



TOP SER HUMANO 2026



Case:

MEDABIL TE DESENVOLVE:

**A CONSTRUÇÃO DE LIDERANÇAS COMO ALICERCE
DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

CATEGORIA: Organização

MODALIDADE: Desenvolvimento

AUTORES: Mateus Sasso, Andressa Bevilacqua e Vitória Knisspell



ÍNDICE

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	3
2.1 O Programa: Cenário e Justificativa.....	3
2.2 O Programa: Objetivos e Metas.....	4
2.3 O Programa: Local e Público-alvo.....	6
2.4 O Programa: Metodologia e Ações.....	7
2.4.1 Eixo Central: Autoconhecimento e Heteroconhecimento.....	8
2.4.2 Eixo Central: Categorias de Interação Predominantes no Gestor de Equipe e Estilo de Liderança.....	11
2.4.3 Eixo Central: Comunicação, Processo, Dimensões e Impactos.....	13
2.5 O Programa: Investimentos de Recursos Humanos e Financeiros.....	14
2.6 O Programa: Principais Resultados e Avaliação.....	15
2.6.1 Fortalecimento da integração entre lideranças.....	15
2.6.2 Desenvolvimento das competências comportamentais.....	16
2.6.3 Impactos na cultura organizacional.....	16
2.6.4 Impactos nos indicadores organizacionais.....	17
3. CONCLUSÃO.....	18
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	20
5. INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	21





SINOPSE

Diante de um cenário marcado por desalinhamento entre áreas, fragilidade na comunicação entre lideranças, alta rotatividade e desafios decorrentes do processo de profissionalização da gestão, a Medabil identificou a necessidade de fortalecer sua cultura organizacional e preparar suas lideranças para sustentar os objetivos estratégicos da companhia. Em 2024, a empresa registrava *turnover* de 35,84%, além de índices de clima organizacional que evidenciavam insegurança, baixa integração e fragilidades na relação entre gestores e equipes.

Como resposta a esse contexto, foi criado o Programa Medabil Te Desenvolve, envolvendo 32 gestores entre gerentes, coordenadores e equipe estratégica de RH. A iniciativa é baseada em encontros presenciais e metodologias vivenciais voltadas ao autoconhecimento, comunicação, inteligência emocional, *feedback*, liderança e integração entre áreas.

Desde sua implementação, o Programa já realizou oito encontros e contribuiu para a redução do *turnover* para 26,16%, além da evolução da nota média geral da empresa, verificada em Pesquisa de Clima, de 6,58 para 8,12 nas unidades do Rio Grande do Sul. Em 2026, 95,69% dos colaboradores afirmaram que indicariam a Medabil como um bom lugar para trabalhar, enquanto 88,96% declararam intenção de permanecer na empresa por um longo período.

Mais informações podem ser obtidas pelo e-mail do gerente corporativo de Recursos Humanos: _____.







1. INTRODUÇÃO:

Vivemos em um cenário marcado pela hiperconectividade e pela comunicação constante, em que as interações humanas acontecem de forma simultânea, contínua e multicanal. Nesse contexto, a comunicação deixou de ser apenas um instrumento de troca para se tornar um elemento central na construção de relações, no desenvolvimento de lideranças e na geração de resultados para as pessoas e empresas.

A velocidade das interações, a diversidade de canais e a crescente complexidade das relações interpessoais exigem das organizações novas competências — especialmente no que diz respeito à capacidade de liderar, engajar e alinhar indivíduos na busca de objetivos e metas, num ambiente cada vez mais dinâmico, interdependente e orientado por conexões.

Na Medabil, entre o fim de 2023 e início de 2024, passou-se a perceber uma dificuldade de interação e cooperação entre as lideranças, seja com seus pares, seja na condução de suas equipes. Paralelamente, a companhia enfrentava um cenário de forte pressão sobre seus resultados, o que demandou revisões estratégicas relevantes e ajustes internos em diferentes níveis. Além disso, a empresa enfrentava uma lacuna significativa no desenvolvimento de suas lideranças, já que há mais de 10 anos não realizava treinamentos voltados à gestão de equipes.

