

TOP SER HUMANO | ABRH-RS 2026

Categoria: Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Melnick

CULTURA QUE TRANSFORMA

DA ESCUTA À AÇÃO

Autoras:

Cristiane Oliveira

Janine Rolim

Jéssica Grünhäuser

Lisiane Quintana

Luisa Vidal

Renata Peinado

Vanessa Spohr

 **melnick**

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTO DA EMPRESA	1
1.2	HISTÓRICO DO ENGAJAMENTO (2020–2025)	2
2	DESENVOLVIMENTO	4
2.1	JUSTIFICATIVA	4
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.3	OBJETIVOS	6
2.4	PÚBLICO-ALVO	7
2.5	METODOLOGIA: DA ESCUTA À AÇÃO	7
2.6	ESTRATÉGIA: ATUAÇÃO INTEGRADA NA JORNADA DO COLABORADOR	9
2.7	AÇÕES REALIZADAS.....	10
2.8	APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE	13
2.9	SUSTENTABILIDADE - PERSPECTIVAS PARA 2026	13
3	ORÇAMENTO.....	14
4	RESULTADOS.....	15
4.1	EVOLUÇÃO DO ENGAJAMENTO POR CATEGORIA	15
4.2	RETENÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA	16
4.3	NPS INTERNO E ORGULHO DE PERTENCIMENTO.....	17
4.4	PERCEPÇÃO SOBRE AS AÇÕES REALIZADAS.....	17
5	CONCLUSÃO.....	18
6	REFERÊNCIAS.....	19
7	SOBRE AS AUTORAS.....	20

SINOPSE

A partir de 2022, a Melnick identificou uma queda nos índices de engajamento dos colaboradores. Motivada pela necessidade de fortalecer a experiência do colaborador e a sustentabilidade do negócio, a empresa estruturou então uma abordagem integrada, baseada em escuta ativa e atuação estratégica ao longo da jornada do colaborador.

As iniciativas foram realizadas no RS, local em que concentra todo o público interno, formado por colaboradores administrativos (75,63%) e operacionais (24,37%). Entre 2024 e 2025, foram implementadas ações com foco em Liderança, Comunicação, Desenvolvimento, Bem-estar e Engajamento. A definição das prioridades ocorreu a partir dos resultados da Pesquisa de Engajamento, conduzida em parceria com a consultoria global WTW, e da Pesquisa de Cliente Interno, direcionando os esforços para os principais drivers identificados.

Os resultados alcançados em 2025 comprovaram a efetividade da estratégia adotada: o índice geral de engajamento evoluiu de 78% para 84% (+6 p.p.), a percepção sobre a Alta Liderança avançou de 77% para 92% (+15 p.p.) e o NPS interno cresceu de 46 para 58 pontos. O dado mais expressivo foi o relacionado à retenção, pois 42% dos colaboradores afirmaram não ter intenção de deixar a empresa: um resultado especialmente relevante para o setor da construção civil.

Contato:

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DA EMPRESA

A trajetória da Melnick, incorporadora e construtora, teve início em 1970, fundada por Milton Melnick, e foi marcada por diferentes momentos estratégicos ao longo de sua história. Entre eles, destaca-se o IPO realizado em 2020, movimento que simbolizou e consolidou uma nova fase de expansão da companhia. A partir desse marco, a empresa passou por um crescimento expressivo, ampliando significativamente seu quadro de colaboradores e fortalecendo sua atuação no mercado imobiliário.

Esse processo de expansão também impulsionou avanços em sua estrutura organizacional e, em 2026, a companhia consolidou-se como um grupo empresarial formado por quatro unidades de negócio, cada uma voltada a segmentos específicos do setor imobiliário, ampliando sua capacidade de atuação, especialização e geração de valor.

Figura 1 – Modelo organizacional Grupo Melnick



Fonte: As autoras (2025)

A Melnick Incorporações mantém o foco em empreendimentos de alto padrão, residenciais e comerciais. A Melnick Urbanismo é responsável pelo desenvolvimento de condomínios horizontais e bairros planejados, enquanto a Melnick Partners &

