

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO DO TRABALHO: A CONTRIBUIÇÃO DA CURRICULARIZAÇÃO DA
EXTENSÃO NA GESTÃO DE PESSOAS - AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
ENGAJAMENTO E RETENÇÃO ORGANIZACIONAL

RESUMO

O artigo é um estudo de caso e relato de experiência realizado por estudantes de uma universidade em Fortaleza, Ceará, como parte de um projeto de curricularização da extensão. O trabalho busca integrar teoria e prática para promover um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente na Federação das Indústrias do Estado do Ceará. O estudo contribui para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 03 e 08 da ONU. A metodologia utilizada é mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos, e as etapas do projeto incluíram entrevistas, análise SWOT, plano de ação PDCA-5W2H e um questionário com escala Likert, NPS e perguntas abertas. Os resultados indicam que o programa de RH da instituição, chamado "RH com Você", apesar de funcional e bem recebido, não gera um "encantamento" generalizado entre os colaboradores. A análise SWOT identificou o engajamento desigual e a falta de dados quantitativos como pontos fracos. O principal obstáculo para a participação nos eventos foi o horário e a conciliação de agenda, o que sugere a necessidade de formatos mais flexíveis, como o modelo híbrido. A conclusão ressalta que, mesmo em organizações com práticas de gestão de pessoas estruturadas, existem lacunas a serem enfrentadas para aprimorar o engajamento e a retenção de talentos.

Palavras-chave: Curricularização da extensão; Engajamento; Retenção Organizacional.

ABSTRACT

The article is a case study and experience report conducted by students from a university in Fortaleza, Ceará, as part of a project integrating extension activities into the curriculum. The work aims to combine theory and practice to promote a healthier and more efficient work environment at the Federation of Industries of the State of Ceará. The study contributes to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) 3 and 8. The methodology used is mixed, combining quantitative and qualitative procedures, and the project stages included interviews, SWOT analysis, a PDCA-5W2H action plan, and a questionnaire with a Likert scale, NPS, and open-ended questions. The results indicate that the institution's HR program, called "HR with You," although functional and well-received, does not generate widespread "delight" among employees. The SWOT analysis identified uneven engagement and a lack of quantitative data as weaknesses. The main obstacle to event participation was scheduling conflicts, suggesting the need for more flexible formats, such as a hybrid model. The conclusion emphasizes that even in organizations with structured people management practices, there are gaps that need to be addressed to enhance employee engagement and talent retention.

Keywords: Extension Curricularization; Engagement; Organizational Retention.

1. Introdução

Este estudo de caso foi elaborado por alunos de uma universidade localizada em Fortaleza, no Ceará, como um relato de experiência das análises elaboradas a partir de um projeto de curricularização da extensão. Desenvolvido no âmbito da disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas, o projeto teve como propósito integrar teoria e prática em prol da promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente em uma associação sindical patronal de direito privado, sem fins lucrativos. Na referida instituição, as práticas de curricularização da extensão promovem a formação de profissionais cidadãos, desenvolvendo quatro macro competências, denominadas institucionalmente de competências de vida, a saber: cognição, comunicação, cidadania e colaboração, e alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Nesta consultoria em gestão estratégica de pessoas, os acadêmicos contribuíram para os ODS 03 - Saúde e Bem-estar e 08 - Trabalho decente e crescimento econômico.

Na contemporaneidade global, caracterizada pela volatilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensibilidade (modelo BANI), as organizações enfrentam uma pressão crescente para manterem sua competitividade. Essa dinâmica impulsiona a busca incessante por produtividade e qualidade, gerando um ambiente de alta demanda sobre os trabalhadores, que frequentemente lidam com prazos curtos, sobrecarga de tarefas e, por vezes, falta de apoio gerencial. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que 2,4 milhões de mortes anuais relacionadas ao trabalho são causadas por doenças ocupacionais. No Brasil, entre 2006 e 2022, foram registrados quase 18 mil casos de transtornos mentais relacionados ao trabalho, com uma alta probabilidade de subnotificação (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2023).