A Medabil é uma empresa gaúcha, fundada em 1967, e possui cerca de 700 colaboradores. Atuante em todo território nacional e em mais de 30 países da América Latina, Europa e África, a companhia é referência em soluções construtivas metálicas, operando em projetos, fabricação e montagem de estruturas metálicas para os mais diversos tipos de empreendimentos.



Tem como **Missão:** Garantir aos clientes serviços e soluções inovadoras, com paixão, segurança e liderança, satisfazendo colaboradores e acionistas; **Visão:** Ser líder e a melhor empresa de serviços e soluções construtivas na América Latina, gerando valor para clientes, parceiros e acionistas; e **Valores:** Foco no Cliente; Orientação para Resultados; Atuação Integrada; Comunicação; Flexibilidade para Mudanças; Gestão de Pessoas; e Visão Empresarial.

Pensando nesse contexto e diante dos desafios enfrentados pela companhia, a Medabil deu início, em novembro de 2024, ao **Programa Medabil Te Desenvolve**, com o propósito de fortalecer suas lideranças e prepará-las para sustentar os objetivos estratégicos da organização. Mais do que desenvolver competências técnicas, a iniciativa buscou reconstruir vínculos, promover maior integração entre áreas e resgatar aspectos essenciais da cultura organizacional da empresa.

Era o momento de recalcular a rota, fortalecer comportamentos alinhados ao futuro da companhia e reconectar as lideranças ao verdadeiro modo de ser e fazer da Medabil. O Programa surgiu, portanto, como uma estratégia para consolidar uma cultura de liderança mais integrada, colaborativa e alinhada aos desafios de crescimento e transformação do negócio. Neste case, demonstraremos como se deu cada etapa do Programa, do diagnóstico da problemática, passando pela definição dos objetivos, planejamento de ações, metodologia e execução, até a avaliação dos resultados alcançados e planos de continuidade para o futuro.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO:

2.1 O Programa: Cenário e Justificativa

Entre o segundo semestre de 2023 e o primeiro semestre de 2024, observou-se na Medabil um contexto de resultados abaixo do esperado, com atrasos



recorrentes nas obras e tomadas de decisão equivocadas por parte da gestão - o que evidenciava significativos desafios estruturais e comportamentais. Havia um forte desalinhamento entre as áreas, em que cada setor atuava de forma isolada, muitas vezes, se percebendo como mais relevante que os demais.

Esse comportamento reforçava a falta de colaboração e dificultava a visão sistêmica do negócio. Os diálogos entre os gestores eram predominantemente pautados em cobranças, com pouca ou nenhuma cultura de apoio mútuo, troca construtiva ou cooperação. Esse cenário contribuiu para a necessidade urgente de fortalecer competências de liderança, promover maior integração entre os setores e alinhar a atuação dos gestores aos objetivos estratégicos da organização.

A Medail ainda enfrentava dificuldades na atração e retenção de profissionais, o que levou à promoção acelerada de colaboradores - ainda não preparados para posições de gestão - gerando impactos no gerenciamento das equipes e nos resultados. Ao mesmo tempo, foram evidenciadas as fragilidades na comunicação entre os gestores de áreas diferentes, no alinhamento entre áreas e na proximidade entre gestores e liderados.

Somado a isso, o processo de transição de uma gestão familiar para um modelo profissionalizado gerou insegurança e descrédito por parte dos colaboradores, exigindo o fortalecimento da confiança e da cultura organizacional. Diante desse cenário, tornou-se necessária a implementação de uma iniciativa estruturada de desenvolvimento de gestores, capaz de preparar e promover a integração e sustentar o novo momento da empresa.

No campo tangível, observava-se um alto índice de *turnover*, especialmente em posições estratégicas de liderança, com desligamentos em níveis de coordenação, gerência, diretoria e até de CEO, entre 2023 e 2025. Esse cenário



impactava diretamente a continuidade dos projetos, a consistência das decisões e a performance das áreas. Em 2024, o *turnover* atingiu 35,84%.

No aspecto intangível, os impactos refletiam-se em um clima organizacional fragilizado, com insegurança, perda de confiança na gestão e baixa sensação de estabilidade. Também havia prejuízos na comunicação, desalinhamento entre áreas e dificuldade na conexão entre gestores e equipes, afetando o engajamento e a efetividade da gestão.

