que a organização só irá alcançar seus objetivos se alinhar os pré-requisitos que estão relacionados diretamente com a área de Gestão de Pessoas. Desse modo, as empresas precisam de talentos humanos e recursos, para que seja possível atingir as metas organizacionais, possibilitando situações onde as pessoas possam contribuir efetivamente para a obtenção de melhores resultados para as organizações. O desempenho no trabalho está diretamente relacionado ao bem-estar e ao capital psicológico do colaborador que atua dentro da empresa, além de ser de extrema importância considerar as variáveis individuais e contextuais (Gomes, 2020).

Serão apresentadas referências teóricas pertinentes ao tema além de políticas de engajamento e as políticas da própria organização, além da experiência de estágio e uma reflexão crítica sobre todo processo, visando melhorias contínuas. As atividades foram implementadas na empresa durante o período de 1 ano e 7 meses de estágio, de caráter obrigatório, para conclusão do curso de psicologia. Todo processo iniciou-se em fevereiro de 2020 e ainda permanece em andamento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao se tratar de políticas estratégicas de engajamento do ponto de vista da Gestão de Pessoas, políticas e práticas podem ser reforçadas para ajudar a alcançar os objetivos da organização (Morris & Snell, 2010). Uma gestão de pessoas estratégica pode ser definida como o processo transformação organizacional com foco no futuro utilizando análises de fatores, com o propósito de desenvolver o pessoal e profissional do colaborador; a proposta de trabalho e o produto (Costa, 2012).

As estratégias de GP vão definir diretrizes para a gestão da força de trabalho, já as políticas vão coordenar as práticas para que sigam na mesma direção e tenham conformidade, com as construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados (Demo, Fogaça & Costa, 2018).

O engajamento vai gerar uma conexão entre a empresa e o colaborador (Marques, 2016). Bakker e Leiter (2010) trazem que o engajamento no trabalho é o cumprimento de um estado positivo afetivo-motivacional no trabalho que pode ser visto como um resolutor de problemas para o esgotamento no trabalho.

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma e Bakker (2002) citados por Oliveira e Rocha (2017) definem que o engajamento é considerado um estado psicológico positivo

em relação ao trabalho, tendo como características o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor está relacionado a níveis de energia e resiliência mental no trabalho, vontade de investir esforço e persistência; a dedicação é relacionada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio; já a absorção, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar totalmente.

Bakker et al. (2011) ressaltam que o engajamento é um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional.

A política de engajamento será importante pois se os colaboradores estiverem com um sentimento de confiança, e apego na organização, ou mesmo quando percebem por parte da organização uma preocupação real com a qualidade de vida dos mesmos, o desempenho; ou propensão a aceitação de mudanças e a acatar as ordens e acolher as demandas da empresa (Franco, Neiva, Nery & Demo, 2016).

### **3 POLÍTICA DE ENGAJAMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

O programa de engajamento utilizado pela empresa é chamado de “Projeto Onboarding” e tem como objetivo integrar os trabalhadores de modo a criar alguma motivação de permanência. O programa é dividido em 4 grandes fases - Pré-Onboarding, Integração, Desenvolvimento e Acompanhamento - sendo cada área da empresa responsável por uma etapa concluída e o setor de Recrutamento e Seleção responsável por verificar e cobrar a implementação correta do programa, além de confirmar se ele de fato acontece nas áreas.

A fase 1 consiste no Pré-Onboarding que é responsável por realizar as etapas admissionais de todos os funcionários, sendo o primeiro contato entre empresa e

colaborador. O setor responsável pela etapa é o de Recrutamento e Seleção, pois é a área da empresa que faz esse contato inicial ao realizar a captação de novos colaboradores. Uma vez aprovado, o candidato passa pelas próximas etapas do processo admissional.

São entregues duas cartas para o candidato quando ele dá continuidade no processo seletivo: a primeira consiste em uma proposta de salário que o possível colaborador receberá, contendo informações cruciais sobre quem será seu superior, salário, qual vaga irá ocupar, previsão da data de início na empresa e observações básicas sobre lucros. Juntamente à primeira carta, é entregue o Guia Informativo contendo todas as informações iniciais que o contratado deverá saber, caso a empresa opte por dar continuidade a seu processo. Nesse guia consta os benefícios que o candidato receberá, os compromissos da empresa (segurança, qualidade e integridade), a reputação corporativa, informações base sobre cada área da empresa e seus objetivos centrais, telefones de contato importantes para eventuais dúvidas, crenças, propósito e princípios da empresa.