Diante de um cenário em que a saúde e o bem-estar dos colaboradores são cruciais para o crescimento das organizações, a adoção de práticas como o desenvolvimento de programas de treinamento profissional, conforme apontado por Zavydivska et al. (2018), torna-se essencial. Nesse sentido, Barbarini (2024) ressalta a necessidade de repensar organizações altamente hierarquizadas, destacando que as pessoas demandam maior autonomia e protagonismo em suas carreiras, o que requer modelos de gestão mais horizontais e colaborativos, nos quais os profissionais de gestão de pessoas atuem como facilitadores. Essa abordagem alinha-se à curricularização da extensão, que integra atividades acadêmicas às demandas do mercado de trabalho, transformando o aprendizado em ações reais que atendem às necessidades sociais, contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e para a longevidade da empresa.

Nesse contexto, os objetivos da atividade extensionista, realizada em parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), foram: diagnosticar as práticas de gestão de pessoas da organização, identificando fatores que impactam o bem-estar e o desenvolvimento dos profissionais; e, com base nesse diagnóstico, desenvolver um plano de ação estratégico com soluções práticas que equilibrem a eficiência e o engajamento com a saúde dos colaboradores. O foco da análise concentrou-se no programa interno "RH com Você".

Este estudo incluiu entrevistas em profundidade, análise de dados e o uso de ferramentas como a análise SWOT, permitindo um diagnóstico preciso dos desafios de retenção de talentos na empresa. Com base nesse diagnóstico, validado pela

organização, a equipe desenvolveu uma proposta de melhoria utilizando o Plano de Ação PDCA-5W2H, visando fortalecer o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. O processo culminou na apresentação e aprovação e implementação do projeto pela empresa escolhida, que agora está em fase ajustes e melhorias, chegando à última etapa do ciclo PDCA. O artigo está organizado em introdução, fundamentação teórica, metodologia, análises e discussão dos resultados e conclusão.

2. Fundamentação Teórica

O presente estudo apoia-se em eixos temáticos que articulam conceitos e autores centrais para compreender como práticas de gestão de pessoas influenciam a saúde, o engajamento e a retenção de colaboradores. O cenário atual do trabalho amplia fatores psicossociais de risco, como sobrecarga e ambiguidade de papéis, reforçando a necessidade de políticas preventivas e de promoção do bem-estar, conforme destacado pelo Conselho Nacional de Saúde (2023).

Para explicar a relação entre condições de trabalho e adoecimento, o modelo Job Demands–Resources (JD-R) distingue demandas, como carga de trabalho e prazos, de recursos, como suporte gerencial e oportunidades de desenvolvimento, mostrando que o desequilíbrio entre esses vetores pode levar ao burnout, à exaustão emocional ou à redução do engajamento (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). No Brasil, estratégias de gestão de pessoas inovadoras, como reconhecimento, suporte psicológico e melhoria do ambiente de trabalho, são apontadas como caminhos viáveis para enfrentar o burnout e melhorar a qualidade de vida no ambiente laboral (Ribeiro, 2020).

No campo da gestão de pessoas, referências clássicas e contemporâneas destacam a importância de ações coerentes de recrutamento, desenvolvimento e reconhecimento para o engajamento e a retenção. O desenvolvimento de pessoas deve estar diretamente vinculado à estratégia organizacional, alinhando competências individuais às necessidades da organização (Chiavenato, 2020; Dutra, 2004). A perspectiva da *Resource-Based View*, de Barney (1991), reforça a ideia do capital humano como recurso estratégico capaz de gerar vantagem competitiva quando bem desenvolvido e retido. De fato, estudos recentes apontam que práticas estratégicas de RH, juntamente com o engajamento e o empoderamento psicológico, são cruciais para garantir a permanência de talentos nas organizações (Shahzad et al., 2024).

Com base nisso, nosso projeto orientou a seleção de desfechos mensuráveis como tempo de vínculo, intenção de permanência e taxas de desligamento. Para avaliar a efetividade de programas de RH, adotou-se o modelo de níveis de Kirkpatrick (1996), que recomenda a medição da reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados, combinando indicadores de processo, como a participação, e de resultado, como a satisfação e a retenção.

