

TOP SER HUMANO ABRH-RS 2026 - Categoria Organização
Desenvolvimento

Sicredi UniEstados

RITMO DE LIDERANÇA: Um modelo de rituais para sustentar a Gestão de
Desempenho e o Desenvolvimento de Pessoas

Ana Paula Spassini
Karina Garcia Bonamigo
Raqueli Puhl Engel

Erechim/RS
2026

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	2
2. OBJETIVOS	3
3. JUSTIFICATIVA	4
4. REFERENCIAL TEÓRICO	4
5. LOCAL	7
6. PÚBLICO-ALVO	8
7. AÇÕES REALIZADAS	9
8. METODOLOGIA	12
9. RESULTADOS	13
10. SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE	16
11. ORÇAMENTO	18
12. CONCLUSÃO	19
13. REFERÊNCIAS	21

RITMO DE LIDERANÇA: Um modelo de rituais para sustentar a Gestão do Desempenho e o Desenvolvimento de Pessoas

SINOPSE: O presente case apresenta a construção de um modelo de gestão de desempenho baseado em rituais de liderança, desenvolvido na Sicredi UniEstados, no estado do Rio Grande do Sul. A iniciativa surgiu a partir da identificação de práticas pouco estruturadas, com baixa frequência de conversas e fragilidade na conexão entre estratégia e atuação das lideranças. Por meio de abordagem colaborativa, estruturou-se um modelo com rituais essenciais, como conversas 1:1, feedback contínuo e desenvolvimento. O modelo apresenta caráter inovador ao introduzir uma abordagem estruturada de gestão de desempenho baseada em rituais de liderança, transformando práticas anteriormente informais em um sistema integrado e intencional de gestão. Essa proposta estabelece uma nova forma de conduzir o desenvolvimento e o alinhamento estratégico, promovendo maior consistência, frequência e qualidade nas interações entre liderança e equipes. O público-alvo foi de 84 lideranças, sendo 46 no RS. Como resultados, as conversas evoluíram de 8 registros em 2023 para 470 em 2024 (+5.775%), os PDIs de 44 para 861 (+1.857%) e os feedbacks de 254 para 1.626 (+540%), evidenciando transformação na prática de gestão. Os resultados indicam maior frequência de diálogo, clareza de metas e melhoria na percepção das pessoas. O modelo segue em evolução contínua, com ampliação dos rituais e avanço na automatização por dashboards.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho nas organizações contemporâneas tem passado por uma mudança relevante: mais do que a adoção de modelos estruturados e formais, cresce a necessidade de organizar práticas de liderança que, de fato, gerem impacto no cotidiano das equipes. Dutra (2017) reforça essa perspectiva ao destacar que a efetividade da gestão de pessoas está diretamente relacionada à capacidade das lideranças de estabelecer relações de confiança e promover desenvolvimento no dia a dia.

No contexto da Sicredi UniEstados, identificou-se que o principal desafio não estava na ausência de processos, mas na falta de organização e intencionalidade de rituais essenciais da liderança, tais como conversas frequentes, proximidade com as equipes, alinhamento de expectativas e desenvolvimento contínuo das pessoas. Ainda que essas práticas estivessem presentes, ocorriam de forma pouco estruturada, com variações significativas entre áreas e lideranças, gerando inconsistência na gestão do desempenho e fragilidade na conexão entre estratégia e execução.

Esse cenário impactava diretamente a clareza de expectativas, a qualidade das decisões relativas à gestão de pessoas e a experiência das pessoas colaboradoras, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais estruturada e consistente.

Diante desse contexto, emergiu a seguinte questão norteadora: **como estruturar um modelo de gestão de desempenho que garanta a execução da estratégia por meio do desenvolvimento das pessoas, fortalecendo a atuação da liderança e a cultura de gestão por propósito?**

Como resposta, o projeto propôs uma abordagem inovadora ao conceber e implementar um modelo estruturado de gestão de desempenho ancorado em rituais de liderança, transformando interações até então difusas e não sistematizadas em um sistema integrado de práticas intencionais. Essa nova abordagem reposiciona a gestão do desempenho como um processo contínuo, sustentado por rituais que organizam a atuação da liderança e fortalecem a conexão entre estratégia, comportamento e desenvolvimento das pessoas.

O desenvolvimento do projeto ocorreu por meio de uma abordagem colaborativa, envolvendo diagnóstico, estudo de cases e construção conjunta com lideranças, utilizando metodologias participativas para garantir aderência, engajamento e aplicabilidade na realidade organizacional.

2. OBJETIVOS

Objetivo Geral: Estruturar um modelo de gestão de desempenho que organize e sustente os rituais de liderança, garantindo a execução da estratégia por meio do desenvolvimento da pessoa colaboradora.

