



Viemar Automotive

Da avaliação anual à Cultura contínua de Desenvolvimento:
A jornada da Viemar na transformação da
Gestão da Performance

Prêmio Top Ser Humano 2026

Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento

Responsável pelo Projeto

Sandra Cristina Soares

ÍNDICE

SINOPSE

INTRODUÇÃO.....	1
JUSTIFICATIVA.....	2
REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
OBJETIVOS.....	4
LOCAL.....	4
PÚBLICO-ALVO.....	5
AÇÕES REALIZADAS.....	6
METODOLOGIA.....	8
APLICABILIDADE.....	9
SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE.....	10
ORÇAMENTO.....	11
INDICADORES.....	12
RESULTADOS.....	12
AVALIAÇÃO.....	16
CONCLUSÃO.....	16
BIBLIOGRAFIA.....	18
INFORMAÇÕES DA AUTORA.....	19

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

SINOPSE

Em 2022, a Viemar Automotive — líder em peças para suspensão, direção e freios no mercado de reposição da América Latina, com sede em Viamão, Rio Grande do Sul — vivia uma contradição. Com fábrica nova, mercado aquecido no pós-pandemia e capacidade ampliada para 1,2 milhão de peças, a empresa crescia em escala e complexidade, mas o modelo de gestão das pessoas havia ficado para trás: as avaliações anuais pararam de acontecer, e os gestores haviam se distanciado das suas equipes.

A partir desse diagnóstico, construído pela equipe de Gente & Cultura e levado à diretoria, nasceu o Programa de Gestão da Performance Fluida. Implantado em novembro de 2022, o programa substituiu o ciclo anual por um ecossistema contínuo de embarques, monitoramentos, feedbacks, PDIs e FluidCheck — suportado pela plataforma FLUID e envolvendo 100% dos cerca de 650 colaboradores.

Em três anos, os resultados evidenciam uma mudança de paradigma: as ações de desenvolvimento (PDIs) saltaram de 206 para 12.578. Os reconhecimentos passaram de 56 para 3.135. As conversas 1:1 estruturadas, em maio de 2026, chegaram a 14.229. O índice de fluidez da gestão atingiu 88,1% em 2025 e 90% no acumulado de 2026. A Viemar integrou o Ranking Top 10 Fluid por dois anos consecutivos, recebeu o prêmio Fluid State of Mind e apresentou suas práticas na Comunidade Fluida.

Contato: Sandra Soares, Gerente Executiva de Gente & Cultura —

INTRODUÇÃO

Há momentos na vida corporativa que nos fazem refletir sobre o quanto estamos preparando uma organização para o futuro que deseja construir. Em 2022, recém-instalada na nova planta fabril em Viamão, Rio Grande do Sul, e após um intenso processo de Gestão da Mudança, a Viemar Automotive vivia um novo ciclo de ambição e crescimento, com expansão da operação, maior presença no mercado de reposição e um novo patamar de competitividade no Brasil e na América Latina. Naquele contexto, uma pergunta tornou-se central para a área de Gente & Cultura: **estariamos preparando nossas pessoas, lideranças e cultura na mesma velocidade do crescimento do negócio?**

As avaliações anuais de desempenho haviam parado de acontecer. Ou não havia números que as sustentassem ou, quando ocorriam, nada mudavam. O vazio fez com que nós, de Gente & Cultura, diagnosticássemos o problema maior: um claro distanciamento entre gestores e liderados. O espaço entre líder e equipe, que devia ser preenchido com conversas, orientações e desenvolvimento, não acontecia. Construímos o diagnóstico e levamos a ideia de solução para a diretoria. Somente assim estaríamos com um time preparado para os desafios.

A receptividade foi imediata, com reconhecimento do problema pela liderança sênior, que também percebia os feedbacks tardios, a baixa aderência no relacionamento entre líderes e equipes, a ausência de critérios claros na percepção de desempenho. Tornou-se evidente que sustentar uma cultura de alta performance exigia migrar de uma lógica de avaliação anual – que pouco ocorria – para uma lógica de gestão contínua do desenvolvimento, mais humana, próxima, responsiva e conectada ao negócio. Assim nasceu o Programa de Gestão da Performance Fluida, cujo Go Live ocorreu em 9 de novembro de 2022.

