

NOVOS VENTOS

A implantação do DHO
estratégico na Universidade
Feevale

CATEGORIA
Organização

MODALIDADE
Excelência Organizacional



AUTORES

Everton Zambon
Fabrícia Boll
Luane Antunes Colleoni
Monique Ramires Machado Musskopf
Nicole Bonetti
Nicole Marchiori

**TOP SER
HUMANO
2026**

Sumário

Introdução	1
Desenvolvimento	2
Justificativa	2
Referencial teórico	2
Objetivos do case	5
Objetivo geral:	5
Objetivos específicos:	6
Local:	7
Público-alvo:	7
Ações DHO	7
Mudança cultural e reposicionamento estratégico da área	7
Cultura, engajamento e comunicação interna	8
Governança, estrutura e revisão de macroprocessos	8
Desenvolvimento de lideranças e fortalecimento de competências	9
Tecnologia e jornada do colaborador	9
Consultoria interna e clima organizacional	10
Benchmarking e referência institucional	11
Metodologia	11
Aplicabilidade	12
Sustentabilidade e continuidade do case	13
Orçamento	14
Indicadores	14
Resultados	14
Impactos e benefícios	17
Avaliação	17
Conclusão	18
Bibliografia	18
Apresentação da empresa:	19
Autores:	20



Sinopse

Motivada pela necessidade de reposicionar a gestão de pessoas em perspectiva estratégica, a Universidade Feevale implantou, em agosto de 2022, a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). O case apresenta a transformação de uma atuação predominantemente operacional em um modelo integrado à estratégia institucional, com foco em liderança, cultura, tecnologia, consultoria interna e jornada do colaborador.

Realizado em Novo Hamburgo/RS, nos câmpus I, II e III, teve como público-alvo 101 lideranças administrativas e acadêmicas, nas esferas estratégica e tática, alcançando 84 líderes (83%) que participaram concomitantemente do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) e da consultoria interna.

Entre os resultados, destacam-se: implantação de 100% da estrutura do DHO; 89% de lideranças elegíveis alcançadas pelo PDL; 86% de adoção da plataforma Fluid; 77% de engajamento/adesão Great Place to Work (GPTW); índice de qualidade do atendimento do DHO de 4,22/5; e reconhecimento externo com Top Ser Humano 2024 e 2025, certificação GPTW em 2025 e 2026 e ações de benchmarking com outras instituições.

Contato:



Introdução

Ao longo de seus 57 anos de história, a Universidade Feevale consolidou-se como uma instituição de referência nos vales do Sinos e Germânico, reconhecida por sua contribuição ao desenvolvimento humano, social e econômico por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Considerada uma das principais empregadoras da região, a Instituição tem buscado aperfeiçoar continuamente seu modelo de governança organizacional, com foco na qualificação dos serviços, no fortalecimento dos resultados e na sustentabilidade institucional.

1

Nesse contexto, em agosto de 2022 a Feevale iniciou o redesenho da área de Recursos Humanos, como parte de um movimento mais amplo de transformação em estrutura, processos e tecnologias. A reestruturação contou com a contratação de uma nova liderança e teve como principal marco a implantação da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), concebida para aproximar a gestão de pessoas da estratégia institucional, fortalecer capacidades organizacionais e qualificar a relação com seu principal cliente interno: as lideranças.

A consolidação do DHO foi orientada por premissas como o alinhamento ao planejamento estratégico, a construção de governança e estrutura da área, a adoção de novas tecnologias, a revisão de macroprocessos e políticas e o fortalecimento da cultura e da experiência do colaborador. Para a condução do projeto, adotou-se a lógica do PDCA (Plan, Do, Check, Act), sustentando um processo de diagnóstico, planejamento, execução, avaliação e melhoria contínua. Atualmente, o DHO encontra-se implantado e em processo de consolidação, com iniciativas voltadas ao desenvolvimento de lideranças, ao fortalecimento da consultoria interna, à ampliação do uso de tecnologias e ao avanço da gestão de performance e das competências essenciais.