Diante desse cenário, tornou-se ainda mais evidente a necessidade de fortalecer a atuação dos gestores, preparando-os para lidar com contextos complexos, sustentar a estratégia e promover maior engajamento das equipes. Todos esses aspectos também foram ratificados em índices obtidos na Pesquisa de Clima, realizada pela empresa em 2024.

2.2 O Programa: Objetivos e Metas

Conforme destacado até aqui, o Programa Medabil Te Desenvolve foi concebido para estar diretamente conectado ao momento estratégico da empresa, especialmente no que diz respeito à profissionalização da gestão e à busca por maior competitividade e sustentabilidade no negócio. Ao investir no desenvolvimento das lideranças, a empresa fortalece um dos principais pilares para execução de sua estratégia: a capacidade de engajar pessoas, integrar áreas e garantir consistência na tomada de decisão.

O Programa foi estruturado com o objetivo central de fortalecer a atuação das lideranças, alinhando comportamentos, competências e práticas de gestão às necessidades estratégicas da empresa. Os objetivos foram definidos de forma integrada entre a área de Recursos Humanos e a alta administração, considerando o



diagnóstico organizacional, realizado entre o final de 2023 e início de 2024, bem como, os principais indicadores de desempenho e clima interno.

Do ponto de vista quantitativo, destacam-se como metas:

- Reduzir em, no mínimo, 30% a rotatividade de gestores e colaboradores em até 3 anos;
- Aumentar a retenção de talentos estratégicos;
- Melhorar indicadores de desempenho operacional, como cumprimento de prazos e redução de retrabalho;
- Elevar os resultados de pesquisas de clima organizacional, especialmente nos fatores relacionados à liderança;
- Restabelecer a confiança dos clientes e parceiros;
- Melhorar a produtividade e o desempenho econômico da empresa.

Sob a perspectiva qualitativa, os principais objetivos são:

- Desenvolver competências essenciais de liderança, como comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipes;
- Promover maior alinhamento entre as áreas, fortalecendo a visão sistêmica do negócio;
- Estimular uma cultura de colaboração, substituindo práticas isoladas por uma atuação integrada;
- Fortalecer a confiança dos colaboradores na gestão, especialmente no contexto de transição organizacional;
- Estruturar práticas consistentes de gestão de pessoas, como feedback contínuo e acompanhamento de desempenho.

Além disso, como ganhos intrínsecos esperados com a execução do Programa estão:



- Sustentar o processo de crescimento da empresa, com lideranças mais preparadas para lidar com cenários complexos;
- Apoiar a transição de um modelo de gestão familiar para uma estrutura mais profissional e orientada a resultados;
- Reforçar a cultura organizacional, alinhando comportamentos às diretrizes estratégicas;
- Garantir maior estabilidade operacional e previsibilidade nos resultados.

2.3 O Programa: Local e Público-alvo

Todos os gerentes e coordenadores das áreas, além da equipe estratégica do RH, foram selecionados para participar do Programa, totalizando 32 pessoas. Para a condução dos trabalhos, contou-se com o apoio da Sgari Clínica e Consultoria, liderada pela psicóloga Dra. Rosani Sgari.

A abertura do Programa ocorreu em 07/11/24 na sede campestre, em Nova Bassano/RS, um ambiente estrategicamente escolhido para proporcionar desconexão da rotina operacional e favorecer reflexão, troca e construção coletiva. O espaço contribuiu para criar um clima de proximidade e confiança entre os participantes, elementos essenciais para o desenvolvimento das lideranças.

Já foram realizados oito encontros do Programa, sendo dois em 2024, quatro em 2025 e dois em 2026, sendo o último em maio deste ano. Os registros dos encontros podem ser verificados no arquivo de *Anexos*. Esses momentos foram desenhados para propiciarem experiências imersivas de desenvolvimento, combinando conteúdo, vivência prática e fortalecimento das relações entre as lideranças. Durante os encontros, foram proporcionados momentos de integração,



como *coffee-breaks* e almoços compartilhados, incentivando a convivência e o fortalecimento dos vínculos entre gestores de diferentes áreas.