Uma dimensão mais recente que complementa esses referenciais é o conceito de *Employee Experience* – EX (Experiência do Colaborador), entendido como uma abordagem que vai além da gestão tradicional de pessoas ao abranger todas as interações do colaborador com a organização ao longo de seu ciclo de vida profissional, desde o recrutamento até o desligamento (Morgan, 2017). O EX integra três dimensões principais: a primeira é o ambiente físico, que diz respeito às condições e aos espaços de trabalho oferecidos, incluindo conforto, ergonomia e infraestrutura

Excluído: , p. 62

adequada para o desempenho das atividades; a segunda é o ambiente tecnológico, que envolve o acesso a ferramentas, sistemas e recursos digitais que facilitem a execução das tarefas, promovam a inovação e agilizem processos; e a terceira dimensão refere-se à cultura organizacional, compreendendo os valores compartilhados, as práticas de liderança, a comunicação interna e as normas que orientam comportamentos e relacionamentos no ambiente de trabalho. Pesquisas indicam que investir em uma experiência positiva gera impactos diretos no engajamento, na produtividade e na retenção, fortalecendo vínculos emocionais e ampliando a percepção de propósito (Gartner, 2020). Nesse sentido, o EX atua como elo entre práticas de RH, modelos teóricos de saúde e engajamento, como o JD-R, e os resultados organizacionais, reforçando a relevância prática das iniciativas de gestão de pessoas.

A fundamentação metodológica sustenta a opção por um desenho de pesquisa misto e pela integração de múltiplas fontes de dados. Creswell (2014) destaca que a combinação de análises quantitativas e qualitativas aumenta a validade e a utilidade prática dos achados, especialmente em estudos aplicados como o nosso. Para a análise qualitativa, seguiu-se a abordagem de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), que orienta os procedimentos de codificação e construção de temas a partir das transcrições.

3. Metodologia

Este estudo de caso foi conduzido na Federação das Indústrias do Estado do Ceará, no Centro Internacional de Negócios (CIN), com o objetivo de analisar práticas de recursos humanos voltadas à retenção e ao engajamento de colaboradores. O CIN é um setor da Federação composto por uma equipe multidisciplinar de aproximadamente 15 colaboradores especializados em comércio exterior, negócios internacionais e apoio empresarial. Reconhecido como referência no Ceará, o CIN fomenta a internacionalização das empresas e oferece soluções para facilitar sua atuação no mercado externo. Embora a população de referência incluísse aproximadamente três mil colaboradores distribuídos em diferentes núcleos organizacionais da FIEC, a Federação optou por um projeto piloto executado no CIN.

A pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos, permitindo, simultaneamente, quantificar relações entre a participação em ações de RH e indicadores de permanência e compreender experiências individuais por meio de entrevistas e análises qualitativas (Creswell, 2014).

O desenvolvimento do estudo iniciou-se com reuniões de alinhamento pedagógico, que tiveram como objetivo orientar a equipe sobre os objetivos da pesquisa e o desenvolvimento da atividade como prática de curricularização extensionista, a metodologia, a construção de instrumentos e para garantir a coerência acadêmica das análises. Essas orientações foram fundamentais para preparar a equipe, esclarecer dúvidas metodológicas e definir o passo a passo do projeto, promovendo um aprendizado ativo dos estudantes e aproximando-os da realidade prática da gestão de pessoas.

As etapas seguintes envolveram entrevistas em profundidade com a coordenadora, o gerente e a supervisora de RH, realizadas de forma semiestruturada. O roteiro das

entrevistas contemplou questões relacionadas às práticas atuais de RH, percepção sobre engajamento e retenção, desafios internos e expectativas em relação ao programa RH com Você. Esses encontros permitiram à equipe vivenciar a dinâmica do setor, compreender a complexidade das diferentes funções e registrar percepções que posteriormente subsidiaram a construção do instrumento de coleta de dados. Os relatos da experiência incluíram observações sobre a receptividade dos gestores, nuances do ambiente de trabalho e o desafio de equilibrar as demandas dos diferentes núcleos organizacionais.