Desenvolvimento

Justificativa

A implantação da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), iniciada em agosto de 2022, justifica-se pela necessidade de reestruturar a atuação do RH no contexto institucional pós-pandemia. Havia um histórico marcado pela ênfase em processos de folha de pagamento, pelo distanciamento das lideranças, pela baixa aproximação com a estratégia institucional e por poucas iniciativas voltadas ao fortalecimento da cultura Feevale e ao relacionamento com os colaboradores. Esse cenário impactava negativamente o clima organizacional, a eficiência dos processos e a qualidade da gestão, além de ampliar riscos como ineficiência, perda de talentos e desalinhamento estratégico. Diante disso, a superintendência executiva, com apoio do Conselho de Administração da mantenedora, contratou um novo líder para conduzir a reestruturação da área, culminando na criação do DHO e na consolidação de uma nova perspectiva estratégica para a gestão de pessoas na Universidade Feevale.

Referencial teórico

A área de recursos humanos é reconhecida pelas transformações ocorridas ao longo de décadas acerca do seu papel e contribuição junto às organizações. De acordo com França (2024), a área de gestão de pessoas evoluiu de um modelo marcado pelo enfoque burocrático de administração de pessoas, com características operacionais, para uma conduta voltada a um olhar holístico, orientada para resultados, se tornando um diferencial estratégico nas organizações.

Nesse contexto, o papel do RH, segundo Dave Ulrich (2026) em entrevista ao jornal Valor Econômico, evoluiu de funções administrativas, como folha e benefícios, para a gestão de talentos e, depois para o apoio à estratégia organizacional.

Atualmente, apresenta esforços voltados aos stakeholders, gerando valor ao negócio como aumento de vendas, atração de investimentos e fortalecimento da reputação. Nesse sentido, o papel do Business Partner transformou a atuação do RH ao longo do tempo.

Com o desdobramento dessa evolução no cenário brasileiro, observa-se a consolidação do Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), o qual, segundo a Great Place To Work (2025), é uma área especializada em alinhar as estratégias organizacionais com a promoção contínua do potencial das pessoas, contribuindo para a carreira dos indivíduos e para o crescimento da organização. Segundo Paiva (2019), conectar a estratégia organizacional ao planejamento de RH é considerar as pessoas como agentes ativadores de processos em todos os níveis. O modelo de consultoria interna em Recursos Humanos, representado pelo papel do Business Partner, propõe uma atuação estratégica do RH, baseada na análise sistêmica dos problemas organizacionais e na parceria com líderes para o alinhamento entre gestão de pessoas e objetivos do negócio (MANCIA; ALBERTON, 2024).

Diante desse cenário, o papel da liderança torna-se central nesse processo, uma vez que os líderes são responsáveis por traduzir a estratégia em prática e produzir o alinhamento das equipes. De acordo com Brown (2021), líder é considerado qualquer pessoa que tenha responsabilidade para encontrar potencial em pessoas e processos, e, desse modo, tenha coragem para desenvolvê-los. Para Paiva (2019), ser gestor é desenvolver capacidades de exercer autoconhecimento e autocrítica, de modo contínuo, além de observar seu padrão comportamental e emocional para que seu funcionamento não prejudique sua atuação e a relação com seus subordinados.

Além disso, segundo Magaldi e Sabili Neto (2022), o líder é considerado o principal guardião da cultura, integrando os esforços e fortalecendo um olhar unânime



sobre a pauta. Senge (2017) destaca que o aprendizado contínuo é essencial para as lideranças, pois permite desenvolver a capacidade de adaptação, reflexão e aprimoramento constante, favorecendo não apenas o crescimento individual, mas também a evolução da organização como um todo.

A partir dessa perspectiva, a cultura organizacional influencia diretamente a forma como os colaboradores percebem e vivenciam a organização. De acordo com Feltrin (2020), cultura organizacional é o conjunto de elementos compartilhados por um grupo ou organização, incluindo valores, crenças, normas, hábitos, rituais e experiências, que contribuem para caracterizar e diferenciar esse coletivo. Para a autora, também influencia essa temática o clima organizacional, que pode ser entendido como um indicador do nível de satisfação dos colaboradores em relação a diferentes aspectos da organização, incluindo políticas de recursos humanos, modelos de gestão, processos de comunicação e práticas de valorização e identificação profissional.

Como consequência dessa relação entre cultura e clima, emerge o conceito de experiência do colaborador, que, para Barros Neto (2022), pode ser compreendida como um conjunto de estratégias organizacionais voltadas para acompanhar toda a trajetória do profissional na empresa, desde o recrutamento até o desligamento, considerando dimensões como ambiente físico, tecnológico, cultural e psicológico oferecido pela organização.