A ambientação foi pensada para estimular o engajamento, utilizando recursos como materiais gráficos, música e dinâmicas interativas, promovendo leveza, conexão e participação ativa. Como etapa complementar, parte das atividades foi realizada na CIC (Câmara de Indústria e Comércio) de Nova Prata/RS, agregando um contexto institucional de negócios e ampliando a percepção estratégica dos participantes.

2.4 O Programa: Metodologia e Ações

Todos os oito encontros realizados até o presente momento através do Programa Medabil Te Desenvolve se baseiam no processo e princípio educativo do Aprender a Aprender. Na perspectiva de Moscovici (2013), trata-se de uma educação em fluxo contínuo, uma vez que a maior carga efetiva de atividade e de trabalho é despendida com pessoas.

O século XXI tem sido imponente no seu grau de exigência: o homem que chega ao topo da escada é avaliado não somente pelo que é capaz de fazer com as coisas, mas pelo que pode fazer com as pessoas. E, se o século presente impôs isso a todos nós, o que esperar de gestores? Por conseguinte, o Primeiro Eixo trabalhado foi fundamental para dar início às decorrências práticas deste desafio imposto à complexidade das relações intrapessoais (do sujeito para consigo mesmo) e das relações interpessoais do sujeito para com os outros (OSÓRIO, 2021, LEWIN, 1975, CASTILHO, 1994, CARWRIGHT & ZANDER 1972, SCHULTZ & SCHULTZ 2002 ZIMENRMAN, 1997, 2011).



2.4.1 Eixo Central: Autoconhecimento e Heteroconhecimento (Encontros 1 a 3)

Nos primeiros encontros, foi destacada a temática Personalidade, ou seja, como as diferenças individuais dos gestores e colaboradores afetam as pessoas no trabalho em nível de funcionamento, estrutura e dinâmica das suas equipes, potencializando-as ou fragilizando-as. Afinal, esse mesmo impacto promove níveis diferenciados de comprometimento, criação e resultados. Tratou-se também sobre o Fenômeno da Percepção, enfatizando como a qualidade ou não do processo perceptivo do gestor interfere no grau de eficiência da sua gestão: tomadas de decisão, comunicação e liderança.

Assim, os três primeiros encontros se concentram no eixo do Autoconhecimento, Heteroconhecimento e o Fenômeno da Percepção Humana. Utilizou-se a metodologia chamada por MOSCOVICCI (1995) de Laboratório de Sensibilidade, que se estendeu aos demais encontros em meio a insumos teóricos e práticas de dinâmica de grupo.

“O laboratório de treinamento e desenvolvimento interpessoal utiliza uma abordagem vivencial em que a experiência de cada participante, dentro de uma experiência global compartilhada no espaço/tempo do grupo, aqui-e-agora, serve de ponto de partida para a aprendizagem de cada um e de todos”, (MOSCOVICI, p. 12).

As técnicas foram desenvolvidas a partir de uma posição científico-metodológica, que revelaram-se um campo promissor à medida que ofereciam intersecção entre a vida pessoal e profissional dos participantes e o devido tratamento singular das informações postas e expostas no grupo de gestores. A possibilidade de reestruturar a conduta através da sua autopercepção e da percepção do outro, permitiram o *insight* sobre os papéis assumidos em seus



processos de gestão. Para Rafael Tonello, coordenador de Engenharia da unidade de Nova Bassano/RS, um dos principais aprendizados foi compreender que a liderança não está associada à necessidade de possuir todas as respostas: “Precisei desaprender que eu deveria ter todas as respostas e soluções ou resolver os problemas sozinho. O Programa contribuiu nesta transição, trazendo reflexões e práticas que nos obrigam a pensar e agir de forma diferente”, revela.

Ao longo dos encontros, foram utilizadas metodologias vivenciais, dinâmicas de grupo e exercícios de reflexão voltados ao autoconhecimento, percepção humana, escuta ativa, comunicação e compreensão dos papéis exercidos pelos gestores no ambiente organizacional. Foram criados espaços estruturados de diálogo e compartilhamento de percepções, favorecendo a elaboração coletiva das experiências vividas pelos participantes e fortalecendo gradualmente os vínculos entre os gestores.