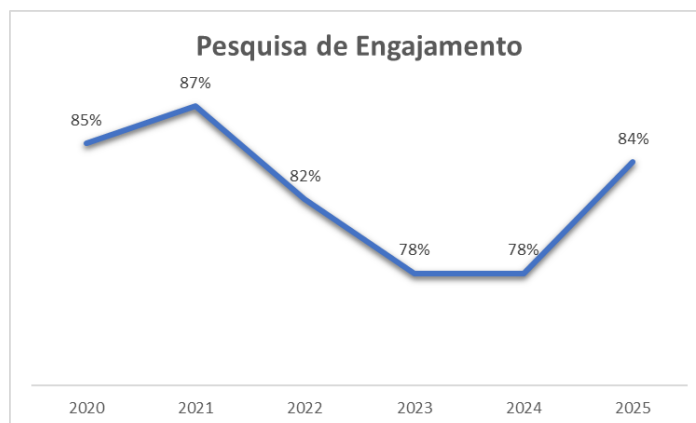
Consulting amplia a presença da marca por meio de parcerias com construtoras nos três estados do Sul e em São Paulo. Já a Open Construtora atua no segmento Minha Casa Minha Vida, tornando o sonho da casa própria mais acessível.

Com o crescimento da operação, surgiram também novos desafios organizacionais, especialmente relacionados à atração, retenção e experiência dos colaboradores – sendo esses reconhecidos pela empresa como um dos principais diferenciais para a sustentabilidade e o sucesso do negócio. Nesse contexto, tornou-se ainda mais relevante compreender as percepções internas e fortalecer iniciativas voltadas à cultura organizacional, ao pertencimento e ao engajamento das equipes.

1.2 HISTÓRICO DO ENGAJAMENTO (2020–2025)

Desde 2020, a Melnick utiliza a Pesquisa de Engajamento da Willis Towers Watson (WTW) como principal indicador da experiência do colaborador. Conforme a pesquisa, a metodologia de Engajamento Sustentável avalia três dimensões: engajamento emocional, *enablement* (condições para execução do trabalho) e energia/bem-estar. A evolução dos resultados ao longo dos anos evidenciou oportunidades relevantes e impulsionou a transformação apresentada neste case:

Figura 2 – Evolução dos resultados da Pesquisa de Engajamento Melnick (2020-2025)



Fonte: As autoras (2026)

Em 2020, logo após o IPO e em meio ao cenário da pandemia de COVID-19, a empresa alcançou um índice geral de 85%, resultado acima da média do mercado brasileiro (80%). O período também foi marcado por indicadores de destaque em Alta Liderança (92%) e Engajamento (95%). Em 2021, mesmo diante do crescimento acelerado da equipe e da continuidade dos impactos da pandemia, o resultado geral se manteve elevado, atingindo 87%, além de um NPS Interno de 65 pontos.

A partir de 2022, com a consolidação do crescimento pós-IPO e o retorno gradual ao modelo presencial, começaram a surgir sinais de desgaste na experiência dos colaboradores. Os índices apresentaram queda de cinco pontos percentuais, chegando a 82%. Em 2023, essa tendência se intensificou, atingindo 78%, evidenciando que ações pontuais já não eram suficientes para sustentar os níveis anteriores de engajamento.

Em 2024, consolidou-se a necessidade de uma mudança de abordagem: menos reativa e mais estratégica, integrada e orientada de forma contínua pela escuta ativa dos colaboradores. A estabilização dos resultados evidenciou que a sustentação e o aprofundamento dessa estratégia seriam determinantes para novos avanços.

Tabela 1 – Evolução dos resultados dos pilares estratégicos que foram priorizados da Pesquisa

Categoria	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Alta Liderança	92%	89%	82%	75%	77%	92% ↑
Gestão (liderança imediata)	85%	85%	74%	74%	78%	86% ↑
Comunicação	86%	87%	79%	71%	73%	85% ↑
Carreira e Desenvolvimento	80%	84%	72%	65%	64%	75% ↑
Bem-Estar	82%	83%	72%	73%	78%	86% ↑
Reconhecimento	68%	75%	75%	68%	69%	81% ↑
Engajamento	95%	94%	89%	85%	86%	90% ↑
Resultado Geral	85%	87%	82%	78%	78%	84% ↑

Fonte: As autoras, com base no relatório WTW (2026)

A partir dessa análise, a empresa iniciou a estruturação de um projeto integrado voltado à evolução da experiência do colaborador. Guiada pelo mote **“Você pediu, nós ouvimos e juntos transformamos nosso ambiente de trabalho”**, a solução foi construída com base em uma metodologia centrada na jornada do colaborador e na atuação transversal entre diferentes pilares da organização.