O desafio real, nós já sabíamos: viria da resistência dos gestores em encontrar tempo para um acompanhamento recorrente, em um momento de foco em produção e expansão. Adversidades que foram diminuindo conforme o programa era implantado, com uma gestão de comunicação próxima, acompanhamento de *business partners* e facilidade de adaptação à ferramenta.

Hoje, em plena operação e evolução, com expansão contínua de funcionalidades, fortalecimento da cultura de desenvolvimento e implementação do *FluidCheck* desde 2024, estamos com o Índice de Fluidez, que mede a aderência ao programa, em praticamente 90%, superando a prática do mercado, de 70%.

A continuidade prevista para 2026/2027 inclui a integração entre performance, carreira, mérito e sucessão, consolidando um ecossistema completo de gestão de pessoas.

JUSTIFICATIVA

A escolha pela implantação do Programa de Gestão da Performance Fluida respondeu a uma necessidade estratégica real e urgente da Viemar Automotive: aproximar gestores e liderados a partir da superação das limitações estruturais do modelo de avaliação anual de desempenho. Isso, diante de um cenário de crescimento acelerado, maior complexidade organizacional e demanda por decisões mais ágeis e fundamentadas sobre pessoas.

O diagnóstico identificou limitações centrais do modelo anterior:

- Baixa frequência de conversas estruturadas entre líderes e liderados;
- *Feedbacks* tardios, com ciclos anuais que impediam correção de desvios em tempo hábil;
- Pouca clareza sobre expectativas de performance e gaps de competências;
- Subjetividade na percepção de desempenho, sem histórico documentado;

- Baixa sistematização dos planos de desenvolvimento individual (PDI);
- Pouca previsibilidade sobre talentos, sucessão e movimentações internas.

O que percebíamos na prática foi apontado pela *Deloitte Global Human Capital Trends* (2025): a confiança nos modelos tradicionais de performance caiu de forma significativa entre líderes e colaboradores globalmente, e as organizações que migram para modelos contínuos obtêm maior alinhamento estratégico e desempenho.

A escolha por um modelo de gestão contínua da performance, suportado pela plataforma FLUID, justificou-se, transformando pontos críticos em vantagens competitivas: maior proximidade entre líder e equipe, desenvolvimento mais rápido de talentos, decisões mais consistentes e justas sobre pessoas, e fortalecimento de uma cultura organizacional orientada ao crescimento contínuo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica do Programa de Gestão da Performance Fluida apoia-se em autores e pesquisas recentes que propõem abordagens mais contínuas, humanas e orientadas ao desenvolvimento como resposta aos modelos tradicionais de avaliação anual.

Um dos aspectos apontados como evolutivos na gestão da performance diz respeito aos feedbacks orientados ao futuro, focados no que melhorar em vez de julgar o passado, considerados mais eficazes na motivação e no desenvolvimento de pessoas, com monitoramento contínuo (Gnepp, 2020), enquanto elevam o engajamento e a clareza de expectativas nas organizações (Giamos, 2024).

Outro autor que sistematiza a evolução dos modelos de avaliação de desempenho é Maganti (2025), ao evidenciar que a migração para o feedback contínuo representa a principal tendência na gestão contemporânea, especialmente em organizações que buscam agilidade e desenvolvimento acelerado de lideranças.

Costa (2025) e Salomão (2025) reforçam, em perspectiva brasileira, como o feedback contínuo impacta diretamente os resultados organizacionais, a retenção de talentos e o desenvolvimento das lideranças, possibilitando um ambiente de aprendizado e de orientações em tempo real, com ajustes conforme necessário.

A *Harvard Business Review* (2024) corrobora a tendência, apresentando evidências de que avaliações de desempenho que motivam de fato são aquelas baseadas em conversas frequentes, metas claras e feedback de qualidade. E a *Harvard Business School* (2025) argumenta que o modelo de revisão anual perdeu aderência à realidade do trabalho contemporâneo, recomendando sua substituição por ciclos contínuos de desenvolvimento.