Principais percepções e *insights* do grupo no transcorrer dos três primeiros encontros, na visão da condutora, a psicóloga Dra. Rosani Sgari:

- Quebra gelo;
- Alto índice de disponibilidade para as tarefas;
- Abertura para a proposta, método e impactos;
- Envolvimento e participação;
- Autoconhecimento e Heteroconhecimento em pleno desenvolvimento;
- Destaque de traços de personalidade, estilos pessoais e impactos.

Os participantes tornaram-se sabedores de que a interação humana supõe necessariamente a comunicação (ainda que a interação não seja boa), e que estamos sempre comunicando algo, seja por meio de palavras ou outros meios não verbais, tais como gestos, postura, corporal, posição de distância em relação aos



outros etc. Como bem lembra o autor, “as palavras podem mentir, a expressão nunca mente” (REICH), ou seja, todo comportamento é uma forma de comunicação.

O que mais surpreende é que os indivíduos, nos grupos, desempenham papéis relacionados às categorias de interação nos dois níveis, que podem ocorrer formal ou informalmente. Entretanto, poucos sabem disso e não conseguem dimensionar o impacto da assunção desses papéis em seus grupos de trabalho e, inclusive, familiares.

Após a realização dos primeiros três encontros, percebeu-se que o nome do Programa (Medabil Te Desenvolve) tornou-se a mola propulsora e uma agenda primordial para o grupo. “Pulsam a paixão e a dedicação do Sr. Attilio (Attilio Bilibio, fundador da empresa, falecido em 2007). Salta aos nossos olhos a paixão pelo que todos fizeram e fazem na Medabil. É possível sentir o aroma da superação, a força da resiliência, o comprometimento com os resultados pessoais e coletivos”, destacou a psicóloga Dra. Rosani Sgari, como um prenúncio de uma nova etapa de muita evolução em 2025.

2.4.2 Eixo Central: Categorias de Interação Predominantes no Gestor de Equipe e Estilo de Liderança (Encontros 4 a 6)

A partir deste momento, passou-se a aprofundar de que forma o gestor interage e trabalha com a sua equipe; qual o impacto da sua modalidade de interação com e sobre a equipe; os objetivos pessoais, coletivos e institucionais da companhia; metas e resultados desejados e obtidos. Além disso, como os colaboradores interagem e trabalham entre si e com o seu líder, intensificando ou fragilizando os resultados finais.



Abordou-se, ainda, a assunção de papéis funcionais ou disfuncionais adotados e assumidos pelo gestor e membros da equipe de forma consciente ou inconsciente e, o seu impacto na eficiência e qualidade do setor, equipe e serviços realizados. Assim, os três primeiros encontros, que tinham como Eixo Central o Autoconhecimento e o Heteroconhecimento, foram basilares para esse Segundo Eixo, que mobilizou o grupo em torno de suas modalidades de interação.

De um lado, os gestores tiveram a possibilidade de conhecer os papéis desempenhados em suas equipes e, de outro, rever esses papéis. Esse movimento de ampliação da percepção sobre as relações interpessoais também contribuiu para fortalecer a integração entre os gestores. Conforme destaca Fabrício de Conto, coordenador de Suprimentos, “hoje há uma compreensão maior das dores e desafios de cada área, o que fortalece a colaboração entre os gestores e contribui para a melhoria dos processos”, relata.

Principais percepções e *insights* do grupo no transcorrer do quarto, quinto e sexto encontros:

- Autoconhecimento e Heteroconhecimento seguem em pleno desenvolvimento;
- Inclusão dos novos integrantes;
- Índice elevado de interação e disponibilidade para as tarefas;
- Abertura ao novo paralelo e comportamento que revelam resistências inconscientes;
- Compreendem e se surpreendem com a assunção dos seus papéis;
- Seguem envolvidos e partícipes;
- Revelam responsabilidade com o outro e a empresa.



O grupo, portanto, passa a ter clareza da etapa em que se encontra: as diferenças pessoais passam a emergir com mais intensidade, e a necessidade de aprender a dar e receber *feedback* também. Com isso, a necessidade de rever e promover mudanças de natureza comportamental se tornam visíveis, embora desfrutem de um autoconceito elevado que sugere uma oscilação entre o real e o ideal.