Antes da construção do questionário, foi conduzida uma análise SWOT, identificando os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à gestão de pessoas. Paralelamente, elaborou-se um plano de ação baseado na metodologia PDCA-5W2H, estruturando como cada fase do projeto seria desenvolvida, quem seriam os responsáveis, quais os prazos e quais as estratégias de implementação. Essa etapa inicial forneceu uma base sólida para a formulação do questionário, garantindo que as perguntas fossem relevantes e alinhadas aos desafios e oportunidades identificados na organização.

Com base na análise SWOT, no plano PDCA-5W2H e nos dados coletados nas entrevistas, foi desenvolvido um questionário estruturado, segmentado em 14 perguntas distribuídas em tópicos alinhados aos objetivos do estudo. O formulário contemplou perguntas em escala Likert, permitindo aos respondentes indicarem seu grau de concordância ou frequência em uma escala ordinal, de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"), e perguntas abertas que possibilitaram capturar percepções detalhadas, sugestões e insights qualitativos. Também foi incluído o *Net Promoter Score* (NPS) que é uma métrica que avalia satisfação e lealdade, usando notas de 0 a 10 para classificar respostas em promotores, neutros e detratores; no estudo, o NPS foi aplicado em temas relacionados às ações e programas de RH, oferecendo uma visão quantitativa do engajamento dos colaboradores e complementando os dados das entrevistas e perguntas abertas. As respostas abertas foram analisadas por meio de nuvens de palavras, que destacam termos mais frequentes e ajudam a identificar padrões. Para garantir a relevância das informações na visualização, foi aplicada a remoção de *stopwords*, ou seja, palavras comuns e pouco informativas, como artigos, preposições e pronomes.

As análises quantitativas foram realizadas em planilhas eletrônicas, com o suporte do suplemento *Data Analysis ToolPak* do Excel, que permite executar cálculos estatísticos, gerar tabelas dinâmicas, gráficos e análises descritivas de forma acessível e prática. As perguntas em Likert e o NPS foram analisadas por meio de representações gráficas, facilitando a interpretação dos resultados e permitindo identificar tendências de engajamento e satisfação entre os colaboradores.

A análise qualitativa seguiu as etapas propostas por Braun e Clarke (2006): familiarização com os dados, codificação inicial, agrupamento em temas, revisão e definição final dos temas, e elaboração de narrativas interpretativas. A integração entre os dados quantitativos e qualitativos permitiu compreender de forma ampla os padrões organizacionais e fundamentar recomendações práticas.

Embora o estudo tenha priorizado ferramentas acessíveis, foram indicadas possibilidades de aprofundamento em análises futuras. Entre elas, destacam-se modelos hierárquicos, que permitem analisar dados organizados em diferentes níveis

(por exemplo, colaboradores dentro de núcleos e departamentos); diagnósticos de pressupostos estatísticos, que verificam a validade de testes aplicados, como normalidade e homocedasticidade; e análise de sobrevivência, que mede o tempo de permanência de colaboradores na organização e pode fornecer insights sobre retenção ao longo do tempo.

Todas as etapas da pesquisa respeitaram o consentimento informado e as normas de confidencialidade previstas na Lei Geral de Proteção de Dados, assegurando a ética na coleta, análise e interpretação das informações. A experiência de conduzir o estudo proporcionou à equipe a oportunidade de vivenciar o processo de pesquisa aplicada, integrando teoria e prática e promovendo reflexões sobre como programas de RH podem impactar o engajamento e o bem-estar dos colaboradores.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção traz os resultados obtidos nessa pesquisa, bem como a análise e a interpretação deles. Dois produtos principais para discussão serão apresentados: a análise SWOT, um resultado intermediário fruto das etapas iniciais da investigação deste trabalho e utilizado para direcionar as demais etapas de estudo, e os dados quantitativos e qualitativos, resultados advindos dos formulários aplicados com a amostra definida, colaboradores do Centro Internacional de Negócios, da FIEC.

Inicialmente, apresenta-se a matriz SWOT elaborada pela equipe desta pesquisa a partir das informações coletadas por meio da entrevista inicial com três dos principais gestores do setor de recursos humanos da instituição estudada.