Ainda em andamento, o projeto já demonstra impactos positivos nos resultados da companhia e possui continuidade prevista, reforçando o compromisso da empresa com a escuta ativa, o fortalecimento do engajamento e a evolução contínua da experiência dos colaboradores.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 JUSTIFICATIVA

A relevância deste case está inserida em um contexto amplamente discutido no mercado: o Brasil apresenta elevados índices de turnover, impactando diretamente a produtividade, o clima organizacional e a competitividade das empresas (ASSIS, 2024). Para a Melnick, que reconhece o colaborador como elemento central de sua estratégia, especialmente no ambiente de obras, onde o capital humano é essencial, esse cenário demandava uma resposta estruturada, sustentável e estratégica, indo além de ações paliativas.

O desafio identificado não estava na ausência de iniciativas de RH, mas na falta de conexão e sinergia entre elas. As ações existentes aconteciam de forma pontual, desconectadas dos principais drivers de engajamento apontados pela pesquisa e pouco alinhadas à jornada real do colaborador. Tornou-se necessário evoluir de um modelo reativo para uma atuação sistêmica e contínua, capaz de transformar a escuta em ação concreta.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, as organizações passaram a direcionar mais atenção à experiência das pessoas no ambiente de trabalho, compreendendo que fatores como desenvolvimento, pertencimento, escuta e reconhecimento impactam diretamente o desempenho e a sustentabilidade do negócio. De acordo com Bersin (2022), empresas verdadeiramente “irresistíveis” são construídas a partir de culturas que priorizam pessoas, aprendizado contínuo, liderança humanizada e experiência do colaborador como fatores estratégicos para engajamento e retenção. Essa perspectiva reforça a necessidade de organizações criarem ambientes mais participativos, transparentes e alinhados às expectativas dos profissionais.

A comunicação e a clareza sobre o propósito organizacional tornam-se elementos fundamentais para fortalecer a conexão das pessoas com o negócio. Como destaca Brum (2020), os colaboradores desejam compreender profundamente o negócio, entender sua contribuição para a sociedade e conhecer os objetivos, desafios e perspectivas futuras da organização. Além disso, buscam clareza sobre como podem contribuir efetivamente para os resultados e para a construção da estratégia empresarial.

A partir dessa lógica, a prática da escuta ativa ganha relevância como ferramenta essencial para aproximar empresa e colaboradores, promovendo espaços de diálogo, participação e construção conjunta. A escuta ativa está diretamente relacionada ao conceito de segurança psicológica, amplamente discutido por Edmondson (2019). Segundo a autora, ambientes em que as pessoas se sentem seguras para expressar opiniões, dúvidas e sugestões favorecem colaboração, aprendizado e inovação. Assim, organizações que estimulam relações baseadas em

confiança e transparência tendem a fortalecer o engajamento e ampliar a participação das equipes nos processos organizacionais.

Essa construção também se conecta à jornada do colaborador, entendida como o conjunto de experiências vividas pelo profissional ao longo de sua trajetória na empresa, desde o processo de atração até sua movimentação ou desligamento. De acordo com Morgan (2017), a experiência do colaborador é construída a partir da interação entre cultura organizacional, ambiente físico e tecnologia, influenciando diretamente satisfação, produtividade e retenção. Dessa forma, compreender os diferentes pontos de contato da jornada possibilita que as organizações desenvolvam ações mais alinhadas às necessidades das pessoas, fortalecendo pertencimento, desenvolvimento e engajamento ao longo da experiência organizacional.

Nesse contexto, a Melnick entendeu que os conceitos de jornada do colaborador, escuta ativa e engajamento organizacional tornam-se complementares e estratégicos para a gestão de pessoas, e relevantes para o presente case, especialmente em cenários que demandam mais conexão entre cultura, propósito e experiência.

2.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste case é analisar como a Melnick conseguiu reverter a tendência de queda do engajamento organizacional por meio do fortalecimento da cultura de escuta ativa e de uma atuação estratégica e integrada ao longo da jornada do colaborador. Como objetivos específicos, destacam-se:

a) Avaliar como a priorização dos pilares estratégicos contribuiu para a reversão da tendência de queda do engajamento organizacional, por meio da implementação de ações estruturadas e integradas;

- b) Identificar como a atuação integrada ao longo da jornada do colaborador contribuiu para a retenção e para a intenção de permanência na empresa;
- c) Demonstrar a relação entre escuta ativa, planejamento estratégico, transparência e evolução dos indicadores de engajamento organizacional.

2.4 PÚBLICO-ALVO

O case foi desenvolvido nas unidades de negócio do Grupo Melnick, localizadas majoritariamente em Porto Alegre e região metropolitana, tendo como público-alvo os colaboradores dos quadros administrativo e operacional da companhia.