Com a primeira carta assinada, o possível novo colaborador deve continuar as etapas do processo e, quando completamente aprovado, é entregue a ele a carta de “BEM VINDO”, que possui papel fundamental para a continuidade do processo de engajamento, pois além de criar expectativas positivas para a entrada do colaborador e confirmar que ele foi aprovado para a vaga, facilita a próxima etapa, uma vez que a carta contém recomendações básicas da empresa juntamente com a data de início de trabalho do colaborador.

Quando completamente aprovado no processo seletivo, o candidato, agora integrante da empresa, é encaminhado para próxima etapa. Inicia-se o Processo de

Integração (segunda etapa do Onboarding), sendo de responsabilidade o setor de Aprendizagem da unidade, uma vez que é a área responsável por treinamento e desenvolvimento de colaboradores.

O processo de Integração acontece no primeiro dia de trabalho do colaborador quando são realizadas várias palestras em um único dia, com o objetivo de ambientar o funcionário sobre o funcionamento básico da empresa. São passados, inicialmente, um vídeo do CEO apresentando o que é a empresa, todas as regras obrigatórias relacionadas à segurança, qualidade e integridade; posteriormente, se iniciam as palestras sobre os valores, objetivos, planos de carreira, marcas da empresa, informações sobre diversidade e inclusão, preparação sobre como entrar na empresa, normas e uso de EPIs e regras de segurança e, por fim, assinatura de contrato.

Outra parte importante desse período é a entrega do manual de transparência que contém as regras básicas da empresa, duvidadas entre principais informações como responsabilidade com a empresa e com as pessoas, o comportamento correto na empresa, importância da não discriminação, o que a empresa entende por liberdade de associação e expressão em mídias sociais, informações sobre conflito de interesses (benefício organizacional x benefício pessoal), funcionamento de brindes e presentes, privacidade das informações da empresa, explicações sobre informações privilegiadas e confidenciais (sobre cada área em particular), propriedade intelectual zelando por segredos da empresa, responsabilidade para com o mercado, demonstração financeira contendo informações sobre o combate ao suborno e a corrupção, como se portar ao ter relações com o governo e como a empresa se apresenta a ele, o que a empresa pensa sobre lavagem de dinheiro e defesa da concorrência, a existência de controle de exportação e importação, responsabilidade para com a sociedade, direitos humanos, desenvolvimento sustentável, qualidade do produto, fornecedores e prestadores de serviços, denúncias e não retaliação.

Ao final da integração inicia-se a terceira parte da política de engajamento - “O Desenvolvimento” - sendo novamente responsabilidade do setor de Aprendizagem da unidade manter o processo em funcionamento, agregando aspectos no treinamento, desenvolvimento e educação.

A empresa oferece uma plataforma que possui diversos cursos focados em treinamento e desenvolvimento do colaborador, sendo os cursos e treinamentos de caráter obrigatórios àqueles que realizarem funções específicas, ou mesmo para se profissionalizarem na área em que atuam. Os treinamentos relacionados ao desenvolvimento são de interesse pessoal e ficam a critério do empregado; em relação à educação são oferecidos a cada 6 meses incentivos educacionais para que o colaborador interessado em se profissionalizar acesse o ensino fundamental, médio, técnico, tecnólogo e superior.

No que diz respeito às áreas operatórias, existem as Escolas de Formação em que os novos operadores de produção aprendem, na teoria e na prática, sobre cada uma das funções que irão desempenhar, tendo, no período de 1 mês, aulas diárias. Ao final das aulas, o monitor e o supervisor de formação irão decidir qual a melhor área indicada para o colaborador, entendendo suas limitações e aptidões.

Após a entrada do colaborador, inicia-se o quarto processo da política, “O Acompanhamento”. Essa etapa fica a cargo das “Business Partners” ou também chamadas BP’s, (profissionais responsáveis por criar um bom relacionamento entre as áreas de Recursos Humanos e Negócios, resultando em maior eficiência na gestão de pessoas) responsáveis pela área de atuação dos trabalhadores.

O processo de acompanhamento envolve conversas com o colaborador sobre como tem sido suas vivências na empresa, desde o processo de Recrutamento e Seleção,