Objetivos específicos:

- Estruturar e ampliar a realização de conversas de gestão entre Lideranças e pessoas colaboradoras;
- Fortalecer a prática de Desenvolvimento individual por meio da formalização de planos de Desenvolvimento individual (PDI);
- Promover a cultura de feedback contínuo como prática de gestão;

- Ampliar a Clareza de expectativas e Alinhamento de metas entre Liderança e pessoa colaboradora.

3. JUSTIFICATIVA

A iniciativa surgiu da identificação de desafios relacionados à forma como a gestão de desempenho vinha sendo conduzida na organização. Dentre eles, destacaram-se a baixa padronização das práticas entre lideranças, a pouca previsibilidade na execução dos rituais de gestão, a predominância de avaliações com elevado grau de subjetividade e a limitação na conexão entre estratégia organizacional e atuação individual. Esse cenário impactava diretamente a clareza de expectativas entre líderes e liderados, a qualidade das decisões relacionadas à gestão de pessoas e o desenvolvimento contínuo das pessoas colaboradoras.

Além do diagnóstico interno, a análise de práticas de mercado evidenciou que organizações de referência enfrentam desafios similares, especialmente na consolidação da cultura de gestão de desempenho e na sustentação do engajamento das lideranças ao longo do tempo, reforçando a relevância e atualidade do tema.

Diante disso, tornou-se necessário estruturar um modelo que não apenas formalizasse processos, mas que organizasse e fortalecesse rituais de liderança com impacto real no cotidiano das equipes.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução da gestão de desempenho nas organizações evidencia uma transição importante: de modelos centrados exclusivamente em processos formais e avaliações periódicas para abordagens que valorizam a atuação da liderança e a construção contínua do desenvolvimento no cotidiano do trabalho. Essa mudança reflete a necessidade de maior adaptabilidade organizacional e de práticas de gestão mais coerentes com a complexidade do ambiente contemporâneo.

Historicamente, os sistemas de gestão de desempenho foram estruturados com base em instrumentos formais de avaliação, geralmente aplicados em ciclos anuais, com foco

na mensuração de resultados e na classificação de desempenho. Contudo, esse modelo passou a ser questionado por sua baixa efetividade em promover desenvolvimento real e por sua limitação em acompanhar a dinâmica contínua do trabalho. Segundo Dutra (2017), a gestão de pessoas deve ser compreendida como um sistema integrado, no qual os processos somente ganham efetividade quando articulados à atuação das lideranças no dia a dia, sendo estas responsáveis por dar sentido às práticas e promover o desenvolvimento das pessoas de forma contínua.

Nessa perspectiva, o papel da liderança assume centralidade. Mais do que aplicadores de processos, os líderes passam a ser agentes fundamentais da gestão do desempenho, responsáveis por estabelecer relações de confiança, promover feedbacks constantes e alinhar expectativas com suas equipes. Dutra (2017), ainda destaca que a construção de relações de confiança e a clareza nas expectativas são elementos essenciais para o desenvolvimento das pessoas e para o alcance dos resultados organizacionais, evidenciando que a gestão do desempenho não se limita a instrumentos, mas à qualidade das interações entre líderes e liderados.

Complementando essa visão, Buckingham e Goodall (2015) argumentam que organizações mais adaptativas vêm substituindo avaliações tradicionais por conversas frequentes e orientadas ao desenvolvimento, reforçando a ideia de que o desempenho é construído continuamente, e não apenas medido em momentos específicos. Essa abordagem desloca o foco da avaliação para o desenvolvimento, valorizando as potencialidades individuais e fortalecendo o protagonismo das pessoas colaboradoras.

Entretanto, a transição para modelos mais dinâmicos não implica ausência de estrutura. Ao contrário, exige uma organização ainda mais intencional das práticas de gestão, de forma que haja consistência na atuação das lideranças. Nesse sentido, Chiavenato (2021) destaca que sistemas eficazes de gestão de pessoas devem estabelecer diretrizes claras que orientem o comportamento organizacional, reduzindo a variabilidade entre gestores e assegurando maior equidade nos processos. Dessa forma, a existência de rituais estruturados torna-se fundamental para garantir previsibilidade e coerência na gestão do desempenho.

No contexto organizacional brasileiro, Fleury e Fleury (2018) reforçam que o desenvolvimento de competências está diretamente relacionado à capacidade das

organizações de mobilizar saberes e práticas em torno de seus objetivos estratégicos. Para os autores, a construção de competências organizacionais não ocorre de forma isolada, mas a partir da articulação entre pessoas, processos e cultura, sendo a liderança um elemento mediador essencial nesse processo. Assim, práticas estruturadas de gestão de desempenho contribuem para alinhar comportamento individual e estratégia organizacional.