Com base nesses conceitos, a área de recursos humanos, segundo Schilling (2025), tem realizado a adoção da IA e de tecnologias como a integração de ferramentas digitais e análise de dados para tornar os processos mais eficientes, estratégicos e orientados à melhoria da experiência dos colaboradores, exigindo também mudanças culturais e capacitação das equipes. A gestão da mudança, por



sua vez, segundo Ronsoni (2024), tem se consolidado como uma competência essencial no contexto da gestão de pessoas, exigindo que líderes de Recursos Humanos atuem de forma estratégica na adaptação organizacional.

Nesse contexto, a jornada do colaborador é reforçada pela forma como a organização se comunica com esse indivíduo. Por esse motivo, de acordo com Veloso (2025), o endomarketing pode ser compreendido como uma estratégia de gestão voltada ao público interno das organizações, utilizando conceitos e ferramentas do marketing para promover o engajamento, a interação e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos institucionais, contribuindo para o fortalecimento das relações internas e da comunicação organizacional.

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de uma atuação estratégica da gestão de pessoas, integrando liderança, cultura e experiência do colaborador como elementos centrais para a geração de valor organizacional. Nesse contexto, a utilização de metodologias estruturadas, como o ciclo PDCA (Reymão, 2024), contribui para sustentar processos de melhoria contínua e alinhamento entre estratégia institucional e resultados.

Objetivos do case

Objetivo geral:

Implantar um modelo estratégico de Desenvolvimento Humano e Organizacional, alinhado à estratégia institucional, visando fortalecer as capacidades organizacionais de liderança e gestão de pessoas, qualificar a experiência das lideranças como clientes internos e promover maior eficiência na jornada do colaborador.

Objetivos específicos:

- Estruturar a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, definindo equipe, papéis, responsabilidades e modelo de atuação alinhado à estratégia institucional.
- Reestruturar os macroprocessos de gestão de pessoas e revisar as políticas dos subsistemas (atração e seleção, desenvolvimento e gestão de performance), garantindo alinhamento com as diretrizes institucionais e tendências de mercado.
- Implantar um modelo de atendimento baseado na consultoria interna, qualificando o suporte às lideranças como clientes internos e ampliando a efetividade na resolução de demandas.
- Estruturar e executar ações de endomarketing e comunicação interna, com o objetivo de apoiar a implantação do DHO, ampliar a adesão às iniciativas e qualificar a experiência das lideranças e colaboradores.
- Implantar tecnologias de gestão de pessoas, como Fluid e Kretos, com foco em qualificar a jornada do colaborador, otimizar processos e apoiar a tomada de decisão.
- Implantar um programa estruturado, sistemático e contínuo de desenvolvimento de lideranças, alinhado à cultura institucional.
- Identificar e estruturar as competências essenciais dos colaboradores, alinhando-as às diretrizes do planejamento estratégico e promovendo sua disseminação junto às lideranças.
- Fortalecer a prática de pesquisa de clima e engajamento, adotando metodologias reconhecidas de mercado e estruturando ciclos contínuos de análise e planos de ação para monitorar a evolução cultural e os impactos das iniciativas do DHO.

Local:

As ações descritas neste case ocorrem no Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Novo Hamburgo, especificamente nas dependências da Universidade Feevale, considerando sua abrangência nos campi I, II e III.

Público-alvo:

Lideranças administrativas e acadêmicas, nas esferas estratégica e tática, totalizando uma amostra de 101 indivíduos. Do total, 84 líderes são alcançados pelo case, representando 83% do público-alvo. São considerados atingidos os líderes que participaram concomitantemente de duas iniciativas estruturantes do case: o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) e o modelo de consultoria interna.

7

Ações | DHO

Mudança cultural e reposicionamento estratégico da área

A construção da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) teve início em setembro de 2022, a partir da apresentação da nova estratégia de atuação institucional, sustentada pela narrativa do líder através da metáfora “Novos ventos”, que marcou o processo de gestão da mudança e o reposicionamento da área. Nesse contexto, a temática de pessoas passou a ocupar espaço no grupo de gerenciamento estratégico institucional e os líderes foram elencados como o principal cliente da área.

Ainda em 2022, o DHO passou a atuar com foco em três metas centrais: a consolidação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças Feevale, a coordenação do projeto Caminhos Feevale e o alcance de melhores índices de engajamento na Pesquisa de Clima.