O público previsto compreendia 100% dos colaboradores elegíveis da organização, em consonância com a proposta de atuação transversal ao longo da jornada do colaborador. Na Pesquisa de Engajamento 2025, utilizada como base diagnóstica, 724 colaboradores foram convidados a participar, com adesão de 86%, totalizando 623 respondentes.

O impacto dos planos de ação após a pesquisa foi sistêmico, não se restringiu a uma área ou cargo específico. As iniciativas criaram pontos de contato ao longo de toda a jornada do colaborador, do processo seletivo ao offboarding.

2.5 METODOLOGIA: DA ESCUTA À AÇÃO

A metodologia adotada tem como ponto de partida a escuta ativa como elemento não apenas diagnóstico, mas estratégico e direcionador de decisões (EDMONDSON, 2019). Dois instrumentos principais estruturaram a escuta organizacional:

- Pesquisa de Engajamento (WTW): inicialmente, os resultados gerais e detalhados da pesquisa são analisados de forma criteriosa pela área de RH, com envolvimento dos núcleos de Projetos, Endomarketing e Consultoria Interna de RH, responsáveis por identificar os principais pontos prioritários para atuação. Em seguida, são realizadas devolutivas às áreas da empresa por meio de encontros de diálogo e reflexão, com acompanhamento da Consultoria Interna durante todo o processo. A partir dessas discussões, os planos de ação são construídos em conjunto com as equipes, contemplando ao menos três iniciativas específicas para cada time.
- Pesquisa do Cliente Interno: aplicada anualmente na Melnick, essa avaliação tem como objetivo permitir que os colaboradores avaliem as áreas corporativas e obras da empresa em aspectos como atendimento, relacionamento, agilidade, qualidade e eficiência. Em 2025, a pesquisa passou por uma reestruturação, tanto em seus questionamentos quanto na periodicidade de aplicação, com o propósito de proporcionar um espaço de escuta mais assertivo aos colaboradores, além de fortalecer seu papel como ferramenta de melhoria contínua e de desenvolvimento das relações internas.

Dessa forma, o mote adotado “Você pediu, nós ouvimos e juntos transformamos nosso ambiente de trabalho” traduziu o compromisso da empresa de transformar a escuta em ações concretas e visíveis. Promover uma cultura baseada na escuta ativa e na valorização das percepções dos colaboradores contribui para fortalecer o senso de pertencimento, ampliar a confiança nas relações e gerar impactos positivos nos indicadores de engajamento, retenção e desempenho organizacional (BERSIN, 2022).

Esse compromisso foi estruturado em um ciclo contínuo de quatro etapas: escuta, por meio da coleta de dados em pesquisas estruturadas; diagnóstico, com a identificação dos principais drivers críticos; priorização e planejamento das ações estratégicas ao longo da jornada do colaborador; e, por fim, execução e monitoramento das iniciativas e indicadores.

2.6 ESTRATÉGIA: ATUAÇÃO INTEGRADA NA JORNADA DO COLABORADOR

A principal inovação da abordagem da Melnick está na ruptura com o modelo de ações isoladas. Em vez de iniciativas pontuais e desconectadas, a estratégia foi estruturada a partir de cinco pilares integrados, baseados na Pesquisa de Engajamento: Liderança, Comunicação, Desenvolvimento, Bem-estar e Engajamento. Esses pilares estão diretamente conectados à jornada do colaborador na Melnick.

Nesse contexto, a Jornada do Colaborador representa as diferentes etapas e momentos proporcionados pela empresa, desde a atração até o desligamento, sendo compreendida como um aspecto específico da experiência do colaborador, conforme destaca Brum (2020).

Figura 3 – Mapa da jornada do colaborador Melnick



Fonte: As autoras (2025)

Essa lógica está fundamentada no conceito de Employee Experience (EX), ou experiência do colaborador, que, segundo Morgan (2017), corresponde à experiência completa vivida pelo profissional dentro da organização e à forma como ela atende às suas necessidades, expectativas e fortalece sua motivação ao longo da trajetória na empresa.