2.4.3 Eixo Central: Comunicação, Processo, Dimensões e Impactos (Encontros 7 e 8)

O sétimo encontro, realizado no início de 2026, inaugurou uma terceira etapa do Programa Medabil Te Desenvolve, que se concentra no mundo da Comunicação e Liderança. Devido à sua complexidade e abundância, tanto no que diz respeito ao conhecimento teórico, mas, principalmente, no auto e heteroconhecimento, essa temática foi dividida em duas partes, a serem desenvolvidas no transcorrer deste ano.

Na primeira parte, tratou-se sobre o Estilo de Personalidade Predominante dos Gestores e o seu Modo de Liderar: Qual é o estilo de personalidade predominante do gestor e sua influência na comunicação do grupo? Como os gestores trabalham a comunicação na equipe e na empresa? Como dosar traços e estilo pessoal?

A Comunicação é a competência mais requerida e irreversível a um gestor no século XXI; no entanto, ela não é dada, ela é treinada e desenvolvida ao longo da vida profissional e pessoal. Os reflexos desse processo também passaram a ser percebidos na atuação prática das lideranças junto aos clientes e equipes. O gerente



comercial de Exportação, Sidnei da Silveira, afirma que hoje a equipe trabalha com uma abordagem muito mais focada em geração de valor e percepção de impacto.

Já na parte II do Eixo Central: Comunicação, Processo, Dimensões e Impactos foram abordadas as dimensões da comunicação, no tocante ao desafio de dar e receber *feedback*. Também foram destacados o tempo e os movimentos necessários para o desenvolvimento dessa habilidade comunicacional. Afinal, sabe-se que a forma como um gestor maneja a comunicação com sua equipe revela forças e fraquezas, sendo que estas últimas podem se transformar em forças quando competências comportamentais são reconhecidas, validadas, desenvolvidas ou potencializadas.

Outro tópico destacado para o grupo foi acerca dos atributos desejáveis a um líder do século XXI, ou seja, as competências técnicas e interpessoais, as definições, decisões e escolhas, como proceder à organização/elaboração das competências comportamentais desejáveis, necessárias e irreversíveis ao gestor Medabil. Além dos aspectos técnicos relacionados à comunicação, os encontros passaram a estimular reflexões sobre responsabilidade relacional, influência das lideranças no clima das equipes e impacto da comunicação na construção da confiança organizacional. A ampliação da consciência sobre o modo como cada gestor se comunica favoreceu relações mais transparentes, redução de ruídos internos e maior proximidade entre líderes e equipes.

2.5 O Programa: Investimentos de Recursos Humanos e Financeiros

Desde o seu início em 2024, o Programa Medabil Te Desenvolve contou com o investimento de recursos humanos e financeiros expressivos. Da equipe da área de Gestão de Pessoas, envolveram-se diretamente no projeto o gerente corporativo,



além de duas consultoras. O grupo foi responsável pela condução do Programa junto à diretoria, bem como, pela coordenação da assessoria externa e demais fornecedores. Quanto ao investimento financeiro, mais de R\$ 180 mil foram aplicados, conforme mostra a tabela de custos no arquivo de *Anexos*.

2.6 O Programa: Principais Resultados e Avaliação

2.6.1 Fortalecimento da integração entre lideranças

A implementação do Programa Medabil Te Desenvolve representou um importante marco no fortalecimento das relações entre os gestores da companhia. Em um contexto anteriormente marcado por desalinhamentos, conflitos de comunicação e atuação isolada entre setores, o Programa contribuiu para aproximar as lideranças, ampliar o diálogo e estimular uma atuação mais colaborativa e sistêmica.

Ao longo dos encontros, observou-se maior abertura para trocas entre áreas, fortalecimento da cooperação e desenvolvimento de uma visão mais integrada do negócio, reduzindo comportamentos isolados e fortalecendo o senso de responsabilidade compartilhada. Conforme destaca Fabrício de Conto, coordenador de Suprimentos, “hoje há uma compreensão maior das dores e desafios de cada área, o que fortalece a colaboração entre os gestores e contribui para a melhoria dos processos”, relata.