Em 2025, o Planejamento Estratégico realizou uma revisão e redefiniu os objetivos estratégicos, que passaram a ser: desenvolver uma cultura com foco no compromisso, na inovação e nos resultados, e criar um ambiente organizacional que promova o bem-estar e o engajamento. A partir desse reposicionamento, novas ações de engajamento passaram a ser estruturadas.

Cultura, engajamento e comunicação interna

Em 2022, o endomarketing foi incorporado à área, sendo implantados marcos importantes, como a primeira edição do Feevale Day, o lançamento do benefício de day off de aniversário e a retomada presencial do programa Prata da Casa, com a participação de familiares.

Além disso, o DHO passou a participar do evento Trame – Trabalho e Mercado, que inclui uma feira de empregabilidade. Ao longo do tempo, programas como Feevale Day e Prata da Casa foram mantidos e ampliados e, em 2025, o case “Feevale Day como estratégia de engajamento e conexão de pessoas” foi vencedor do Top Ser Humano. Diante dessa perspectiva, ao mesmo tempo em que fortalecia a cultura, o DHO passou a revisar sua base estrutural e processual.

Governança, estrutura e revisão de macroprocessos

A contratação da empresa Resolution para apoiar a revisão das estruturas de cargos, carreiras e performance ocorreu em meados de 2022. Contudo, em 2023 teve início o projeto Caminhos Feevale, com apresentação às lideranças e adoção do modelo pela própria área de DHO para análise de seus macroprocessos. Foram mapeados eixos como atração e seleção, treinamento e desenvolvimento, endomarketing, performance e consultoria interna, o que possibilitou a redefinição de papéis, atualização de descritivos de cargos e formalização de novas entregas. Nesse ano, a equipe também passou por formação relacionada à plataforma Fluid, com foco



na metodologia da jornada do colaborador. Esse redesenho também criou condições para o avanço das ações de formação e desenvolvimento.

Desenvolvimento de lideranças e fortalecimento de competências

Em 2023, a Feevale lançou o Programa de Desenvolvimento de Lideranças, iniciativa inédita voltada ao desenvolvimento integral de lideranças estratégicas e táticas, incorporando também o assessment PDA aos processos de desenvolvimento. No mesmo período, o DHO participou da construção do Manual de Conduta, implantou o Feevale Inside e realizou workshop para definição das competências essenciais institucionais: relacionamento, inovação, espírito comunitário e excelência.

Entre 2024 e 2025, o PDL consolidou dois ciclos e a Feevale recebeu, de forma inédita, o Top Ser Humano 2024, com o case “PDL Feevale – Lideranças que transformam”. A área também apoiou outras formações estratégicas, como Media Training, e promoveu a primeira formatura do curso de Libras em 2025. Em 2026, consolidou o quarto ciclo do PDL, ao mesmo tempo em que avançou na qualificação da jornada do colaborador por meio de tecnologias.

Tecnologia e jornada do colaborador

A partir do diagnóstico, iniciou-se o processo de revisão da jornada do colaborador, com priorização do subsistema de atração e seleção, contemplando política, processo, onboarding e aquisição da plataforma Kretos, que também subsidiou a construção da nova página de carreiras da Universidade. De forma simultânea, a área de DHO assumiu a coordenação técnica do projeto Caminhos Feevale em sua fase inicial, conduzindo a revisão das linhas de oportunidade das áreas administrativas e os novos mapas de cargo no sistema. Em 2024, ocorreu o lançamento do Fluid para os gestores, apresentando as etapas da jornada do

colaborador: embarque, monitoramento de performance, ações de desenvolvimento e desembarque.

No ano de 2025, o projeto Caminhos Feevale promoveu a campanha de incentivo ao uso da plataforma por gestores e colaboradores, buscando fortalecer o protagonismo de carreira e o acompanhamento das equipes. O processo de entrevista de desligamento também passou a ser contemplado pelo sistema e a Instituição passou a ofertar apoio à recolocação profissional, por meio da consultoria Produtiva, às lideranças em encerramento de ciclo. Desse modo, a qualificação da jornada do colaborador favoreceu, também, o fortalecimento da consultoria interna e o monitoramento do clima.