2.7 AÇÕES REALIZADAS

O quadro a seguir apresenta as principais iniciativas implementadas em 2025, organizadas por pilar estratégico:

Quadro 1 – Principais ações realizadas

Pilar	Principais Ações Realizadas	Impacto Esperado
Liderança	- Criação da Área de Gestão - Reformulação dos ritos organizacionais - Priorização no cascadeamento das informações - Trabalho da consultoria na sensibilização dos gestores no papel de líderes	Fortalecimento da confiança, alinhamento estratégico e engajamento das equipes.
Comunicação	- Conexão RH (visitas do RH às obras para momento de troca sobre temas relevantes) - Evento de Planejamento Estratégico - Melhorias nos canais de comunicação - Retorno dos crachás como símbolo de pertencimento	Transparência, proximidade e senso de pertencimento.
Desenvolvimento	- Programa Mais Engenharia - Programa Conecta Mais - Programa Mestres Melnick - Programa Talento em Construção - Reformulação da Gestão de Desempenho	Crescimento profissional, protagonismo e perspectiva de carreira.
Bem-estar	- Melhorias nas campanhas relacionadas à saúde (Outubro Rosa, Novembro Azul, Setembro Amarelo) - Parcerias de bem-estar, educação e serviços (academias, farmácias, universidades, restaurantes) - Eventos de bem-estar e integração (campeonatos de beach tennis, vôlei e futebol) - Campanha de vacinação contra a gripe	Cuidado integral, qualidade de vida e valorização.
Engajamento	- Instagram de carreira/pessoas (@somosmelnick), ampliando a marca empregadora - Melhorias nos eventos de integração e celebração de datas comemorativas (Festa Junina, Dia da Família, Halloween, Festa de Fim de Ano) - Pins para Jubilados de 1 ano e 5 em 5 anos, ampliando o reconhecimento - RPA (Robotic Process Automation) de aniversários e tempo de casa - M.Store: loja interna com produtos Melnick - Reestruturação do processo de admissão - Retrofit do onboarding e do kit de boas-vindas - Melnick Experience: visita à obra e aprofundamento no negócio - Canais de suporte pós-integração	Pertencimento, acolhimento, reconhecimento e espírito de comunidade.

Fonte: As autoras (2026)

No pilar **Liderança**, a criação da área de Gestão em 2025 representou um importante avanço na profissionalização dos ritos organizacionais e no fortalecimento da governança interna. Inspirada nas ideias de Lencioni (2021) sobre clareza organizacional, comunicação consistente e alinhamento entre liderança e equipes, a iniciativa ampliou a disseminação horizontalizada de indicadores, resultados e direcionadores estratégicos. Como consequência, fortaleceu-se o sentimento de pertencimento dos colaboradores e a percepção de que todas as áreas e profissionais fazem parte de uma estratégia única e integrada.

No que se refere ao pilar **Comunicação**, o projeto “Conexão RH” teve como principal objetivo aproximar fisicamente o time de RH das obras e dos demais setores da empresa, promovendo espaços de diálogo, escuta ativa e esclarecimento de dúvidas. Complementando essa estratégia, o evento de planejamento estratégico, realizado em abril de 2025, reuniu todos os colaboradores para o alinhamento da estratégia organizacional definida para o ciclo 2025–2030. Além disso, o momento marcou a retomada da entrega dos crachás corporativos – prática que não era realizada desde 2023 – reforçando o sentimento de pertencimento, identidade e conexão com a cultura organizacional.

O pilar de **Desenvolvimento** é percebido como um dos mais relevantes e mais demandados nas pesquisas internas. Buscando atender a essa necessidade, foram estruturados programas como o “Mais Engenharia”, “Conecta Mais”, “Mestres Melnick” e o programa de estágio “Talento em Construção”, iniciativas que têm como objetivo ampliar as oportunidades de desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores, além de fortalecer a capacitação da mão de obra e preparar talentos para os desafios do negócio. Ademais, a reformulação da Gestão de Desempenho,

permitiu feedbacks mais claros e alinhados à cultura, apoiando o desenvolvimento e criando maior clareza sobre perspectivas de carreira.

Por fim, os pilares de **Bem-Estar** e **Engajamento** foram fortalecidos por meio do desenvolvimento de campanhas de saúde e conscientização, como Outubro Rosa, Novembro Azul e Setembro Amarelo; ações voltadas à promoção do autocuidado e da qualidade de vida física e emocional dos colaboradores; bem como a vacinação anual contra a gripe. Como parte dessa estratégia, a empresa passou a investir em parcerias com academias e centros esportivos, ampliando o acesso à prática de atividades físicas e incentivando hábitos mais saudáveis no cotidiano das equipes.