Adicionalmente, a literatura nacional aponta para a importância de considerar a gestão de pessoas como prática social, e não apenas como conjunto de ferramentas. Segundo Lacombe e Tonelli (2011), a efetividade dos sistemas de gestão depende da forma como são interpretados e aplicados no cotidiano organizacional, sendo influenciados pela cultura, pelos valores e pelas relações estabelecidas entre as pessoas. Isso reforça a necessidade de se estruturar rituais que orientem a atuação das lideranças, garantindo que as práticas aconteçam de forma consistente e alinhada ao contexto da organização.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel do feedback no desenvolvimento das pessoas. De acordo com Gramigna (2017), o feedback é uma das principais ferramentas de desenvolvimento nas organizações, sendo essencial para orientar comportamentos, corrigir desvios e potencializar resultados. No entanto, sua efetividade está diretamente relacionada à frequência e à qualidade das interações, o que reforça a importância de sua inserção como prática contínua no modelo de gestão de desempenho.

Além disso, autores como Oliveira e Rocha (2020) destacam que a gestão do desempenho deve estar conectada a outras práticas de gestão de pessoas, como desenvolvimento, carreira e reconhecimento, formando um sistema integrado. A fragmentação dessas práticas compromete a efetividade da gestão, enquanto sua integração fortalece a tomada de decisão e o alinhamento estratégico. Nesse sentido, a organização de rituais de liderança contribui para conectar diferentes processos, promovendo maior coerência na gestão das pessoas.

A construção de modelos de gestão mais aderentes à realidade organizacional também passa pela utilização de metodologias participativas. Nesse contexto, a abordagem do World Café se destaca como uma estratégia que permite acessar a inteligência coletiva e envolver os participantes na construção de soluções. Conforme

Brown e Isaacs (2005), essa metodologia possibilita a construção compartilhada de conhecimento, promovendo engajamento e maior aderência às soluções desenvolvidas. A participação ativa das lideranças no processo de construção do modelo contribui para aumentar o comprometimento e a efetividade da implementação.

Por fim, cabe destacar que a gestão de desempenho contemporânea está diretamente associada à capacidade das organizações de promover aprendizagem contínua. Segundo Antonello e Godoy (2011), a aprendizagem organizacional ocorre a partir das interações e experiências vivenciadas no trabalho, sendo potencializada por práticas que estimulem reflexão, troca e desenvolvimento constante. Nesse contexto, os rituais de liderança assumem um papel estratégico ao criar espaços estruturados para diálogo, feedback e desenvolvimento.

Dessa forma, a fundamentação teórica apresentada sustenta a ideia de que a gestão de desempenho eficaz não se limita à implementação de processos formais, mas depende da organização intencional de práticas de liderança que promovam desenvolvimento contínuo, alinhamento estratégico e fortalecimento da cultura organizacional. A estruturação de rituais de gestão emerge, portanto, como uma resposta capaz de integrar esses elementos, garantindo consistência, aplicabilidade e geração de valor para as pessoas e para a organização.

5. LOCAL

A solução foi desenvolvida na Sicredi UniEstados, Cooperativa de Crédito com Sede administrativa localizada no município de Erechim, no estado do Rio Grande do Sul. A organização possui atuação multirregional, abrangendo unidades também nos estados de Santa Catarina e Minas Gerais, o que amplia a complexidade na condução de práticas de gestão de pessoas e liderança.

Essa diversidade geográfica traz distintos contextos culturais, operacionais e níveis de maturidade em gestão, o que reforça a necessidade de modelos estruturados que promovam consistência na atuação das lideranças, independentemente da localidade. Dessa forma, a construção da solução considerou essa realidade ampliada, buscando garantir aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais.

Embora concebido a partir de uma realidade organizacional mais ampla, o modelo foi estruturado e analisado com foco na sua aplicação e nos impactos gerados nas unidades localizadas no Rio Grande do Sul.

6. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do presente projeto foi composto por lideranças da Sicredi UniEstados, com foco especial nos gestores responsáveis pela condução direta das equipes e pela operacionalização das práticas de gestão de desempenho no cotidiano organizacional.

Esse público é formado, majoritariamente, por Gerentes de Agência, que exercem papel estratégico na organização, atuando como elo entre a estratégia institucional e a execução nas unidades de negócio. Esses profissionais são responsáveis pela liderança de equipes que variam, em média, de 3 a 70 colaboradores, o que evidencia a amplitude de impacto de suas decisões e práticas de gestão.

Além das lideranças das agências, o projeto também contemplou lideranças da Sede Administrativa, especialmente no estado do Rio Grande do Sul, incluindo profissionais que ocupam cargos de coordenação, gerência de área e lideranças regionais. Esses gestores possuem papel relevante na definição de diretrizes, suporte às operações e disseminação das práticas de gestão de pessoas em toda a Cooperativa.

No total, o público-alvo da iniciativa foi composto por 84 lideranças, distribuídas da seguinte forma:

- 46 lideranças no estado do Rio Grande do Sul
- 21 lideranças no estado de Santa Catarina
- 17 lideranças no estado de Minas Gerais

Para fins de análise e avaliação do presente case, destaca-se que o foco deste trabalho recai sobre as 46 lideranças localizadas no estado do Rio Grande do Sul, alinhando-se às diretrizes do regulamento da premiação. Essas lideranças foram diretamente impactadas pelas ações do projeto e constituem a base para análise dos resultados e indicadores apresentados.