OBJETIVOS

No momento do planejamento, estabelecemos um objetivo geral e os específicos. Esses foram se adequando conforme evoluíamos na jornada.

3.1 Objetivo Geral

Fazer da gestão da performance um processo vivo na Viemar Automotive — contínuo, digital e centrado no desenvolvimento real das pessoas. Não mais avaliar para arquivar, mas acompanhar para transformar: fortalecer lideranças, alinhar comportamentos aos resultados e construir uma cultura em que crescer é parte do dia a dia, não do calendário.

3.2 Objetivos Específicos

Substituir o ciclo anual de avaliação por um modelo que funciona o ano inteiro: monitoramento, feedback, desenvolvimento e alinhamento de expectativas de forma contínua;

Garantir que todo novo colaborador entre na Viemar já dentro do programa — com expectativas claras, gestor presente e PDI ativo desde os primeiros dias;

Tornar as conversas entre líderes e equipes mais frequentes, mais honestas e mais úteis — substituindo o ritual burocrático pela proximidade real;

Dar ao colaborador o protagonismo do próprio desenvolvimento, com PDIs que saem do papel e são acompanhados de verdade;

Fazer a liderança se responsabilizar: o índice de fluidez da gestão passou a integrar as metas de bônus dos gestores — reforçando *accountability* da liderança;

Expandir o modelo para decisões críticas de carreira, mérito, promoção e sucessão — por meio do *FluidCheck*;

Posicionar a Viemar como referência em gestão contínua de performance, dentro e fora do setor.

LOCAL

O Programa de Gestão da Performance Fluida foi desenvolvido e implantado na Viemar Automotive, com sede em Viamão, Rio Grande do Sul, onde ocorreram todas as ações descritas neste case.

PÚBLICO-ALVO

O programa foi concebido para alcançar 100% dos gestores e colaboradores da Viemar Automotive, abrangendo profissionais operacionais, administrativos, especialistas e lideranças de todos os níveis hierárquicos.

A sensibilização ocorreu por meio de Go Live institucional, treinamento formal das lideranças, *onboarding* na plataforma, capacitação sobre *feedback*, PDI e monitoramento, e reforço de ritos de gestão. O lançamento foi realizado com a narrativa mobilizadora: "Vamos juntos construir equipes de Alta Performance".

O programa reforçou uma mudança importante de papel da liderança, que passou a atuar como agente ativo do desenvolvimento das equipes, reconhecendo

comportamentos assertivos, alinhando *gaps*, clarificando expectativas e identificando necessidades de desenvolvimento.

AÇÕES REALIZADAS

A implantação foi estruturada em cinco fases progressivas, combinando gestão da mudança, formação de lideranças, tecnologia e ritualização do acompanhamento da performance. Cada etapa foi desenhada para superar barreiras culturais, avançando na medida em que as equipes se engajavam e amadureciam no modelo.

Um marco importante dessa jornada ocorreu quando a Viemar decidiu vincular os indicadores de **Performance Fluida ao Programa de Participação nos Resultados (PPR), bônus dos gestores**. Essa decisão, além de um mecanismo de incentivo, representou uma mensagem clara da alta liderança e dos sócios sobre o modelo de gestão esperado: uma liderança próxima, presente, que acompanha continuamente o desenvolvimento das pessoas e transforma conversas de performance em rotina de gestão. Esse movimento teve um efeito importante na consolidação da mudança. Os gestores passaram a compreender, de forma mais concreta, que a gestão do desempenho contínuo não era uma iniciativa isolada da área de Gente & Cultura ou apenas uma nova ferramenta tecnológica, mas um comportamento esperado e patrocinado pela liderança do negócio. A partir desse alinhamento, observou-se uma evolução consistente dos índices de fluidez, refletindo maior adesão às conversas de acompanhamento, aos feedbacks frequentes e aos rituais de desenvolvimento das equipes.