Com foco no fortalecimento do engajamento, da integração e da conexão entre as pessoas, também foram promovidos eventos e ações de relacionamento, como o Melnick Summer Games, torneios internos de beach tennis e vôlei, Festa Junina, Dia da Família, Halloween, além das festas de fim de ano. Somam-se a isso ações voluntárias para a comunidade, como campanha do agasalho e adoção de cartinhas no Natal. Essas iniciativas contribuíram para a construção de um calendário contínuo de cuidado, celebração e convivência, fortalecendo vínculos e ampliando o senso de pertencimento entre os colaboradores.

A implementação de um RPA (Robotic Process Automation) para o envio automatizado de felicitações aos aniversariantes e aos colaboradores em comemoração ao tempo de empresa passou a garantir um reconhecimento mais personalizado e contínuo, além dos pins de Júbilo entregues – nos marcos de um, cinco, dez, 15, 20 e 25 anos – que reforçaram o reconhecimento e a valorização da trajetória dos profissionais. Além disso, a Lojinha da Melnick, ao oferecer produtos com a identidade da empresa, fortaleceu a conexão com a cultura organizacional.

Na esfera digital, o perfil “Somos Melnick”, no Instagram, passou a atuar como um espaço exclusivo de visibilidade e compartilhamento interno, permitindo que os colaboradores se reconhecessem nas ações da empresa, compartilhando experiências e vivências do cotidiano.

2.8 APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE

O modelo desenvolvido pela Melnick é replicável em diferentes contextos organizacionais, pois se fundamenta em práticas adaptáveis, e não em recursos exclusivos. Sua metodologia combina escuta ativa, diagnóstico orientado por dados, atuação integrada na jornada do colaborador, comunicação transparente e protagonismo das lideranças. Dessa forma, organizações de diferentes portes e setores podem adequar o modelo às suas necessidades, prioridades e recursos disponíveis.

2.9 SUSTENTABILIDADE - PERSPECTIVAS PARA 2026

Para 2026, a Melnick prevê a continuidade dos principais canais de escuta, como a Pesquisa de Engajamento e a Pesquisa do Cliente Interno, além do fortalecimento dos programas de desenvolvimento e dos ritos de gestão. Destaca-se também o lançamento do Melnick Carreiras, iniciativa voltada à estruturação do crescimento e planejamento de carreira dos colaboradores. As demais ações de engajamento, celebração e relacionamento seguem consolidadas no calendário de endomarketing, mantendo a regularidade e a intencionalidade que caracterizam a cultura interna da empresa. Em conjunto, tais iniciativas reforçam a sustentabilidade da transformação cultural, o compromisso com o desenvolvimento contínuo e a valorização das pessoas.

3 ORÇAMENTO

A estratégia implementada pela Melnick combinou capacidades internas com investimentos pontuais em programas, parcerias, eventos externos e a implementação da área de Gestão, permitindo ampliar o alcance das ações de forma eficiente e sustentável. Em 2025, o investimento total destinado às iniciativas da jornada do colaborador foi de R\$ 1.773.000,00, distribuídos conforme a tabela a seguir:

Tabela 2 - Orçamento das iniciativas

CATEGORIA	REALIZADO
Eventos e Ações de Engajamento	600.000,00
Offsites e Evento Planejamento	365.000,00
Programas de Desenvolvimento/Treinamentos	258.000,00
Implementação da área de Gestão	550.000,00
TOTAL	1.773.000,00

Fonte: As autoras (2026)

Destaca-se que grande parte do investimento foi direcionada a ações de amplo alcance e alto impacto, como o Evento de Planejamento Estratégico e as Festas de Fim de Ano, que envolveram colaboradores das áreas administrativas e das obras. Além disso, treinamentos e programas de desenvolvimento contribuíram para sustentar a evolução cultural da empresa por meio de acompanhamento contínuo.

Paralelamente, iniciativas de menor custo e alto valor simbólico, como os pins de Júbilo, RPA de Aniversário e a Lojinha da Melnick, fortaleceram o senso de pertencimento entre os colaboradores. Ressalta-se ainda o protagonismo do time interno de RH na concepção, planejamento e condução das ações, potencializando os resultados alcançados para além dos investimentos financeiros apresentados.