Dessa forma, o projeto atuou sobre um público com alto potencial de multiplicação de impacto, uma vez que a qualificação da atuação dessas lideranças se reflete diretamente

na experiência, no desenvolvimento e no desempenho das equipes sob sua responsabilidade.

7. AÇÕES REALIZADAS

O projeto foi estruturado a partir de uma abordagem colaborativa e interativa, organizada em etapas que contemplaram diagnóstico, estudo de referências, construção do modelo e validação com diferentes níveis da organização.

A primeira etapa consistiu na formação de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por nove participantes, envolvendo lideranças, colaboradores e especialistas de gestão de pessoas. A composição desse grupo buscou garantir diversidade de perspectivas, considerando tanto a visão estratégica quanto a experiência prática das lideranças no cotidiano da organização. Nesse momento inicial, foram realizados estudos de práticas de mercado, análise de cases e levantamento de fundamentação teórica, com o objetivo de compreender tendências e identificar elementos que pudessem contribuir para a construção de um modelo mais aderente à realidade da cooperativa.

Foram analisados três cases de mercado (Anexo 1), de diferentes segmentos e portes organizacionais (fintech, serviços financeiros/tecnologia e empresa de grande porte em tecnologia), com o objetivo de identificar tendências, práticas consolidadas e elementos críticos de sucesso na gestão de desempenho.

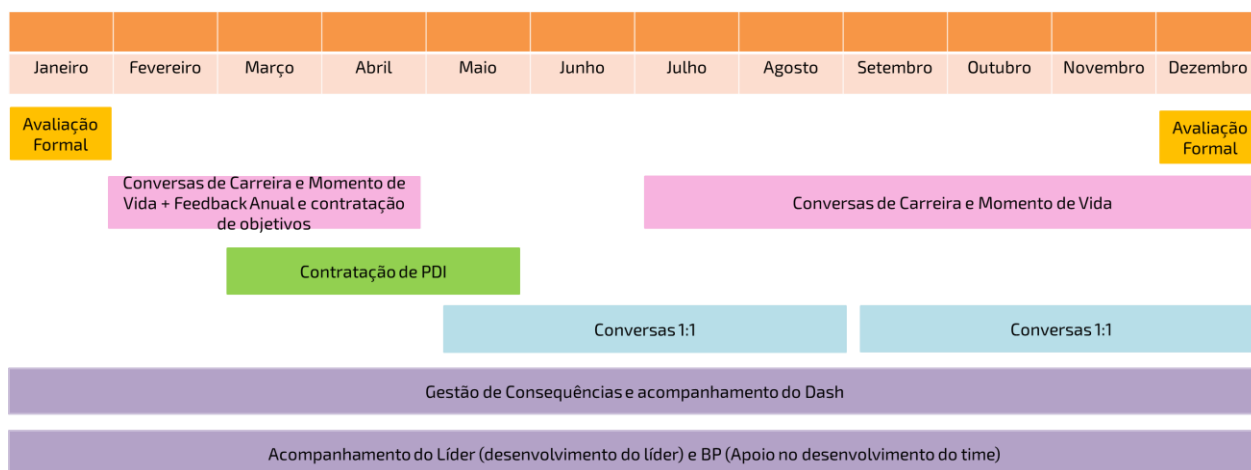
A análise evidenciou que o modelo predominante no mercado combina elementos tradicionais e práticas contemporâneas, com adoção de ciclos mais curtos para objetivos, manutenção de avaliações anuais para competências e fortalecimento da atuação da liderança por meio de interações frequentes.

Também foi identificada a crescente integração entre dados de desempenho e outros processos de gestão de pessoas, além da necessidade de disciplina e consistência para promoção do engajamento das lideranças ao longo do tempo.

Esses aprendizados foram utilizados como base para a construção do protótipo do modelo, permitindo incorporar práticas aderentes ao mercado, ao mesmo tempo em que se estruturou uma solução ajustada à realidade organizacional

A partir dessas análises, o grupo elaborou um protótipo inicial do modelo de gestão de desempenho, estruturado com base em rituais de liderança e conectado à estratégia organizacional, conforme ilustração da figura 1.

Figura 1 - Modelo inicial de gestão de desempenho baseado em rituais de liderança.