10

Consultoria interna e clima organizacional

Em 2023, a primeira Pesquisa de Clima pós-pandemia subsidiou a organização das áreas entre as consultoras e a consolidação do macroprocesso de consultoria interna. Em 2024, a consultoria interna teve papel relevante no suporte às lideranças e aos colaboradores durante o período das enchentes, com ações de acolhimento, orientação e apoio prático.

Em 2025, a Feevale passou a aplicar a Pesquisa de Clima com a metodologia GPTW, conquistando a certificação de uma das melhores empresas para se trabalhar e, ainda, o prêmio destaque em saúde mental. Em 2026, a Instituição reafirma essa conquista com a sustentação do selo. Nesse período, a consultoria interna expandiu sua atuação e fortaleceu o vínculo com gestores, passando a apoiar não apenas clima e engajamento, mas também temas ligados à gestão de equipes, carreiras, desligamentos e situações de crise. A consolidação dessas práticas gerou reconhecimento para além do contexto interno.



Benchmarking e referência institucional

A área de Desenvolvimento Humano e Organizacional recebeu outras organizações para visitas de benchmarking, com o objetivo de apresentar seu modelo de atuação e compartilhar experiências. Entre os destaques, estão a participação do gerente Everton Zambon no evento Café da Manhã Gestão de Pessoas, promovido em parceria com a Associação Comercial, Industrial e de Serviços (ACI), a visita do Comitê Regional de Recursos Humanos da entidade à Universidade Feevale e o contato do Centro de integração Empresa Escola (CIEE) para entrevista de benchmarking sobre a implantação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças Feevale.

Metodologia

Para realizar o processo de construção do projeto da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), a metodologia escolhida foi o PDCA (Plan, Do, Check, Act). De acordo com Reymão (2024), o ciclo PDCA abrange as etapas: diagnóstico, planejamento, execução, verificação e ação. Diante dessa perspectiva, na etapa de diagnóstico foram analisados os principais desafios da área de gestão de pessoas e elencados aspectos como: estrutura organizacional, processos, práticas de gestão e percepção das lideranças.

Com base no diagnóstico realizado, foi estruturado o planejamento do projeto, definindo diretrizes, objetivos e principais frentes de atuação. Nessa etapa, foram estabelecidas as prioridades, alinhadas ao planejamento estratégico institucional, bem como a definição das iniciativas a serem estabelecidas.

A fase de execução contemplou a implementação das ações estruturantes do DHO, incluindo a reestruturação da área, a implantação do modelo de consultoria interna, o desenvolvimento das lideranças, a adoção de tecnologias e o fortalecimento



das práticas de comunicação e cultura organizacional, que iriam fortalecer a experiência do colaborador. A etapa de monitoramento envolveu o acompanhamento das ações, concretizadas por meio da análise de indicadores, avaliação da adesão das lideranças e coleta de feedback. A partir das análises realizadas, estão sendo promovidas adaptações na estratégia e ações, reforçando a lógica de melhoria contínua do processo.

Aplicabilidade

A aplicabilidade desse case evidencia-se pelo conjunto diversificado de ações que foram introduzidas, que culminaram no alinhamento entre a estratégia, o desenvolvimento de pessoas e o fortalecimento de lideranças. A implantação da área de Desenvolvimento Humano Organizacional ocorreu de modo progressivo e aderente aos demais processos de transformações na instituição. O novo posicionamento permitiu que as lideranças passassem a utilizar o DHO como parceiro para desenvolvimento de equipes, gestão de clima, análise de demandas e suporte à tomada de decisão.

O endosso pela Aspeur, mantenedora da Feevale, superintendência executiva e reitoria, dirimiram resistências e reforçaram a importância da presença da área no grupo de gerenciamento estratégico da Instituição. Isso permitiu legitimidade da área frente aos gestores.

A adoção da plataforma Kretos oportunizou maior autonomia aos gestores, para que pudessem acompanhar, de forma simultânea e integrada, o processo de contratação dos novos talentos, fortalecendo a comunicação entre DHO e lideranças. As ações desencadeadas pelo endomarketing, como Feevale Day, Prata da Casa e Day Off, colaboraram para o fortalecimento da cultura Feevale de pertencimento e traduziram o princípio de valorização de pessoas na prática.

Iniciativas como o Programa de Desenvolvimento de Lideranças, a criação de competências essenciais e a implantação da consultoria interna, subsidiaram o fortalecimento da capacidade organizacional e da liderança através dos ciclos formativos e da aplicação de assessment comportamental. Também produziram uma nova forma de relacionamento entre a área de DHO e lideranças, através da escuta qualificada, da solução de demandas e da aproximação do cotidiano institucional.