4 RESULTADOS

4.1 EVOLUÇÃO DO ENGAJAMENTO POR CATEGORIA

A Pesquisa de Engajamento 2025 registrou avanços em todas as categorias avaliadas, com um ganho acumulado de 146 pontos de percepção positiva — reflexo das iniciativas implementadas ao longo do ciclo. A tabela a seguir apresenta essa evolução:

Tabela 3 - Comparativo 2024/2025 dos resultados da Pesquisa de Engajamento

Categorias	Melnick 2024 (576 respostas)	Melnick 2025 (623 respostas)	Δ
Alta Liderança	77	92	15
Autonomia e Responsabilização	90	95	5
Bem-Estar	78	86	8
Boas-Vindas	N/A	97	N/A
Carreira e Desenvolvimento	64	75	11
Comunicação	73	85	12
Diversidade	76	84	8
Gestão	78	86	8
Inovação e Melhoria Contínua	83	89	6
Percepção sobre a pesquisa	51	75	24
Reconhecimento	69	81	12
Recursos e Processos	68	75	7
Remuneração e Benefícios	46	58	12
Reputação e Imagem Corporativa	88	90	2
Segurança do Trabalho	79	85	6
Trabalho em Equipe	79	85	6
Engajamento	86	90	4
Resultado Geral	78	84	6

Fonte: As autoras (2026)

O Resultado Geral cresceu de 78% para 84% (+6 p.p.) em um único ciclo. A categoria Alta Liderança registrou o maior avanço (+15 p.p.), reflexo da criação da área de Gestão e da ampliação da transparência organizacional. Comunicação e Reconhecimento (+12 p.p. cada) avançaram impulsionados pelo evento de Planejamento Estratégico, pela reformulação da Gestão de Desempenho, pelos pins de Júbilo e por uma comunicação mais próxima e ágil.

4.2 RETENÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA

Um dos resultados mais relevantes refere-se ao indicador de retenção, avaliado pela primeira vez na Pesquisa de Engajamento da Melnick. As respostas dos colaboradores sobre o tempo que ainda se veem na empresa reforçam o fortalecimento do vínculo e da confiança na organização, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 4 – Perspectiva de permanência dos colaboradores na Melnick

Intenção de permanência	% colaboradores (2025)
Não tenho intenção de sair	42%
Mais de 5 anos	17%
De 3 a 5 anos	17%
de 1 a 2 anos	16%
Menos de 1 ano	8%
Pretendem permanecer + de 1 ano	92%

Fonte: As autoras (2026)

Destaca-se que 42% dos colaboradores declararam não ter nenhuma intenção de sair da empresa – ou seja, manifestaram certeza absoluta de permanência. Considerando também aqueles com intenção de permanecer por um ano ou mais, esse índice sobe para 92%. Trata-se de um resultado notável para um setor marcado por altos índices de rotatividade. A construção civil registrou a maior taxa de rotatividade de mão de obra do Brasil nos 12 meses até agosto de 2024, alcançando 65,66%, índice significativamente superior à média da economia brasileira, de 34,74%, conforme levantamento da Tendências Consultoria com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) (ASSIS, 2024).

Nesse contexto, os dados evidenciam que o fortalecimento da experiência do colaborador ao longo da jornada se traduziu em comprometimento efetivo com a organização.

4.3 NPS INTERNO E ORGULHO DE PERTENCIMENTO

O Net Promoter Score (NPS) interno da Melnick evoluiu de 46 para 58 pontos entre 2024 e 2025, refletindo o aumento de colaboradores promotores e a redução de detratores e passivos. Além disso, 94% dos colaboradores afirmaram sentir orgulho de fazer parte da empresa, enquanto 90% declararam que a recomendariam como um bom lugar para trabalhar, demonstrando fortalecimento do engajamento e da percepção positiva da organização.

Tabela 5 – Comparativo 2024 e 2025 do NPS Interno

ANO	2024	2025	Δ
NPS	46	58	12
Promotores	56	64	8
Passivos	33	29	-4
Detratores	11	7	-4

Fonte: As autoras (2026)

4.4 PERCEPÇÃO SOBRE AS AÇÕES REALIZADAS

Um indicador especialmente valioso para avaliar a efetividade da metodologia utilizada é a percepção dos colaboradores sobre a realização de ações a partir dos resultados da pesquisa. Em 2025, 75% dos respondentes concordaram que ações significativas foram tomadas com base nas prioridades identificadas na pesquisa anterior, mostrando um crescimento de 24 pontos percentuais em relação a 2024, um grande salto registrado na série histórica.

Esse resultado valida o modelo: a escuta não apenas diagnostica, mas é diretamente transformada em ação visível e percebida pelos colaboradores. O mote “Você pediu, nós ouvimos e juntos transformamos nosso ambiente de trabalho”, se materializou em confiança: o ativo mais difícil de construir e o mais valioso para a sustentabilidade do engajamento.