Ao tornar a fluidez parte dos indicadores de resultado e dos indicadores estratégicos do Negócio (ALVO), a Viemar fortaleceu uma crença essencial: **resultado sustentável é consequência de liderança próxima e desenvolvimento contínuo das pessoas**.

Fase 1 — Sensibilização e Go Live (novembro de 2022)

- Lançamento institucional do programa para todos os gestores;
- Comunicação estruturada sobre o propósito, benefícios e papel de cada pessoa no novo modelo;
- *Onboarding* dos gestores na plataforma FLUID.

Fase 2 — Capacitação das Lideranças

- Treinamento dos gestores sobre *feedback* contínuo, condução de conversas de performance, monitoramento, construção de PDIs e alinhamento de expectativas;
- *Business Partners* atuando como guardiões da ferramenta, apoiando gestores e reforçando rituais.

Fase 3 — Ritualização da Performance

- Implantação sistemática dos ritos contínuos: embarque (*onboarding* de performance), monitoramentos frequentes, *feedback* contínuo, PDIs e acompanhamento de efetivação;
- Registro digital de todas as interações, gerando "pegadas digitais" da jornada de cada colaborador.

Fase 4 — Consolidação da Fluidez

- Acompanhamento semanal do índice de fluidez da gestão por lideranças e BPs;
- Fechamento mensal de indicadores;
- Vinculação da meta de fluidez ao bônus anual dos gestores (a partir de 2024);
- Fluidez apresentada semanalmente nas reuniões de resultados, ampliando *accountability*.

Fase 5 — Evolução para o FluidCheck (a partir de 2024)

- Início da implantação do *FluidCheck* via pilotos;

- Integração gradual com carreira, mérito, promoções, sucessão e calibração entre lideranças;
- Ampliação da maturidade do modelo com evidências registradas no histórico da jornada.

METODOLOGIA

A metodologia adotada pelo Programa de Gestão da Performance Fluida baseia-se no modelo de Gestão Contínua da Performance, suportado pela plataforma FLUID, que estrutura a jornada do colaborador em cinco módulos integrados:

1. Embarque (Onboarding de Performance)

Momento inicial de alinhamento estruturado entre gestor e profissional, contemplando expectativas da empresa, responsabilidades do cargo, combinações de entrega, competências esperadas e plano de desenvolvimento individual (PDI). Conectado ao mapa de cargos, objetivos da empresa, metas da área e atuação individual do colaborador.

2. Monitoramento Contínuo

Acompanhamento frequente da evolução do profissional por meio de conversas estruturadas sobre desempenho, dificuldades, avanços e alinhamentos necessários.

3. Feedback Contínuo

Modelo de *feedback* baseado em fatos, dados e exemplos práticos, orientado à melhoria contínua e ao diálogo aberto. Incentiva a troca bidirecional e o protagonismo tanto do gestor quanto do colaborador.

4. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Estruturação de ações de desenvolvimento personalizadas, com definição de *gaps*, ações, responsáveis, prazos e monitoramento contínuo. O PDI tornou-se o instrumento central de desenvolvimento individual dentro do programa.

5. FluidCheck (a partir de 2024)

Evolução do modelo que integra avaliação de competências, calibragem entre lideranças e conexão com decisões sobre carreira, mérito, promoções e sucessão. Amplia a maturidade do sistema e reduz a subjetividade nas decisões sobre pessoas.

A metodologia permitiu maior proximidade da liderança com as equipes, alinhamento constante de expectativas e maior velocidade na correção de desvios de performance — respondendo diretamente aos desafios identificados no diagnóstico.

APLICABILIDADE

Além dos resultados internos, a aplicabilidade do modelo foi comprovada pelo reconhecimento externo: a Viemar integrou o *Ranking Top 10 Fluid* por dois anos consecutivos (2024 e 2025) e recebeu o prêmio *Fluid State of Mind*, distinção dada à empresa pela forma consistente como conecta gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e engajamento na cultura organizacional.

“A plataforma não é uma solução, é um recurso para mudar o *mindset*, realizar as ações imediatas para melhorar a performance, mas isso só é possível quando se olha gestor a gestor, como é a postura dos *business partners* da Viemar; a prova está na fluidez de 90%, frente aos 70% do mercado”, afirma Denise Armesto Maschio.