O projeto Caminhos Feevale e a aquisição do Fluid possibilitaram aos gestores instrumentos para mapeamentos das linhas de oportunidades das áreas e maior transparência na jornada do colaborador, além de potencializarem a cultura do aprendizado contínuo e do protagonismo.

A realização sistemática de pesquisas de clima também garante mecanismos mais consistentes de escuta, monitoramento e tomada de decisão. Por fim, as premiações, certificações e visitas de benchmarking evidenciam que o modelo de DHO implantado ultrapassou o âmbito interno da Universidade Feevale, consolidando-se como prática inovadora e referência para outras instituições no campo da gestão de pessoas.

Sustentabilidade e continuidade do case

A continuidade do case deve priorizar o avanço da revisão de macroprocessos e políticas, o aperfeiçoamento da jornada do colaborador e da maturidade digital, a ampliação da efetividade da liderança para além do alcance do PDL, a disseminação prática das competências essenciais e o fortalecimento da consultoria interna como parceria estratégica. No campo de clima, cultura e engajamento, deve ser mantida a aplicação sistemática das pesquisas, ampliados os desdobramentos das devolutivas e reforçadas as ações de endomarketing e pertencimento. Paralelamente, devem ser sustentadas as frentes já consolidadas, como a estrutura do DHO, o Programa de



Desenvolvimento de Lideranças, a adoção das plataformas tecnológicas e as práticas de escuta institucional, assegurando a evolução contínua do modelo implantado. O anexo 1 apresenta o detalhamento das ações futuras previstas para a continuidade e o aperfeiçoamento do case.

Orçamento

O orçamento do case contempla os principais recursos mobilizados para a implantação e consolidação do plano, considerando investimentos em tecnologia, desenvolvimento de lideranças, ações de engajamento, consultorias especializadas e estrutura interna de trabalho. Os valores aplicados na implantação da área de DHO somam aproximadamente R\$1.902.246,38. O anexo 2 reúne o detalhamento dos recursos financeiros e humanos mobilizados para a implantação e consolidação do DHO.

Indicadores

Os indicadores do case foram definidos com base nos objetivos e contemplam dimensões relacionadas à liderança, reestruturação da área de DHO, experiência do cliente interno, tecnologia, jornada do colaborador, clima, cultura e engajamento. Para fins de mensuração associados ao alcance do PDL, consideraram-se as lideranças elegíveis participantes de pelo menos um ciclo do programa. Por outro lado, para o cálculo do público efetivamente atingido pelo case, foram consideradas as lideranças que participaram concomitantemente do PDL e da consultoria interna. O anexo 3 apresenta o quadro de indicadores, metas e resultados utilizados para monitorar a evolução do case.

Resultados

Os resultados apontam que área de Desenvolvimento Humano Organizacional foi consolidada com 100% do seu processo de implantação concluído. Isso denota



que ocorreu a atualização de descritivos de cargos e consolidação de papéis, proporcionando que o DHO fosse reconhecido pelas lideranças por seu posicionamento estratégico, atingindo nota 4,07 em uma escala Likert de 5. Em contrapartida, ao longo desse período a revisão de macroprocessos e políticas alcançou 33% de atualização de uma meta de 75%, apontando a necessidade de aperfeiçoamento e atenção.

No que tange ao eixo tecnologia e jornada do colaborador, o Fluid atingiu uma taxa de adoção de 86% dos líderes, superando a meta de 75%. Contudo, o indicador relativo à fluidez da jornada, que representa o nível de continuidade e ausência de barreiras ao longo do processo do colaborador junto à Instituição, obteve 62%, o que demonstra que a adesão dos líderes à plataforma foi parcial e há oportunidades de melhorias no processo de conscientização sobre as vantagens do uso da ferramenta para fortalecimento da jornada do colaborador. O anexo 4 reúne dados operacionais do Fluid, que evidenciam a atuação do DHO ao longo da jornada do colaborador.

A taxa de adoção da plataforma Kretos atingiu 76%, também ultrapassando a meta inicial. O anexo 5 reúne dados da plataforma sobre volume, atratividade e eficiência do subsistema de atração e seleção.