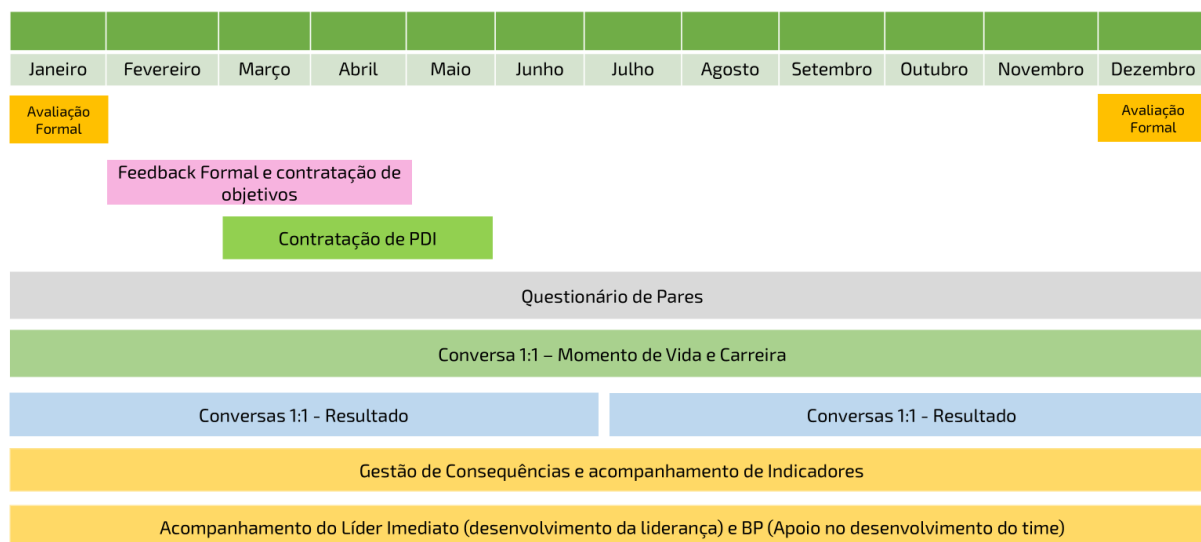
Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2026).

Esse protótipo foi então submetido à validação por meio de um grupo focal composto por 14 lideranças, selecionadas como grupo piloto, sendo sete delas pertencentes ao estado do Rio Grande do Sul. Esse momento teve como objetivo avaliar a aplicabilidade do modelo, levantar percepções sobre clareza, viabilidade e aderência às práticas de gestão já existentes, além de identificar oportunidades de ajustes.

A partir das contribuições obtidas nesse processo, o modelo foi evoluído e refinado, incorporando novos elementos que fortaleceram sua aplicabilidade prática, conforme figura 2. Entre os principais aprimoramentos realizados, destaca-se a inclusão do questionário de pares ao longo do ciclo, como forma de estimular a busca ativa por feedbacks e ampliar as perspectivas na avaliação de desempenho.

Além disso, foram realizados ajustes na organização e na periodicidade das conversas de resultado, garantindo maior previsibilidade e consistência na condução dos rituais de gestão pelas lideranças. Essas evoluções contribuíram para tornar o modelo mais estruturado, aderente à realidade organizacional e alinhado ao objetivo de fortalecer o desenvolvimento contínuo das pessoas.

Figura 2 – Evolução do modelo de gestão de desempenho baseado em rituais de liderança.



Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2026).

Após a validação inicial, o modelo foi apresentado ao comitê executivo da cooperativa, composto pelas principais lideranças da organização, incluindo gerentes de sede e diretoria. Nessa etapa, o foco esteve na validação estratégica do modelo e na definição das competências organizacionais, com base nos comportamentos desejáveis alinhados à estratégia e à cultura da cooperativa (Anexo 2). Esse momento foi fundamental para garantir legitimidade institucional à proposta e alinhamento com as diretrizes organizacionais.

Na sequência, foram realizados encontros com as equipes de liderança de cada regional, organizados por estado, com o objetivo de apresentar o modelo, alinhar expectativas e fortalecer a compreensão sobre sua aplicação prática. Nesses encontros, buscou-se intencionalmente construir a narrativa de que o modelo não representava a criação de novos processos, mas sim a organização e sistematização de práticas de gestão que já faziam parte, ainda que de forma informal, da atuação das lideranças. Essa abordagem contribuiu para reduzir resistências e aumentar o engajamento na implementação.

Ao longo de todo o processo, foram utilizadas metodologias participativas, como workshops e dinâmicas de construção coletiva, permitindo o envolvimento ativo das lideranças na definição das soluções.

Como resultado desse processo, foi estruturado um modelo de gestão de desempenho baseado em rituais de liderança, contemplando práticas como definição de objetivos, avaliação de desempenho, feedback contínuo, conversas 1:1, plano de desenvolvimento individual, questionário de pares, calibragem e gestão de consequências. Esses rituais foram organizados ao longo do ciclo de gestão, garantindo maior previsibilidade, consistência e alinhamento na atuação das lideranças.

8. METODOLOGIA

A metodologia adotada no projeto foi estruturada a partir da combinação de design colaborativo, facilitação de grupos e construção iterativa, com o objetivo de garantir a aderência do modelo à realidade organizacional e promover o engajamento das lideranças ao longo de todo o processo.