Nossos indicadores possibilitaram que apresentássemos nossa experiência no Décimo Encontro da Comunidade Fluida, em setembro de 2025, quando abordamos melhores práticas de engajamento, transcendendo os limites da organização e impactando o ecossistema de gestão de pessoas.

Para a Nossa Gente, trouxemos maior clareza sobre expectativas e critérios de desempenho; *feedback* contínuo e orientado ao desenvolvimento, não apenas à avaliação; protagonismo no próprio desenvolvimento por meio de PDIs ativos; maior proximidade com o gestor e ambiente de diálogo aberto; decisões sobre carreira,

promoção e reconhecimento baseadas em histórico documentado, reduzindo percepção de injustiça.

Para a organização, uma maior previsibilidade sobre o desenvolvimento de talentos e *gaps* de competências; consistência nas decisões sobre pessoas (promoções, movimentações, desligamentos); fortalecimento da cultura de alta performance e do papel da liderança; rastreabilidade digital da jornada de cada colaborador, gerando inteligência para tomada de decisão; redução da subjetividade na gestão, aumentando justiça organizacional.

Para a sociedade, acreditamos que o programa tem preparado melhor os profissionais, aumentando a empregabilidade e proporcionando um desenvolvimento humano sistematizado que vai além do ambiente de trabalho; sem contar, naturalmente, o fato de nos tornarmos uma referência de boas práticas em gestão de pessoas.

SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE

O Programa de Gestão da Performance Fluida possui plano estruturado de continuidade para o ciclo 2026-2027, com foco na expansão da maturidade do modelo, consolidando uma gestão meritocrática e integrada de talentos, sucessão e carreira baseada em evidências. A seguir, as principais ações previstas:

Ação	Prazo	Meta
Fortalecimento da qualidade dos PDIs	Nov/26	40% PDIs direcionados para desenvolvimento comportamental
Meta de Fluidez 2026	Dez/26	90%
Expansão do FluidCheck para todos os grupos de cargos	Abr/27	100% dos funcionários avaliados

Conexão performance x carreira x méritos/promoções	Abr/27	Dados do Fluid como critérios de avaliação com peso
Implantação da tabela salarial na plataforma	Abr/27	Tabela disponível para consulta dos gestores na plataforma
Plano de Sucessão (integrado ao histórico de performance)	Nov/27	Posições chaves com sucessores mapeados

A sustentabilidade é garantida por três pilares estruturais: (1) o índice de fluidez como meta compulsória do bônus dos gestores, criando incentivo permanente à adesão; (2) os *Business Partners* como guardiões do modelo, assegurando acompanhamento e evolução contínua; e (3) a plataforma FLUID como infraestrutura digital que registra, organiza e disponibiliza o histórico de toda a jornada.

ORÇAMENTO

Para a implantação do Programa de Gestão da Performance Fluida, foram alocados recursos financeiros, humanos e estabelecidas parcerias. Além da assinatura da plataforma FLUID, fornecida pela Fluid State/Resolution, investimos em capacitação de lideranças e comunicação, com campanhas de engajamento e conscientização constantes. Também dedicamos mais de 14 horas de treinamento da plataforma, além dos 11 colaboradores da área de Gente & Cultura, dois atuando como *business partners*, acompanhando, sugerindo e cobrando ações dos gestores. Cabe à Fluid o suporte tecnológico, treinamentos e evolução das funcionalidades.

Investimentos (acumulados desde 2022)	Valor (R\$)
Assinatura da Plataforma Fluid	151.546,00
Capacitação de lideranças	74.810,00
Comunicação	40.960,00

TOTAL	267.316,00
-------	------------

INDICADORES

Os indicadores estão diretamente conectados aos objetivos propostos e foram construídos para medir aderência, engajamento e impacto do programa, conectando diretamente cada indicador ao objetivo ao qual se refere. A Viemar adota indicadores quantitativos e qualitativos:

Indicadores Quantitativos

Fluidez da gestão;

Acompanhamento de jornada (embarques, efetivação do período de experiência, monitoramentos, PDIs cadastrados, registros de acompanhamento, evolução das evidências registradas);

Indicadores Qualitativos

Clareza de expectativas de performance (avaliada nas conversas de monitoramento);

Protagonismo do colaborador em seu próprio desenvolvimento;

Qualidade do feedback (percepção de objetividade, frequência e impacto);

Proximidade entre gestor e equipe (observada pelos BPs);

Fortalecimento da cultura de desenvolvimento contínuo.