Figura 1 - Análise SWOT de Diagnóstico



Fonte: Elaboração própria

Essa análise SWOT funcionou como um diagnóstico intermediário que revelou tanto os pontos fortes da instituição, como a valorização da melhoria contínua e a utilização de metodologias estruturadas, quanto fragilidades importantes, como a ausência de dados quantitativos e o engajamento desigual dos colaboradores. O cruzamento

dessas informações evidenciou a necessidade de aprofundar a investigação sobre os programas de RH já existentes, especialmente no que se refere à sua percepção pelos colaboradores. Enquanto as forças e oportunidades sinalizaram a viabilidade e relevância de aplicar um instrumento de avaliação mais consistente, mesmo que em caráter piloto, já as fraquezas e ameaças orientaram diretamente a formulação do questionário, de modo a captar informações sobre satisfação, engajamento, retenção, alinhamento de valores e expectativas de futuro. Assim, a matriz SWOT não apenas justificou a adoção da pesquisa junto aos colaboradores, mas também forneceu elementos para que os resultados obtidos pudessem cumprir dois propósitos: (i) oferecer à instituição um modelo inicial de avaliação contínua de seus programas de RH e (ii) gerar *insights* concretos de ajustes e aprimoramentos a partir das respostas coletadas na amostra analisada.

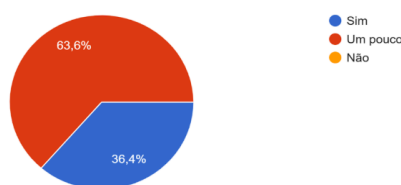
Para aprofundar a compreensão sobre como os colaboradores percebiam os programas de RH já existentes, especialmente em dimensões como satisfação, engajamento e retenção, a aplicação do questionário coletou dados quantitativos e qualitativos. Esse instrumento funcionou não apenas como resposta direta às lacunas identificadas, como a falta de dados consistentes sobre impacto e percepção dos programas, mas também como um exercício piloto de avaliação sistemática, alinhado às forças da instituição, que valoriza a melhoria contínua. Assim, os resultados obtidos a partir do formulário permitem observar tanto tendências gerais na percepção dos colaboradores quanto *insights* específicos que sinalizam oportunidades de aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

4.1. Avaliação Conhecimento e Comunicação do Programa

Os resultados quantitativos das perguntas relacionadas à avaliação de conhecimento e comunicação do programa “Rh com Você”, mostrou que quase 70% da amostra reconhece a sua existência, mas que a compreensão de seu conteúdo ainda é limitada.

Figura 2 - Gráfico de Respostas da Pergunta 1

Você conhece bem as ações e programas ofertados pelo programa 'Rh com você' ?
11 respostas



Fonte: Elaboração própria

Além disso, a maioria da amostra se sente bem-informada sobre os projetos disponíveis pelo programa, revelando um indício de boa comunicação, mas a presença de respostas como “pouco informado” indica espaço para melhorias na consistência dessa comunicação, um ponto fundamental para a transparência do *Employee Experience*.

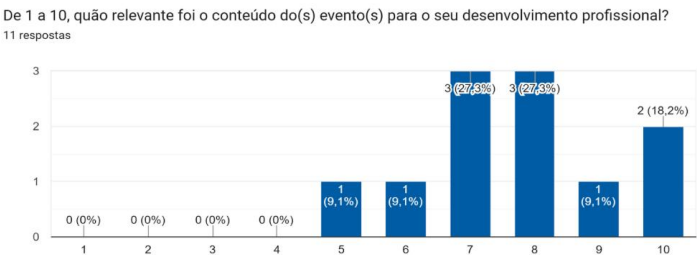
4.2. Avaliação dos Eventos e Engajamento

A avaliação das dinâmicas de interação e engajamento foi majoritariamente positiva, o que é interessante para a instituição. E a satisfação geral com o programa foi alta, sem a presença de respostas negativas. Contudo, ausência de muitas respostas "muito satisfeito" e a presença de respostas "neutro" apontam que o programa, embora seja funcional e bem recebido, não gera um "encantamento" generalizado, sendo que esse é o objetivo declarado das estratégias promovidas pelo setor de Rh da FIEC.