2.6.2 Desenvolvimento das competências comportamentais

Outro resultado relevante refere-se ao fortalecimento das competências comportamentais das lideranças, especialmente no que diz respeito à comunicação, escuta ativa, inteligência emocional, *feedback* e condução de equipes.



A evolução desses aspectos também pôde ser observada por meio da Pesquisa de Clima Organizacional aplicada em maio de 2026. Entre os gestores participantes, 87,5% afirmaram que suas lideranças imediatas demonstram abertura para receber sugestões, críticas e contribuições, enquanto 100% consideraram a Medabil um bom lugar para trabalhar.

Além disso, 100% dos gestores afirmaram que pretendem permanecer na empresa por um bom tempo, reforçando o fortalecimento do vínculo, da confiança e do senso de pertencimento promovidos ao longo do Programa.

2.6.3 Impactos na cultura organizacional

Além dos impactos individuais, o Programa contribuiu para fortalecer aspectos importantes da cultura organizacional da Medabil, especialmente em um momento de transição estrutural e reposicionamento estratégico da companhia. Ao promover espaços de escuta, troca e desenvolvimento coletivo, a iniciativa favoreceu o resgate de valores históricos da empresa, ampliando o senso de pertencimento, confiança e alinhamento entre as lideranças.

Os reflexos dessa transformação também puderam ser identificados na percepção geral dos colaboradores. Na comparação entre as Pesquisas de Clima realizadas em 2024 e 2026, a nota média geral de satisfação nas unidades do Rio Grande do Sul evoluiu de 6,58 para 8,12, demonstrando avanço significativo na percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional.

Também se destacam indicadores relacionados à confiança e permanência na empresa:

- 72,87% dos colaboradores afirmaram sentir-se seguros e confiantes em seguir carreira na organização;



- 88,96% declararam intenção de permanecer na empresa por um longo período;
- 95,69% afirmaram que indicariam a Medabil para amigos ou familiares como um bom lugar para trabalhar.

Os resultados evidenciam impactos relevantes no fortalecimento da cultura organizacional, na percepção sobre a liderança e no aumento da confiança dos colaboradores na empresa.

2.6.4 Impactos nos indicadores organizacionais

Os reflexos do Programa também passaram a ser percebidos em indicadores organizacionais relevantes. Um dos principais exemplos refere-se à redução do *turnover*, especialmente em posições estratégicas de liderança. Em 2024, a empresa registrava índice de rotatividade de 35,84%. Com o início do Programa Medabil Te Desenvolve, no final de 2024, observou-se redução desse indicador para 26,16%, sugerindo contribuição relevante da iniciativa para a maior estabilidade das lideranças e retenção de talentos.

Paralelamente, passaram a ser percebidas melhorias em aspectos como:

- Restabelecimento da confiança dos clientes;
- Fortalecimento da comunicação entre áreas;
- Maior alinhamento na tomada de decisão;
- Aumento da cooperação entre gestores;
- Redução de conflitos internos;
- Maior proximidade entre líderes e equipes;
- Fortalecimento da cultura organizacional.



Outro avanço importante ocorreu na estruturação dos processos de gestão de pessoas, especialmente com a implementação da plataforma Solides, utilizada para avaliações de desempenho, identificação de perfis comportamentais e realização de feedbacks mais assertivos.

Além disso, a empresa investiu aproximadamente R\$ 181 mil na realização do Programa, contemplando instrutores, deslocamentos, materiais, recursos audiovisuais e estrutura dos encontros, reforçando o compromisso institucional com o desenvolvimento humano e a profissionalização da gestão.

3. CONCLUSÃO:

O Programa Medabil Te Desenvolve consolidou-se como uma iniciativa estratégica para o fortalecimento das lideranças e da cultura organizacional da Medabil. Mais do que um programa de capacitação, a iniciativa representou um movimento de reconstrução das relações humanas dentro da empresa, promovendo maior integração entre áreas, fortalecimento da comunicação e alinhamento das lideranças aos objetivos estratégicos da organização.

Em um contexto marcado por transição organizacional, insegurança interna, desalinhamento entre setores e elevada rotatividade em posições estratégicas, o Programa possibilitou a construção de uma nova percepção sobre liderança, baseada em colaboração, escuta, desenvolvimento humano e responsabilidade compartilhada.