O design colaborativo foi utilizado como abordagem central, permitindo a participação ativa de diferentes públicos na construção da solução, incluindo lideranças, especialistas de gestão de pessoas e representantes do negócio. Essa abordagem possibilitou incorporar múltiplas perspectivas, aumentando a consistência do modelo e sua conexão com os desafios reais vivenciados na organização.

A facilitação de grupos foi aplicada por meio de workshops, encontros estruturados e condução de grupos focais, utilizando técnicas que favoreceram o diálogo, a escuta ativa e a construção coletiva. Esses momentos foram fundamentais para explorar percepções, validar hipóteses e promover alinhamento entre os participantes, contribuindo para a construção de uma solução mais legítima e compartilhada.

A construção iterativa foi outro elemento-chave da metodologia, ocorrendo por meio do desenvolvimento de um protótipo inicial, que foi testado, avaliado e ajustado em diferentes ciclos de validação. Esse processo envolveu tanto lideranças em nível operacional, por meio do grupo piloto, quanto lideranças estratégicas, por meio do comitê executivo, permitindo refinar o modelo de forma progressiva e estruturada.

Além disso, o uso de metodologias participativas favoreceu o acesso à inteligência coletiva da organização, ampliando a qualidade das decisões e fortalecendo o comprometimento com a implementação do modelo. Essa abordagem também contribuiu

para reduzir resistências à mudança, ao posicionar o projeto como uma construção conjunta e não como uma iniciativa impositiva.

Dessa forma, a metodologia adotada assegurou não apenas a construção técnica do modelo, mas também sua viabilidade prática, aceitação pelas lideranças e sustentabilidade no contexto organizacional.

9. RESULTADOS

A aplicabilidade do modelo inicial evidencia-se pela sua efetiva incorporação na rotina das lideranças e pela transformação consistente das práticas de gestão ao longo do tempo, especialmente no estado do Rio Grande do Sul, foco de análise deste trabalho.

Até 2023, a organização não possuía registros estruturados de conversas formais entre líderes e liderados, como encontros de alinhamento de expectativas, desenvolvimento, vida e carreira ou acompanhamento de resultados. Nesse contexto, a gestão do desempenho ocorria de forma predominantemente informal, com baixa previsibilidade e pouca consistência entre as lideranças.

A partir da construção e validação do protótipo em 2023, o modelo foi implementado com a totalidade das lideranças ao longo de 2024, promovendo a organização e sistematização desses rituais. Como resultado, observou-se uma evolução significativa na realização de conversas estruturadas (1:1/ One-one) no estado do Rio Grande do Sul, que passaram de 8 registros em 2023 para 470 em 2024, chegando a 535 registros em 2025.

Destaca-se, nesse contexto, a consolidação de diferentes tipos de conversa que anteriormente não faziam parte da rotina estruturada da liderança. As conversas voltadas ao acompanhamento de resultados evoluíram de apenas 2 registros em 2023 para 168 em 2024 e 225 em 2025. Da mesma forma, as conversas de vida e carreira passaram de 5 registros em 2023 para 184 em 2024, mantendo 152 registros em 2025, evidenciando o fortalecimento do papel da liderança no desenvolvimento integral das pessoas. Essas constatações podem ser observadas na tabela a seguir:

Tabela 1 – Evolução do registro por tipo de conversas

RS	2023	2024	2025
Vida e Carreira	5	184	152
Resultado	2	168	225
Outro	1	118	158
Total	8	470	535

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

O fortalecimento da gestão do desenvolvimento também se evidencia por meio da evolução dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) no estado do Rio Grande do Sul, que passaram de 44 registros em 2023 para 861 em 2024, mantendo um volume elevado de 737 registros em 2025. Esse crescimento demonstra a incorporação efetiva do desenvolvimento como prática estruturada e contínua na gestão das pessoas.

Tabela 2 – Evolução do registro de PDIs

RS	2023	2024	2025
PDI	44	861	737

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

Outro indicador relevante refere-se à quantidade de feedbacks realizados, que passou de 254 registros em 2023 para 1.626 em 2024, demonstrando a institucionalização dessa prática no cotidiano das lideranças. Em 2025, foram registrados 620 feedbacks, mantendo um patamar significativamente superior ao cenário inicial. Destaca-se que, além dos feedbacks de reconhecimento e orientação, houve também o registro de interações classificadas como “outros”, indicando ampliação das formas de diálogo entre líderes e equipes.

Tabela 3 – Evolução do registro Feedbacks

RS	2023	2024	2025
Reconhecimento	235	204	68

Orientação	19	49	13
Outros	0	1373	539
Total	254	1626	620

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

Além dos avanços quantitativos, a efetividade do modelo também se evidencia na experiência das pessoas colaboradoras, a partir dos resultados das pesquisas internas de clima organizacional.