4.3. Relevância e Aplicabilidade

A avaliação da relevância do conteúdo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores apresentou média 7,7, e sobre a relevância para o desenvolvimento pessoal, a média foi 7,6, indicando percepção de valor moderado. Contudo, notas como essas, embora razoáveis, indicam um ponto de atenção, pois, se avaliadas por um padrão NPS, sugerem que a maioria dos participantes é "neutra" e não "promotora" do programa. A inclusão do NPS como critério de discussão para apenas estas duas perguntas se deu pois essas foram as únicas do formulário com escala de 0 a 10 e serviu como exemplo de como avaliações estruturadas podem gerar "insights" para aprimorar as ações de gestão de pessoas da FIEC, alinhando-se a oportunidades identificadas na matriz SWOT.

Figura 3 - Gráfico de Respostas da Pergunta 5



Fonte: Elaboração própria

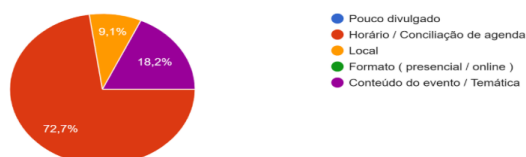
Ademais, a importância dos eventos para bem-estar e integração foi amplamente reconhecida, mas respostas moderadas podem sugerir necessidade de ajustes e diversificação de temas.

4.4. Barreiras à Participação

O principal obstáculo à participação dos projetos do programa foi "Horário / Conciliação de agenda", o que revela uma possibilidade de oferecer formatos de eventos mais flexíveis, como o modelo híbrido, uma tendência na literatura recente sobre a flexibilidade no trabalho.

Figura 4 - Gráfico de Respostas da Pergunta 10

Quando você não consegue participar de algum evento , quais foram os obstáculos que fizeram você não participar ?
11 respostas



Fonte: Elaboração própria

4.5. Percepção da Cultura e Temáticas de Interesse

As quatro perguntas subjetivas do questionário permitiram a análise de dados qualitativos, a qual foi realizada por meio da elaboração de nuvens de palavras acerca das respostas ofertadas. A análise das respostas à questão sobre os pilares da cultura organizacional da FIEC, “Cuidado e Resultado”, evidencia que os colaboradores associam tais valores principalmente ao bem-estar físico e mental, ressaltando a importância de um ambiente saudável, de pausas na rotina e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Palavras como “produtividade”, “desenvolvimento” e “valorização” indicam que o cuidado não é percebido apenas como benefício individual, mas também como um fator que potencializa os resultados organizacionais. Além disso, os colaboradores destacam a relevância desses valores como fundamentos da cultura da FIEC, reconhecendo que se traduzem em iniciativas e práticas cotidianas.

Figura 5 - Nuvem de Palavras da Pergunta 11



Fonte: Elaboração própria

Quanto às respostas das demais questões abertas, compreende-se de forma mais ampla as expectativas e percepções dos colaboradores em relação ao programa “RH com Você”. No que diz respeito aos temas desejados para futuros eventos, destacou-se o interesse por conteúdos ligados à saúde, especialmente à saúde mental, bem como por iniciativas que contribuam para o desenvolvimento profissional, como

planejamento de carreira, educação financeira e atualização tecnológica. Em paralelo, as sugestões de melhorias apontaram a necessidade de fortalecer a divulgação e o planejamento dos eventos, com maior clareza e antecedência nas informações, além de ajustes em formato, frequência e horários, de modo a facilitar a participação e o engajamento.

Por fim, ao serem questionados sobre os eventos mais valorizados, os colaboradores destacaram o Pausa Vital como iniciativa de maior impacto, evidenciando a importância de ações que promovam bem-estar e equilíbrio no ambiente corporativo, ao mesmo tempo em que reconheceram o valor de atividades que unem integração, aprendizado e desenvolvimento contínuo.

4.6. Análise por Perfil do Respondente

Além disso, foi realizada uma análise complementar considerando o perfil dos respondentes, a partir da idade e do tempo de empresa. Essa abordagem permitiu identificar padrões relevantes sobre como diferentes grupos percebem o programa “RH com Você”.