RESULTADOS

Resultados Quantitativos

O principal resultado quantitativo é o Índice de Fluidez da Gestão, medido desde o ano de 2023, e que leva em consideração cada evidência (pegada digital) realizada na plataforma. É o índice que mostra a adesão ao programa.

Índice de Fluidez da Gestão

Ano	Meta	Resultado
2023	85%	50%
2024	80%	75,3%
2025	90%	88,1%
2026	90%	90% YTD

Em 2025, as ações de desenvolvimento foram mais de 25 vezes superiores às de 2022, demonstrando o quanto o desenvolvimento está deixando de acontecer apenas no treinamento formal e passando a acontecer no fluxo do trabalho.

Ano	Ações de Desenvolvimento
2022	206
2023	2.897
2024	3.100
2025	5.301
2026*	1.074

**YTD | Crescimento de mais de 25 vezes em relação a 2022*

Da mesma forma, implantamos a cultura do reconhecimento. O que era esporádico ou até inexistente, passou a fazer parte da rotina de trabalho, ficando mais distribuído, mais frequente e mais natural.

Ano	Reconhecimentos
2022	56
2023	831
2024	943
2025	1.111
2026 YTD	194

Há, no entanto, o indicador que talvez mais nos orgulhe, e que demonstra o quanto conseguimos sanar nossa dor, que é o one-on-one (1:1). As conversas individuais entre líder e liderado, que já somam 14.229, de 2022 até o momento, são

uma das evidências de que estamos indo além da implantação de uma ferramenta. O que estamos fazendo é mudança do comportamento gerencial. A liderança deixou de fazer gestão apenas do resultado e passou a fazer gestão do desenvolvimento. Estamos no *Learning in the flow of work* (Bersin, 2018).

Ano	Conversas 1:1
2023	223
2024	5.008
2025	7.019
2026 YTD	1.979

Abaixo, sintetizamos os principais indicadores desde 2022.

Indicador	De 2022 a 2026 YTD
Embarques	841
Monitoramentos	3.622
Ações de desenvolvimento (PDIs)	12.578
Conversas 1:1	14.229
Reconhecimentos	3.135
Acessos à plataforma	34.976
Elogios	629
Decisões de efetivação	357
Desembarques (entrevistas de desligamento)	335

Governança do Modelo

Indicador	Dado
Gestores no início (2022)	37
Gestores atualmente	42
Business Partners guardiões do modelo	2
Investimento em capacitação de lideranças	R\$ 74.810
Licença Fluid (anual)	R\$ 151.546
Pilotagem FluidCheck (gestores + analistas)	211 pessoas

Observamos, também, melhora consistente em **indicadores correlacionados** desde a implantação do programa. O absenteísmo reduziu de 8,53% para 3,88%, enquanto o turnover caiu de 3,70% para 2,74%, sugerindo maior proximidade da liderança, clareza de expectativas e fortalecimento do vínculo entre gestor e equipe.

Resultados Qualitativos

- Mudança cultural consolidada: a organização migrou da lógica de "avaliação" para a lógica de "desenvolvimento contínuo";
- Decisões sobre pessoas (promoções, movimentações, desligamentos) passaram a ser baseadas em histórico documentado, reduzindo subjetividade e aumentando percepção de justiça;
- Fortalecimento do papel da liderança como agente ativo de desenvolvimento das equipes;
- Criação de "pegadas digitais" da jornada de cada colaborador, gerando inteligência organizacional para decisões estratégicas sobre pessoas;
- Viemar reconhecida no Ranking Top 10 Fluid por dois anos consecutivos e premiada com o *Fluid State of Mind*;
- Participação no Décimo Encontro da Comunidade Fluida como convidada a compartilhar sua experiência, tornando-se benchmark para outras organizações.