Os dados demonstram que a clareza de metas está diretamente associada a melhores índices de favorabilidade. Em 2023, colaboradores que afirmaram possuir metas de desempenho apresentaram médias significativamente superiores em todas as dimensões avaliadas, com destaque para credibilidade (89), respeito (91) e colaboração (91). Por outro lado, aqueles que declararam não saber se possuíam metas registraram médias inferiores, como credibilidade (80), respeito (82) e colaboração (86), evidenciando que a ausência de clareza impacta negativamente a percepção organizacional, inclusive mais do que a própria ausência de metas.

Ao longo dos ciclos seguintes, observa-se uma evolução consistente na clareza de expectativas. O número de colaboradores que declararam não possuir ou não saber se possuíam metas apresentou redução relevante, passando de 50 pessoas em 2023 (somando “não” e “não sei”) para 20 em 2024 e 10 em 2025, indicando avanço significativo na atuação das lideranças no alinhamento de objetivos e direcionamento das equipes.

Adicionalmente, os dados evidenciam uma forte correlação entre a frequência de conversas com a liderança e os índices de engajamento. Em 2023, colaboradores que não tiveram nenhuma conversa apresentaram média geral de 81 pontos, enquanto aqueles que participaram de mais de três interações registraram média de 91 pontos, uma diferença de 10 pontos percentuais. Esse padrão se mantém nos ciclos seguintes: em 2024, a média geral evolui de 80 pontos (nenhuma conversa) para 90 pontos (mais de três conversas), e em 2025, de 76 para 89 pontos, reforçando a consistência dessa relação.

Essa tendência também se reflete em dimensões específicas, como credibilidade e respeito. Em 2025, colaboradores com maior frequência de conversas apresentaram média de credibilidade de 90 pontos, em comparação a 63 pontos daqueles que não tiveram interações, evidenciando a relevância das práticas de diálogo na construção de confiança organizacional.

Os resultados também demonstram avanço na distribuição das interações: o número de colaboradores que tiveram mais de três conversas com suas lideranças manteve-se elevado ao longo dos anos, representando o maior grupo nas análises, o que indica a consolidação dos rituais de gestão no dia a dia.

Dessa forma, os dados qualitativos reforçam que a estruturação dos rituais de liderança não apenas ampliou a frequência das interações, mas impactou diretamente a qualidade da experiência das pessoas. A relação consistente entre conversas, clareza de metas e melhores índices de percepção evidencia que o modelo contribuiu para fortalecer o vínculo entre liderança e equipes, promovendo maior confiança, alinhamento e engajamento.

Assim, a aplicabilidade do modelo vai além da sua implementação formal, caracterizando-se pela mudança concreta na forma como a liderança conduz o desenvolvimento das pessoas e a gestão do desempenho, com impactos perceptíveis tanto no comportamento quanto na percepção organizacional.

10. SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE

O modelo de gestão de desempenho foi estruturado com foco na sua sustentabilidade e evolução contínua, garantindo sua integração à rotina das lideranças e sua adaptação às necessidades organizacionais ao longo do tempo.

Após a implementação em 2024, o modelo foi consolidado no ciclo de 2025, mantendo elevados níveis de realização dos rituais de gestão, o que evidencia sua incorporação no cotidiano das lideranças e sua efetividade na prática.

Para o ciclo de 2026, o modelo passa por uma nova etapa de evolução, a partir dos aprendizados obtidos na sua aplicação. Como aprimoramento, foi definida a ampliação da quantidade de conversas estruturadas ao longo do ano, incorporando um novo

momento de interação entre liderança e colaborador, considerando a evidência do impacto dessas conversas no desenvolvimento das pessoas e nos resultados organizacionais.

Figura 3 – Modelo de Gestão de Desempenho baseado em Rituais de Liderança.



Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2026).

Adicionalmente, está previsto, para o último quadrimestre do ciclo, o processo de revisão das competências, com o objetivo de garantir sua atualização e aderência à estratégia organizacional, mantendo o alinhamento entre comportamento, cultura e resultados. Paralelamente, a organização está avançando no desenvolvimento de soluções de acompanhamento automatizado, por meio da implementação de dashboards e ferramentas de visualização de dados. Essas iniciativas permitirão maior monitoramento dos rituais de gestão, análise de indicadores e suporte à tomada de decisão pelas lideranças.

A continuidade do modelo está estruturada, portanto, em três frentes principais:

- Evolução dos rituais de gestão, com ampliação e ajuste das práticas ao longo dos ciclos;
- Atualização periódica das competências, garantindo aderência à cultura e estratégia;

- Aprimoramento dos mecanismos de monitoramento, com uso de dados e tecnologia.