Observou-se que colaboradores com maior tempo na empresa demonstram maior conhecimento e satisfação com as iniciativas, enquanto os recém-admitidos tendem a avaliá-las de forma mais moderada, indicando a necessidade de fortalecer a divulgação e o processo de integração, “onboarding”. Em relação às faixas etárias, os resultados apontam que os mais jovens priorizam temas como saúde mental, desenvolvimento profissional e tecnologias, ao passo que os colaboradores mais experientes destacam a importância do reconhecimento e do engajamento coletivo. Tal diversidade de percepções reforça a relevância de um programa de RH estratégico, capaz de alinhar as ações às diferentes expectativas e necessidades dos colaboradores, promovendo inclusão e maior efetividade nas práticas de gestão de pessoas.

4.7. Compilado dos Principais *Insights*

Para sistematizar os principais achados das análises e tornar mais claras as conexões entre os resultados obtidos e as recomendações práticas, elaborou-se um quadro de síntese com os *insights* mais relevantes identificados ao longo da pesquisa.

Quadro 1- Conexão entre *insights* identificados e propostas de melhoria

Insight Identificado	Origem da Análise	Indicação de Melhoria
Presença de valorização da melhoria contínua, mas ausência de abordagem de dados quantitativos sobre os impactos do programa.	Análise SWOT.	Validar a percepção de valor dos programas existentes e captar informações sobre engajamento, alinhamento e expectativas dos colaboradores por meio de instrumento de avaliação consistente.
Comunicação precisa, mas inconsistente.	Formulário - Pergunta 1: “Você conhece bem as	Fortalecer a comunicação, especialmente acerca da

	<i>ações e programas ofertados pelo RH com você?"</i> .	disponibilidade e dos benefícios dos projetos ofertados pelo programa, para aumentar a transparência.
Programa funcional, mas não "encantador".	Formulário - Pergunta 2: <i>"Como você avalia sua satisfação geral com os eventos?"</i> .	Revisar o design do programa para gerar maior impacto e "encantamento", buscando transformar participantes "neutros" em "promotores" da iniciativa.
Conteúdo abordado nos eventos do programa com valor percebido moderado.	Formulário- Perguntas 5: <i>"De 0 a 10, quão relevantes foram os eventos para seu desenvolvimento profissional?"</i> e 6: <i>"De 0 a 10, quão relevantes foram os eventos para seu desenvolvimento pessoal?"</i> .	Aprofundar a personalização e a relevância dos conteúdos oferecidos, alinhando-os de forma mais direta às necessidades específicas de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.
Barreiras à participação: horário e agenda.	Formulário - Pergunta 10: <i>"Quando você não consegue participar de algum evento, quais foram os obstáculos que fizeram você não participar?"</i> .	Oferecer formatos de eventos mais flexíveis, como o modelo híbrido, para aumentar a participação e conciliar as atividades com a rotina dos colaboradores.

Fonte: Elaboração Própria

Um dos pontos mais relevantes observados a partir do trabalho desenvolvido foi perceber que algumas das indicações elaboradas pela equipe já começaram a ser implementadas pela organização. Durante a reunião com os gestores da área de RH, foi relatado que a empresa estruturou um formulário de avaliação semelhante ao sugerido, ampliando-o para outras unidades e células da organização, como o SENAI, de modo a consolidar um instrumento de mensuração mais consistente dos impactos do programa. Esse avanço foi particularmente significativo, pois, já nas análises SWOT e nas discussões iniciais, havia sido identificado um ponto crítico: a ausência de dados quantitativos capazes de validar a efetividade do programa. Assim, a iniciativa da empresa em expandir o uso desse recurso não apenas respondeu a uma lacuna apontada, mas também representou um efeito concreto do trabalho da equipe, mostrando a utilidade prática das recomendações. Além disso, outras propostas levantadas também já começaram a ser incorporadas, como a oferta de eventos em horários diferenciados, a adoção de modelos híbridos e a ampliação das temáticas trabalhadas, reforçando a preocupação da organização em alinhar o programa às necessidades e expectativas dos colaboradores.