Tabela 6 – Síntese dos principais indicadores da Pesquisa de Engajamento

Indicador	2024	2025	Δ
Resultado Geral	78%	84%	6
Alta Liderança	77%	92%	15
Comunicação	73%	85%	12
Reconhecimento	69%	81%	12
Percepção das ações realizadas	51%	75%	24
Sinto orgulho em fazer parte da Melnick	91%	94%	3
Intenção em sair da empresa	n/a	42%	n/a
NPS	46	58	12

Fonte: As autoras (2026)

5 CONCLUSÃO

O case da Melnick demonstra que a transformação do engajamento organizacional é sustentável quando baseada em escuta ativa, estratégia integrada e execução consistente. A evolução dos indicadores não ocorreu por ações isoladas, mas pela capacidade da empresa de ouvir os colaboradores, priorizar decisões com base em dados e implementar iniciativas ao longo de toda a jornada do colaborador, com transparência e proximidade.

Os resultados evidenciam que a escuta estruturada e transformada em ação fortalece a confiança, o pertencimento e o vínculo entre colaboradores e organização. Ao final do ciclo, a Melnick consolidou uma cultura mais forte, lideranças mais próximas e equipes mais engajadas e conectadas ao propósito da empresa. Para além da implementação de ações de engajamento, a organização protagonizou um movimento de transformação cultural, demonstrando que culturas que escutam, valorizam e desenvolvem pessoas são capazes de gerar resultados, fortalecer relações e construir o futuro da organização.

6 REFERÊNCIAS

ASSIS, Lucas. **Quais são os setores e os Estados com a maior rotatividade de mão de obra? Veja mapa.** Estadão, São Paulo, 22 out. 2024. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/quais-sao-os-setores-e-os-estados-com-a-maior-rotatividade-de-mao-de-obra-veja-mapa/>. Acesso em: 19 maio 2026.

BERSIN, Josh. **Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations.** Oakland: Ideapress Publishing, 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **A experiência do colaborador: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador.** São Paulo: Integrare, 2020.

EDMONDSON, Amy C. **The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.** Hoboken: Wiley, 2019.

LENCIONI, Patrick. **A vantagem decisiva: por que ter uma cultura saudável é o fator mais importante para o sucesso de uma empresa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

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.** Hoboken: Wiley, 2017.

WILLIS TOWERS WATSON. **Pesquisa de Engajamento Melnick: relatórios 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 e 2025.** São Paulo: WTW, 2020-2025. Documento interno.

7 SOBRE AS AUTORAS

Cristiane Oliveira, profissional de RH há mais de 15 anos, com experiência nos diferentes subsistemas da área de RH. Graduada em Pedagogia Empresarial pela Ulbra em 2008 e MBA em Liderança e Coaching pela UNINTER em 2022. Consultora Interna de RH na Melnick.

Janine Rolim, atuando há 10 anos na área de Recursos Humanos, com experiência em desenvolvimento humano, cultura organizacional e projetos estratégicos de gestão de pessoas. Graduada em Psicologia pela PUCRS em 2017 e pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV em 2019. Coordenadora de RH na Melnick.

Jéssica Grünhäuser, 8 anos atuando em RH. Graduada em Eng. Metalúrgica pela UFRGS; mestre em Eng. de Minas, Metalúrgica e Materiais pelas UFRGS; MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios pela FGV. Gerente de Recursos Humanos na Melnick.

Lisiane Serrat Quintana, 8 anos atuando em RH e mais de 13 anos atuando com Comunicação Interna e Endomarketing. Formada em Comunicação Social - Relações Públicas pela UFRGS. Analista de Endomarketing na Melnick.

Luisa Lopes Lira Vidal, profissional de RH desde 2022. Graduada em Administração, com formação em Liderança e Gestão de Pessoas e certificação em Marketing pela PUCRS. Analista de Projetos de RH na Melnick.

Renata Peinado, atua em RH desde 2003, com foco em desenvolvimento humano, cultura organizacional e liderança. Graduada em Gestão de Pessoas e pós-graduada em Liderança e Coaching pela UNINTER. Consultora Interna de RH na Melnick.

Vanessa Spohr, profissional de RH há 11 anos, com experiência em recrutamento e seleção, desenvolvimento humano e cultura organizacional. Graduada em Psicologia pela Unifra em 2015 e pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela Ulbra em 2016. Consultora interna de RH na Melnick.