Com o objetivo de assegurar a continuidade e evolução do modelo, foi estruturado um plano de ação para o ciclo de 2026, organizado ao longo do ano, contemplando as principais iniciativas e períodos de execução:

Tabela 4 – Cronograma de ações 2026

Período	Ação	Descrição	Objetivo
Jan – Fev	Consolidação do Ciclo	Acompanhamento e execução dos rituais.	Sustentar a adoção do modelo.
Fev – nov	Monitoramento e ajustes	Reforço das práticas de desenvolvimento, apoio em ajustes de registro na ferramenta.	Identificação de melhorias e oportunidades.
Mar – abril	Ampliação dos rituais	Inclusão de novo momento estruturado de conversa no ciclo.	Aumentar a frequência e qualidade das interações
Mar – jul	Criação de dashboards	Desenvolvimento de painéis de acompanhamento.	Ampliar gestão por dados e tomada de decisão.
Ago – out	Revisão de competências	Atualização das competências organizacionais	Manter alinhamento com estratégia e cultura.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2026).

11. ORÇAMENTO

Para estimar o valor do projeto, considerou-se o volume de encontros realizados, a carga horária de facilitação e o nível técnico dos profissionais envolvidos. A iniciativa totalizou aproximadamente 84 horas de facilitação estruturada entre construção, validação e alinhamento do modelo.

Considerando um valor médio de R\$ 400,00 por hora de atuação técnica, o investimento direto estimado seria de aproximadamente R\$ 33.600,00.

Ao incorporar o esforço adicional relacionado à preparação das atividades, construção do modelo, alinhamentos internos e condução estratégica do projeto, estima-se que o valor de mercado da iniciativa esteja compreendido entre R\$ 60.000,00 e R\$ 80.000,00.

O projeto foi conduzido majoritariamente com recursos internos, utilizando a capacidade técnica da área de Pessoas e Cultura e o envolvimento das lideranças, o que reduziu significativamente o investimento financeiro direto.

12. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do modelo de gestão de desempenho baseado em rituais de liderança evidenciou que a efetividade da gestão não está apenas na definição de processos, mas na organização intencional das práticas que sustentam a atuação das lideranças no cotidiano.

A partir de um cenário inicial marcado pela ausência de estrutura formal e baixa previsibilidade nas interações entre líderes e equipes, o projeto promoveu uma transformação significativa na dinâmica da gestão do desempenho. Os resultados demonstram uma ampliação expressiva das práticas de diálogo, com destaque para o aumento das conversas estruturadas, dos registros de planos de desenvolvimento individual e da frequência de feedbacks, consolidando uma nova forma de atuação da liderança.

Do ponto de vista organizacional, observou-se avanço na clareza de expectativas, maior alinhamento entre estratégia e execução e melhoria na experiência dos colaboradores, evidenciada pelos resultados das pesquisas internas. A correlação identificada entre a frequência de conversas e os níveis de favorabilidade reforça o papel dos rituais de gestão como alavancas de engajamento, desenvolvimento e performance.

Sob a ótica do investimento, o projeto demonstrou elevada relação custo-benefício. Com um valor estimado de mercado entre R\$ 60.000,00 e R\$ 80.000,00, viabilizado majoritariamente com recursos internos, a iniciativa gerou impacto significativo em

escala, transformando a rotina de 46 lideranças no estado do Rio Grande do Sul e influenciando diretamente a experiência de centenas de colaboradores.

O modelo também se destaca por seu caráter inovador ao introduzir uma nova abordagem de gestão de desempenho baseada na estruturação intencional de rituais de liderança, consolidando um sistema integrado que conecta desenvolvimento, alinhamento estratégico e gestão de resultados. Mais do que organizar práticas existentes, o projeto estabelece uma nova forma de atuação da liderança, na qual o desempenho é construído continuamente a partir de interações estruturadas, consistentes e orientadas ao desenvolvimento.

Além dos resultados já alcançados, o modelo demonstra sustentabilidade e evolução contínua. Para o ciclo de 2026, foi definida a ampliação dos momentos estruturados de conversa ao longo do ano, a partir da evidência do impacto dessas interações no desenvolvimento das pessoas. Paralelamente, a organização avança na automatização do acompanhamento dessas práticas, por meio do desenvolvimento de dashboards e soluções de visualização de dados, permitindo maior monitoramento, análise e tomada de decisão orientada por indicadores.

Dessa forma, o projeto evidencia que a estruturação de rituais de liderança é capaz de gerar valor sustentável para a organização, qualificando a tomada de decisão, fortalecendo a cultura de desenvolvimento e ampliando a capacidade de execução estratégica.

Mais do que a implementação de um modelo, o case representa a consolidação de uma nova disciplina de gestão, na qual o desenvolvimento das pessoas deixa de ser pontual e passa a ser parte integrante da atuação da liderança, com impacto direto na execução da estratégia organizacional.

13.REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BROWN, Juanita; ISAACS, David. **O World Café: dando forma ao futuro por meio de conversas significativas**. São Paulo: Cultrix, 2007.
- BUCKINGHAM, Marcus; GOODALL, Ashley. **Reinventing performance management**. **Harvard Business Review**, Boston, abr. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson, 2017.
- LACOMBE, Beatriz; TONELLI, Maria José. **Gestão de pessoas: pluralidade de perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; ROCHA, Ivan. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2020.