4.8. Síntese da Análise

Assim, o presente estudo revela que mesmo em uma instituição com programas de RH robustos e estruturados como a FIEC, há espaço para evolução no engajamento e na percepção de valor por parte dos colaboradores para melhorar a capacidade de retenção de talentos pela organização. Isso porque o programa "RH com Você" é bem-sucedido em promover o bem-estar e a integração, mas ele ainda não atinge seu potencial máximo, há ausência de um "encantamento" generalizado. Então, práticas bem-intencionadas e abrangentes não garantem, por si só, máxima efetividade; é necessário alinhar continuamente ações, formatos e comunicação às demandas reais e diversas da força de trabalho. Essa perspectiva reforça a complexidade do contexto organizacional atual, no qual instituições que já se destacam em gestão de pessoas ainda precisam ajustar estratégias para potencializar o bem-estar, a retenção e o desempenho, oferecendo aprendizados importantes para outras organizações que buscam avançar em seus próprios programas de desenvolvimento e engajamento.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo evidenciou que, mesmo em organizações que já contam com práticas estruturadas de gestão de pessoas, como a FIEC, ainda existem lacunas significativas a serem enfrentadas no que se refere ao engajamento e à retenção de talentos. O programa "*RH com Você*" demonstrou ter um papel relevante ao favorecer a integração e o bem-estar dos colaboradores, porém os resultados analisados apontam que sua efetividade não atinge todo o potencial esperado. Esse achado reforça que políticas de RH, por mais consistentes que sejam, não bastam por si só: é indispensável que sejam constantemente revisitadas e ajustadas de acordo com as demandas específicas e em transformação de diferentes perfis de trabalhadores, considerando a diversidade de setores e contextos que compõem a organização.

Como contribuição prática, este estudo oferece à instituição um diagnóstico detalhado e um modelo de avaliação aplicável, que pode orientar ajustes estratégicos em comunicação, formatos e conteúdo das ações, fortalecendo a eficácia das iniciativas de gestão de pessoas. Em termos teóricos, dialoga com o modelo JD-R, com a perspectiva de *Employee Experience* e com abordagens estratégicas da área de RH, demonstrando sua aplicabilidade em cenários organizacionais de alta complexidade. Já na dimensão social, o estudo reafirma a relevância da curricularização da extensão, pois aproxima teoria e prática, proporciona formação mais crítica e engajada para os estudantes e, simultaneamente, agrega valor à organização parceira, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Uma dedução central é que programas de RH bem desenhados não garantem automaticamente altos índices de engajamento. É fundamental acompanhar continuamente a percepção dos colaboradores, investir em estratégias de comunicação claras, diversificação de iniciativas e criação de métricas de avaliação que captam de forma mais precisa o impacto real das ações. O estudo indica, portanto, que a gestão de pessoas deve ser entendida como um processo vivo, dinâmico e iterativo, que precisa de diagnósticos regulares e de ajustes constantes para equilibrar desempenho organizacional e bem-estar humano. Assim, este estudo de caso reforça não apenas a necessidade de inovação permanente em políticas de RH, mas também abre caminhos para futuras investigações que aprofundem a análise em diferentes contextos e com metodologias ampliadas.

Referências Bibliográficas

BARBARINI, Antônio César. Uma necessidade cada vez maior de repensar as organizações altamente hierarquizadas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANGRAD, 35., 2024.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução n. 715, de 20 de outubro de 2023**. Brasília: DOU, 2023.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

DEMEROUTI, E. et al. The Job Demands-Resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras e pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

KIRKPATRICK, D. L. **Great ideas revisited: what is Kirkpatrick's four-level model?** Training & Development, v. 50, n. 1, p. 54-57, 1996.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

RIBEIRO, R. C. **Estratégias de gestão de pessoas no enfrentamento do burnout em ambientes laborais brasileiros**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and burnout and work engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 2, p. 293-301, 2004.

SHAHZAD, F. et al. The effect of human resource strategic practices on turnover intention with the mediating roles of psychological empowerment and work engagement. **Frontiers in Psychology**, v. 15, 2024.

ZAVYDIVSKA, N. Motivational factors in human resource management. **Global Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 2, p. 45-56, 2018.

MORGAN, Jacob. **The employee experience advantage**: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. New Jersey: Wiley, 2017.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

GARTNER. **Deliver on employee experience in the new workplace**. Stamford: Gartner Research, 2020. Disponível em: https://www.icims.com/wp-content/uploads/2021/03/Gartner_Deliver_on_Employee_Experience.pdf. Acesso em: 13 set. 2025.