até o seu desligamento, perpassando seu processo inicial de adaptação, acolhimento do gestor e integração com colegas de trabalho. Tudo isso visando os pontos de melhorias em ambas as partes: empregados e gestores. As conversas possuem um período fixo de realização e uma pessoa fixa com responsabilidade para realizá-las. Aos 3 primeiros meses, os chamados “Papo 15” ocorrem de maneira que a Business Partner, junto ao colaborador, responde a um questionário que abarca todo o seu processo de entrada, composto por 28 perguntas que investigam desde o processo de recrutamento até aquele momento na empresa – bem como o relacionamento entre líder e colaborador – buscando melhorias no processo de experiência dos contratados e dos gestores que recebem o funcionário. Posteriormente, caso o colaborador permaneça na empresa, tanto por seu interesse quanto do supervisor, acontece o “Papo 35” – realizado aos 6 meses na empresa. O responsável por realizar o “papo” é o gestor da área e é direcionado ao supervisor direto do colaborador, quando é aplicado um questionário de 10 perguntas sobre desempenho, relacionamento e comportamento. Em seguida, o gestor fará um outro questionário com o colaborador contendo mais 9 perguntas, dessa vez, avaliando a conduta e as atividades propostas pelos seus superiores, além de investigar a satisfação do empregado na função que exerce. Por fim, ocorre o “Papo 90” que marca um ano de atividades na área, consistindo nas mesmas perguntas feitas no Papo 35, em que supervisor e colaborador avaliam-se quanto à convivência e perspectivas para o futuro. Caso o colaborador decida desligar-se da empresa ou seja desligado, são realizadas entrevistas de desligamento com as BPs das áreas correspondentes, que averiguarão a(s) motivação(ões) do desligamento em ambas as partes.

Qualquer problema identificado será reportado ao setor de recrutamento, responsável pela política de engajamento juntamente com as Bps responsáveis por cada área para que, assim, criem planos de ações e melhorias visando contratações e relações

profissionais mais efetivas. A ideia é que ao fim dos 90 dias, seja possível identificar problemas nas áreas e assim corrigi-los.

#### **4 ESTÁGIO**

O contato da estagiária com a política de engajamento citada anteriormente ocorreu durante o estágio, quando nele foram explorados aspectos como a elaboração e acompanhamento de projetos de recrutamento e seleção de pessoal. Desse modo, o processo completo começa com a solicitação de um supervisor para preencher uma vaga de perfil específico e, posteriormente, publicar-se-á a vaga no site da empresa, abrindo processos internos e externos.

Após período de inscrição ocorre a análise de currículos baseada no perfil esperado, visando encontrar o melhor candidato para a vaga - seja ele interno ou externo. Com os melhores selecionados, ocorre o agendamento de processos que será realizado de forma digital (*site* empresarial), por ligação, e-mail ou contato por aplicativo, respeitando disponibilidade do supervisor, comodidade do possível funcionário e tempo aberto da vaga. Apenas os funcionários que passaram na análise de currículo serão chamados para as próximas etapas.

Para que seja possível compreender a especificidade da vaga é iniciada a fase de leitura e estudo sobre o processo, vaga e perfil esperado. As informações coletadas correspondem às especificações das tarefas a serem realizadas na área, perfil (liderança, operações), necessidades específicas como Normas Regulamentadoras relativas à segurança e medicina do trabalho, ambiente de trabalho (confinamento, altura, calor, frio), habilidades específicas para a vaga (solda, mecânica, conhecimento em pacote Office entre outras). Portanto é necessário estudar tanto sobre recrutamento quanto sobre a vaga.



Com o estudo realizado e as entrevistas marcadas, inicia-se o processo de realização e acompanhamento de palestras da empresa, atividade que também é atribuída à estagiária. Neste momento, ministra-se, aos possíveis colaboradores externos, toda e qualquer atividade feita pela empresa de caráter não sigiloso, contanto a história da empresa entre outras informações. São explicadas, também, sucintamente, as atividades que serão realizadas nas áreas correspondentes, além de carga horária, salário e local de trabalho. Ao final da palestra, as entrevistas com colaboradores externos se iniciam, quando são necessários conhecimentos em recrutamento e sobre o perfil das vagas.

Ao final das entrevistas são escolhidas, pela estagiária, as melhores opções de candidatos passando pela análise do supervisor contratante. Ao final da entrevista com o supervisor, caso devolutiva negativa, a estagiária reinicia o processo, e, em caso positivo, é dada a continuidade do processo seletivo para a entrada do colaborador na empresa.

Ao funcionário externo contratado, realizam-se atividades administrativas que contém diversos cadastros de cunho sigiloso da empresa. O futuro colaborador é encaminhado pela estagiária para exames médicos, e, com o aval de confirmação de todas as áreas, é dada entrada no processo de contratação. Ao colaborador interno os antigos cadastros são refeitos e a estagiária deve enviá-lo com seu aval positivo para mudança de função. Os candidatos reprovados recebem da estagiária suas devolutivas, informando-os que não obtiveram o resultado desejado pela empresa.

Outra atividade exercida na rotina de estágio, consiste na verificação mensal da implementação da política de engajamento da empresa, acompanhando as atividades realizadas em cada área, sendo também responsabilidade da estagiária, devolutivas sobre processos concluídos.