Ao longo dos encontros, os gestores passaram a desenvolver competências fundamentais para os desafios contemporâneos da liderança, como inteligência emocional, *feedback*, visão sistêmica, gestão de conflitos e comunicação assertiva. Paralelamente, o Programa contribuiu para fortalecer vínculos, ampliar o senso de



pertencimento e resgatar aspectos importantes da identidade organizacional da companhia.

Os resultados obtidos demonstram impactos relevantes tanto no campo comportamental quanto organizacional. A redução do *turnover* de 35,84% para 26,16% em posições estratégicas, a evolução da nota média de clima organizacional de 6,58 para 8,12 e os elevados índices de confiança, permanência e recomendação da empresa evidenciam a efetividade da iniciativa na transformação do ambiente interno e no fortalecimento das lideranças.

Mais do que desenvolver competências técnicas, o Programa permitiu estruturar uma cultura de liderança mais integrada, humana e alinhada à estratégia organizacional, contribuindo diretamente para a sustentabilidade do negócio e para a capacidade da empresa de enfrentar cenários complexos de forma colaborativa e consistente. A percepção dessa transformação também é compartilhada pelos próprios participantes. Para Bráulio Izidro, gerente Industrial da unidade de Nova Bassano/RS e colaborador com mais de 30 anos de casa, “o programa representa a nossa realidade dentro da Medabil, ao mesmo tempo em que organiza e acelera aquilo que, no passado, muitas vezes era aprendido apenas pela vivência. Ele transforma conhecimento em aprendizado estruturado, preparando as lideranças com mais método, consistência e alinhamento à cultura da empresa”, destaca.

Ao investir no desenvolvimento de seus gestores, a Medabil compreendeu que resultados sustentáveis não são construídos apenas por processos e estratégias, mas, principalmente, pela qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Mais do que capacitar lideranças, o Programa Medabil Te Desenvolve contribuiu para reconstruir vínculos, ampliar a confiança e consolidar



uma cultura organizacional mais integrada, humana e preparada para os desafios futuros.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARGYRYS, C. *T groups for organizational effectiveness*. Harvard Business Review. 1964.

CASTILHO, Áurea. *A dinâmica do trabalho de grupo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CARWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin (Coord.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: EPU, 1972.

OSÓRIO, L.C. *Grupos: Teoria e Práticas: Acessando a era da Grupalidade*. Ed Artesã, 2021.

LEWIN, Kurt. *Teoria de Campo em Ciência Social*. São Paulo, Cultrix, 1965.

_____, Kurt. *Teoria da Personalidade*. São Paulo, Cultrix, 1975.

_____, Kurt. *Princípios de Psicologia Topológica*. Cultrix, 1975.

_____, Kurt. *Teoria Dinâmica da Personalidade*. Cultrix, 1975.

MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional: o resgate da essência humana*. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 22 ed. Revisado e ampliado. RJ: José Olympio, 2013.

SCHULTZ, Duane P. & SCHULTZ E. Sydney. *Teorias da Personalidade*. São Paulo: Pioneira Thomsons Learning, 2002.

ZIMERMAN, David E.; OSÓRIO, Luiz Carlos. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médica, 1997.

ZIMERMAN, David E. Bion. *Da teoria à prática: uma leitura didática*. Porto Alegre ArtMed 2011.

5. INFORMAÇÕES DOS AUTORES:

- Mateus Sasso: gerente de RH Corporativo, com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e MBE em Engenharia de Produção e Serviços, e Mestrado em



Psicologia Organizacional. Possui 18 anos de empresa, atuando como gestor das áreas de RH, SSMA, Serviços e Compliance, além de experiência na área industrial.

- Andressa Bevilacqua: consultora de RH PL, graduada em Gestão de Recursos Humanos, com MBA em Liderança e Coaching na Gestão de Pessoas. Possui mais de 10 anos de experiência na área de Recursos Humanos, realizando recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas, administração de pessoal e processos de Departamento pessoal.
- Vitória Knisspell: consultora de RH JR, graduada em Psicologia e pós-graduada em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atua há mais de 5 anos na área de Recursos Humanos, com foco em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e desenvolvimento organizacional.