De forma geral, no quesito maturidade e apoio tecnológico as lideranças lograram o índice de 3,78, ligeiramente abaixo de 4, o que sugere que, embora a digitalização tenha avançado de forma consistente, ainda há espaço para aperfeiçoamento.

Sobre o tópico liderança e desenvolvimento, as competências essenciais foram 100% mapeadas, atingindo a meta. Contudo, ainda são necessários planos de ações para a disseminação da pauta, exceto ao que se refere à skill de relacionamento, que foi intensamente trabalhada nos últimos três ciclos do PDL. No que tange ao quesito



de alcance dos líderes junto ao programa, obteve-se 89% das lideranças elegíveis, superando a meta de 75%. Já o índice de apoio ao desenvolvimento da liderança alcançou 4,08 em escala Likert de 1 a 5, superando a meta estipulada. A favorabilidade da liderança, mensurada pela metodologia GPTW, atingiu 74,3%, abaixo da meta de 85%, indicando que, apesar dos avanços no desenvolvimento e no alcance das ações, a consolidação plena da percepção sobre a liderança ainda segue como agenda relevante para os próximos ciclos do projeto.

16

No bloco de clima, cultura e engajamento, os resultados também foram positivos. O índice de engajamento/adesão (GPTW) foi de 77%, acima da meta de 70%, apontando evolução significativa de participação dos públicos internos em relação à pesquisa. A favorabilidade geral atingiu 76%, aproximando-se da meta de 85%, enquanto o índice de experiência do colaborador e comunicação ficou em 3,97, muito próximo da meta 4, o que demonstra avanço na percepção sobre endomarketing e experiência interna. Já o eNPS dos colaboradores resultou em 45 pontos, valor abaixo da meta de 50, mas ainda indicando um cenário de percepção positiva, embora com espaço para fortalecimento da experiência organizacional e retenção de engajamento em médio prazo. O anexo 6 detalha a evolução dos resultados de clima e engajamento da área de DHO e da Universidade Feevale, incluindo gestão imediata, credibilidade, imparcialidade, respeito e NPS.

Por fim, no bloco de consultoria interna e relacionamento com lideranças, os dados reforçam a legitimidade do novo modelo implantado. O índice de qualidade do atendimento do DHO alcançou 4,22 em escala Likert de 1 a 5, superando a meta 4 e evidenciando reconhecimento positivo quanto à clareza, acolhimento, assertividade e qualidade no suporte prestado. O eNPS do DHO como parceiro estratégico ficou em 42 pontos, abaixo da meta de 50, mas já indicando um patamar consistente de



valorização da atuação da área pelas lideranças. Esse resultado, somado aos demais indicadores qualitativos e quantitativos, contribui para demonstrar que o DHO passou a ocupar um papel mais próximo, relevante e orientado à geração de valor institucional.

De forma integrada, os resultados mostram que a implantação do DHO fortaleceu a conexão entre pessoas, estratégia, liderança, tecnologia e cultura organizacional, produzindo avanços concretos em diferentes eixos da gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, os indicadores abaixo da meta reforçam a maturidade da análise do projeto e demonstram que o case se sustenta em uma lógica de evolução contínua, com frentes ainda em consolidação e aperfeiçoamento.

Impactos e benefícios

Os impactos e benefícios do case podem ser observados em diferentes dimensões da Universidade Feevale. Para as lideranças, a implantação do DHO ampliou o suporte consultivo, fortaleceu o desenvolvimento e aproximou a área das demandas do negócio. Para os colaboradores, as ações implementadas contribuíram para o fortalecimento do pertencimento, da escuta institucional e da experiência ao longo da jornada. Para a Instituição, o projeto reposicionou a gestão de pessoas de uma atuação majoritariamente operacional para um modelo mais estratégico, integrado à cultura, à liderança e à transformação digital. As premiações, certificações e visitas de benchmarking reforçam, ainda, o benefício reputacional e o potencial de referência do modelo implantado.

Avaliação

A avaliação do case foi realizada por meio da análise de indicadores institucionais, da percepção das lideranças por meio de uma pesquisa específica sobre as entregas do DHO e dos resultados das ações implantadas. Foram

considerados aspectos como adesão às iniciativas, satisfação com o atendimento, resultados de clima e engajamento e uso das ferramentas de gestão de pessoas.