Para que o processo completo da política de engajamento seja implementado na empresa, a estagiária utiliza mensalmente faróis (compilado de dados apresentados pelas Business Partners sobre atividades realizadas ou não que observam setores críticos da empresa) em planilhas para relatar o desenvolvimento de cada processo. Em casos de problemas, a estagiária, junto à analista do setor, analisa e cria planos de ações efetivos para que os problemas detectados não se repitam. Quando alguma área não cumpre com as atividades passadas, a estagiária contacta o gestor da área e Bps para que sejam de alguma forma implementadas.

## **5 ANÁLISE CRÍTICA**

Dentro dos aspectos positivos, foi possível observar o aumento da satisfação dos colaboradores. Na etapa 1 da política, foi possível identificar uma melhor compreensão por parte dos novos colaboradores por terem as informações base para suas contratações, sendo passadas antes do primeiro dia de trabalho, o que gerou feedbacks positivos. No que diz respeito a segunda etapa da política de engajamento a integração, os pontos positivos foram perceptíveis, visto que com as palestras era possível observar, quantitativamente, uma maior inserção de trabalhadores alinhados aos valores da empresa e seguindo de maneira correta as normas tanto de segurança, quanto de qualidade e integridade. Na etapa três, foi possível desenvolver colaboradores que anteriormente não tinham visão de crescimento ou futuro e acabavam por se sentirem desmotivados, o que gerou uma grande motivação sobre uma perspectiva do colaborador de crescimento tanto pessoal quanto profissional, além de tornar os colaboradores mais bem preparados para suas atividades, gerando maior benefício para a empresa. Na quarta e última etapa, foi possível, com o auxílio de gestores e colaboradores, identificar erros em cada um dos processos e buscar melhorias, além de erros que vinham se repetindo em cada uma das

áreas, que posteriormente começaram a ser corrigidos, além de identificar supervisores que, apesar de muito tempo na empresa, não agiram conforme as normas da mesma.

Como ponto negativo da análise, o programa muitas vezes acaba por ser maçante para aqueles que devem mantê-lo em andamento, o que gera, muitas vezes, discussões sobre o que deve ou não ser mantido. No que diz respeito à primeira etapa, nem todos os colaboradores que recebem a primeira carta acabam por entrar na empresa, o que gera grande retrabalho para os responsáveis uma vez que cada carta é feita individualmente, respeitando a contratação de cada colaborador, embora conte com o auxílio do sistema de contratação da empresa. No que diz respeito à segunda etapa, foi possível observar que acaba por ser cansativo e muito pesado para os colaboradores, uma vez que são ‘bombardeados’ com diversas informações de grande importância e que podem ocasionar possível demissão em um mesmo dia. No que diz respeito a terceira etapa, a parte de treinamento muitas vezes é cobrada de maneira errônea, não sendo passada a motivação e o real objetivo de cada treinamento, deixando os colaboradores apenas cientes da obrigatoriedade deles, o que gera insatisfação por parte dos colaboradores que reclamam que os treinamentos são chatos e cansativos, e só percebem seus valores ao terem que desempenhar a função. Com relação a etapa de desenvolvimento, apenas o público informatizado consegue acessar a plataforma de treinamentos e a empresa busca uma possível viabilização da plataforma de ensino para as áreas de operações; ao falar sobre educação, são disponibilizadas um número seleto de bolsas de estudo o que gera competitividade entre os colaboradores. Na quarta e última etapa foi possível perceber que as entrevistas de “Papo 15”, “35” e “90” deveriam ser melhores trabalhadas e mais bem realizadas, já que algumas vezes pontos cruciais de reclamações de novos colaboradores eram deixados de lado, pois não havia pessoas suficientes para realizar a

análise dos papos e filtrar onde, de fato, deveriam ocorrer as melhoras, dificultando o andamento de melhorias.

No que diz respeito a obstáculos, inicialmente foram encontradas resistências por parte de todas as áreas da empresa para implementação da política, de maneira que só passou a ser realizada corretamente quando estabelecida como norma obrigatória no livro de normas, regras e padronização da empresa.

Como aspecto geral, é possível dizer que a política de engajamento é efetiva, porém necessita de melhorias para que possa ser melhor aplicada e trabalhada gerando, assim, melhores resultados. Com a realização do processo Onboarding durante os primeiros 365 dias, foi possível observar que, quando o candidato mais bem incluído em cada uma das fases da política, se tornava um colaborador, ele tendia a permanecer na empresa durante um período mais longo. Para que fosse possível verificar a funcionalidade da política de engajamento, houve a averiguação das informações utilizando comparativos e acompanhamento do turnover de 60, 90 e 180 dias. Com a análise dos dados, foram encontrados decréscimos de demissão, e contratação, maior tempo dentro da empresa e maior engajamento com as políticas e normas da empresa, o que diminui as demissões.