Esse processo permitiu validar os avanços alcançados, identificar pontos de melhoria e orientar a continuidade do projeto, reforçando a lógica de melhoria contínua adotada pela área.

Conclusão

A implantação do DHO representou uma transformação significativa na gestão de pessoas da Universidade Feevale, aproximando a área da estratégia institucional e fortalecendo práticas voltadas à liderança, cultura, tecnologia e experiência do colaborador. Os avanços observados demonstram que o projeto produziu valor concreto para a organização e para seus públicos internos, ao mesmo tempo em que evidencia frentes que seguem em aperfeiçoamento. A continuidade das ações confirma o potencial evolutivo do case e sua relevância como referência para outras instituições.

Bibliografia

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. E-book. Disponível em: <<https://leitor.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2026.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2021.

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. **Cultura e clima organizacional**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <<https://leitor.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2026.

FRANÇA, Bruno de Castro. **Gestão de pessoas e recursos humanos**. [S.l.: s.n.], 2024. 11 p.

GREAT PLACE TO WORK. **DHO: o que é, para que serve e quais as vantagens**. São Paulo, 5 jun. 2025. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/dho/>>. Acesso em: 24 maio 2026.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Liderança disruptiva: habilidades e competências transformadoras para liderar na gestão do amanhã.** São Paulo: Gente, 2022. E-book. Disponível em: <<https://leitor.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2026.

MANCIA, Lídia; ALBERTON, Diego. **Business partner de recursos humanos.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2024.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2019. E-book. Disponível em: <<https://leitor.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2026.

REYMÃO, Gleyson Martins Magalhães. **Administração estratégica: fundamentos, liderança e gestão eficiente.** [S.l.]: Neurus, 2024. E-book. Disponível em: <<https://leitor.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2026.

RONSONI, Marcus. Prioridade para RHs em 2024: gestão da mudança. LinkedIn, 2024. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/tend%C3%Aancia-rh-2024-gest%C3%A3o-da-mudan%C3%A7a-marcus-ronsoni-jjg3f>>. Acesso em: 25 maio 2026.

SCHILLING, Rodrigo Peter. A transformação da gestão de pessoas com IA: desafios e oportunidades para PMEs brasileiras. Revista Tópicos: Ciências Sociais Aplicadas, 1 maio 2025. DOI: <<https://doi.org/10.5281/zenodo.15314558>>.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 33. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017. 640 p. (Coleção Essenciais BestSeller). ISBN 9788576847144.

A QUARTA onda do RH é focar nos clientes. Entrevistado: Dave Ulrich. **Valor Econômico**, São Paulo, 30 mar. 2026. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2026/03/30/a-quarta-onda-do-rh-e-focar-nos-clientes-diz-ulrich.ghtml>>. Acesso em: 24 maio 2026.

VELOSO, Clau. **Comunicação organizacional na era tech.** 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025. E-book. Disponível em: <<https://leitor.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2026.

Apresentação da empresa:

A Universidade Feevale, mantida pela Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (Aspeur), é uma instituição comunitária reconhecida nacionalmente pela excelência, inovação e compromisso com o desenvolvimento regional. Fundada em 28 de junho de 1969, alia 57 anos de tradição à constante busca por soluções



inovadoras nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e internacionalização.

Com dois câmpus em Novo Hamburgo e um em Campo Bom, além de polos em diversas cidades, a Feevale conta, hoje, com cerca de 1.200 colaboradores.

Sua atuação é orientada pelo propósito de construir uma comunidade melhor juntos, promovendo o desenvolvimento e a transformação da sociedade por meio da formação integral das pessoas, da produção do conhecimento, da inovação e do empreendedorismo.

20

A sua visão institucional é ser referência na comunidade para a resolução de desafios sociais, empresariais e pessoais. Seus princípios e valores refletem o seu caráter comunitário e incluem empreendedorismo, excelência, inovação, pluralidade, sustentabilidade, transparência e valorização das pessoas, pilares que sustentam sua trajetória e orientam suas ações em prol do desenvolvimento humano e social.

Autores:

Equipe de Gestão de Pessoas, DHO e Endomarketing da Universidade Feevale.

Everton Zambon (Gerente de Gestão de Pessoas), Fabrícia Boll (Coordenadora de DHO), Luane Antunes, Monique Musskopf e Nicole Bonetti (Consultoras de DHO) e Nicole Marchiori (Analista de Endomarketing).