A realização de acompanhamento e melhoramento do projeto deu uma melhor perspectiva para a estagiária sobre cada área da empresa, além de ensinar métodos de resolução de problemas, método pedagógico, melhor desempenho profissional e maior empoderamento em suas atividades.

## **6 CONCLUSÃO**

Como melhoria para a gestão da política, o possível próximo estagiário deve implementar uma agenda de atividades base, uma vez que mensalmente deverá

disponibilizar resultados das melhorias e das etapas da política. Outro aspecto de grande importância, é estudar sobre o método de gestão PDCA (planejar; implementar e executar; verificar; agir) que visa uma melhor resolução de problemas através de um método de melhoria contínua e padronização, juntamente a metodologia 5s, outro programa de gestão que tem como objetivo o aperfeiçoamento e limpeza da organização, pois ambas metodologias são diariamente cobradas e aplicadas.

Como melhoria para as etapas da política de engajamento, na primeira etapa da política, seria necessário que fossem feitas as cartas apenas para os colaboradores que de fato foram aprovados para a integração na empresa, o que ajuda a evitar o retrabalho que gera grande desconforto às pessoas da área. Na segunda etapa, uma melhoria que poderia ser empregada seria a de uma nova divisão estabelecendo dois dias para a integração, o que possivelmente tornaria os colaboradores mais motivados e mais atentos a cada uma das informações passadas pela empresa, o que possivelmente diminuiria advertências e acidentes. Na terceira etapa, na parte de treinamento, uma melhor comunicação da importância da obrigatoriedade deve ser estabelecida com urgência, uma vez que pode auxiliar os trabalhadores a entenderem que precisam daquele treinamento para suas atividades diárias. No que diz respeito ao desenvolvimento, já ‘passa da hora’ de a empresa investir no público da produção, uma vez que eles fazem grande parte das atividades essenciais da empresa. Quanto à educação, mais bolsas deveriam ser distribuídas, já que recentemente houve a implementação do merecimento de cada uma, baseadas na avaliação de desempenho de cada funcionário. Um ponto de atenção observado pela estagiária, e que poderia gerar grande melhoria na quarta e última etapa, consiste no fato de que muitas vezes os “papos” não são considerados primordiais para aqueles que o fazem, o que pode enviesar os resultados no momento da entrevista, uma vez que o comportamento e a disposição da pessoa que realiza o “papo” muitas vezes

interfere nos resultados apresentados. Outro ponto de atenção que poderia ser modificado seria o do tempo levado em cada “papo” e o intervalo entre eles; quando questionadas às BPs trazem que demoram 5 minutos por papo e talvez com um maior tempo empregado fosse possível identificar problemas reais que deveriam ser trabalhados. E, a respeito ao intervalo, a distância entre os “papos” não parece seguir uma lógica real, uma vez que muitas vezes são modificados pelas próprias Bps para melhores resultados.

O estágio foi imprescindível para crescimento pessoal e organizacional da estagiária, uma vez que a preparou para o desempenho da função como profissional de Rh. A empresa é um excelente lugar para se estagiar e desenvolver habilidades teóricas e práticas relacionadas à psicologia organizacional e do trabalho. Como ponto de melhoria, é válido ressaltar que algumas responsabilidades deveriam ser mais bem apresentadas para o próximo estagiário de maneira que seja possível atingir as expectativas e metas solicitadas pela empresa.

Para que a política de engajamento continue a funcionar de maneira adequada, é necessário que o próximo estagiário se dedique a realizar um bom acompanhamento, tendo uma atenção mais intensiva aos detalhes que permeiam as normas da empresa.

## 7 REFERÊNCIAS

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica fácil*. 1 ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2012.

Demo, G., Fogaça, N, e Costa, A. C. (2018) Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR* [online]., v. 16, n. 2, pp. 250-263. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395159073>>

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. 240-245. Porto Alegre: Artmed.

Franco, K.S., Neiva, E. R., Nery, V.F., Demo, G.(2016) A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* , v. 32. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne219>>

Gomes, D. F. P (2020). *O Capital Psicológico como mediador de Desempenho nas Melhores Empresas para Trabalhar*.109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5001>

Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage.

Oliveira, L.B., Rocha, J.C. (2017) Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista brasileira*

de gestão de negócios, v. 19, n. 65 , pp. 415-431. Disponível em:  
<<https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.