A aderência ao Programa também pode ser medida pela satisfação dos gestores e equipes. Coordenador de produção da Usinagem, Luciano Aelton Bos, 50 anos, afirma: “Antes eu tinha um papel de avaliação de feedback anual, falava com a equipe e depois a gente nem lembrava mais. Com o Fluid, a mudança é muito significativa. Trouxe conexão, proximidade, uma verdadeira fluidez. Hoje qualquer momento é para registrar, para fazer um 1:1. Se tenho um colaborador que já está no

topo do cargo, começamos a traçar o sonho dele, quais competências precisa desenvolver, e isso é dia a dia. Facilitou muito a gestão, tudo é simples e a coisa da pegada digital é fantástica, a gente sabe tudo o que vai fazendo.”

AVALIAÇÃO

A avaliação contínua do programa ocorre por múltiplos instrumentos e ciclos, que assegura o ciclo completo do programa: diagnóstico → planejamento → implantação → execução → avaliação → resultados → nova rodada de diagnóstico.

Os indicadores são acompanhados semanalmente (Índice de Fluidez da gestão), com visibilidade nas reuniões de resultados; há fechamento mensal dos indicadores de aderência por gestor, conduzido pelos *Business Partners*; avaliação anual da meta de fluidez vinculada ao bônus dos gestores; os ciclos de calibragem entre lideranças (*FluidCheck*) validam a consistência das percepções de performance e desenvolvimento. Anualmente, o programa é revisto, com ajuste de metas, rituais e funcionalidades da plataforma.

CONCLUSÃO

O Programa de Gestão da Performance Fluida representa uma transformação genuína na forma como a Viemar compreende e pratica a gestão de pessoas. Além de inovar com a implantação de uma ferramenta digital, a organização propôs e concretizou uma mudança de paradigma: da avaliação periódica ao desenvolvimento contínuo; do julgamento retrospectivo à conversa orientada ao futuro; da gestão centralizada ao protagonismo compartilhado entre líderes e colaboradores.

Os resultados obtidos ao longo de mais de três anos, consolidados no índice de fluidez da gestão, no volume de embarques, monitoramentos e PDIs registrados, e no reconhecimento externo como *benchmark*, evidenciam que o programa é sustentável, escalável e replicável.

A vinculação da fluidez às metas de bônus dos gestores, a inclusão nos indicadores ALVO do negócio, a atuação dos *Business Partners* como guardiões do modelo e a evolução contínua da plataforma FLUID asseguram a perenidade da iniciativa. O caminho para os próximos ciclos está claro: expandir o *FluidCheck*, integrar performance a carreira e sucessão, e fortalecer ainda mais a cultura de desenvolvimento como vantagem competitiva da Viemar.

O case demonstra que gerir performance de forma contínua, mais do que tendência revelada pelos principais autores apresentados, é uma escolha estratégica que transforma organizações, fortalece lideranças e desenvolve pessoas. Na Viemar, aprendemos que equipes de alta performance se constroem com metas, mas principalmente com presença, conversa, desenvolvimento e liderança próxima.

BIBLIOGRAFIA

BERSIN, Josh. **Learning In The Flow Of Work: What It's All About**. 2018. Disponível em <https://joshbersin.com/2018/11/learning-in-the-flow-of-work-what-its-all-about/>. Acesso em 24 de maio de 2026.

COSTA, Ana Carolina e al. **Como o feedback contínuo impacta na gestão de desempenho das organizações**. 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/395072396_Gestao_de_Desempenho_Como_o_feedback_continuo_impacta_na_gestao_de_desempenho_das_organizacoes. DOI:[10.29327/2385846.3.4-4](https://doi.org/10.29327/2385846.3.4-4). Acesso em 15 de maio de 2026.

DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2025**. Deloitte Insights, 2025. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 12 de maio de 2026.

Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2024). **Continuous performance feedback.: Investigating the effects of feedback content and feedback sources**

on performance, motivation to improve performance and task engagement. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 44(3), 194–213. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>. Acesso em 12 de maio de 2026.

GNEPP J, e al. **The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback.** PLoS ONE 15(6): e0234444. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>. Acesso em 12 de maio de 2026.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Research: Performance Reviews That Actually Motivate Employees.** Harvard Business Review, 2024. Disponível em: <https://hbr.org/2024/11/research-performance-reviews-that-actually-motivate-employees>. Acesso em: 12 de maio de 2026.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Why You Might Want to Say Goodbye to the Annual Performance Review.** Harvard Business School, 2025. Disponível em: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/why-you-might-want-to-say-goodbye-to-the-annual-performance-review>. Acesso em: 12 de maio de 2026.

MAGANTI, Sridevi. **From annual reviews to continuous feedback: Evolving performance appraisal systems in 2025.** Int. J. Res. Manage. 2025;7(1):1039-1049. DOI: [10.33545/26648792.2025.v7.i1k.528](https://doi.org/10.33545/26648792.2025.v7.i1k.528). Acesso em 15 de maio de 2026.

SALOMÃO, P. E. A. **Gestão de Desempenho e Feedback Contínuo: Da Avaliação Tradicional ao Modelo de Desenvolvimento Contínuo.** 2025. Disponível em <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3518>. DOI: <https://doi.org/10.61164/rmnv.v1i2.3518> Acesso em: 15 de maio de 2026.

INFORMAÇÕES DA AUTORA

Sandra Cristina Soares, psicóloga e líder de transformação organizacional, com mais de 25 anos de experiência em indústrias nacionais e multinacionais. É executiva de Gente & Cultura da Viemar Automotive. Pós-graduada em Dinâmica de Grupos pela SBDG, cursou o mestrado em Neuropsicologia Cognitiva.

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Sobre a Viemar Automotive

A Viemar Automotive é uma indústria brasileira do segmento de reposição de autopeças, reconhecida como especialista em sistemas de direção, suspensão e freios, com mais de três décadas de atuação no mercado nacional. Com sede em Viamão, Rio Grande do Sul, a empresa combina tradição industrial com inovação contínua em produtos, processos e gestão.

Negócio e Atuação

A Viemar Automotive atua no aftermarket, mercado de reposição automotiva. Possui uma linha com mais de 2 mil itens, somando mais de 10 mil aplicações para veículos leves, médios e pesados. Além do mercado brasileiro, exporta para 13 países.

História e Fundação

Fundada em 1996 pelo empreendedor Fábio Toniolo Vieira, hoje presidente-fundador, a Viemar Automotive mantém-se uma empresa familiar, tendo à frente da operação a segunda geração – Juliana Toniolo, CEO, e Fábio Toniolo Viera Júnior, como diretor de Tecnologia, filhos do fundador. Hoje, são cerca de 650 colaboradores diretos e uma rede de representantes presente em todo o Brasil e na América Latina.

Tendo iniciado a trajetória profissional na remanufatura de autopeças, Fábio Toniolo Vieira percebeu desde o princípio a importância de entregar para o mercado peças de alta confiabilidade e segurança. “Não tinha coragem de vender um produto de baixa qualidade, então comecei a fabricar as próprias peças.”



Da fábrica inicial, de 40m² em Porto Alegre, onde iniciou as operações, aos 150 mil m² atuais, a Viemar mantém a essência de trabalhar pela alta qualidade de seus produtos e pelo bem-estar de sua gente, seguindo os princípios do ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) por meio do Sistema de Governança Viemar.

Quadro de Pessoas

Aproximadamente 650 colaboradores no Rio Grande do Sul, com representantes em todo o país e América Latina.

Somos Viemar

Em 2026, ano em que comemora 30 anos, a Viemar aprimorou o Jeito de Ser Viemar, definido em 2021, estabelecendo o posicionamento Somos Viemar – Somos Solução, Somos Especialistas, sintetizado em cinco frases.

Nossa Gente, Nossa Força

Sendo um time engajado, que fortalece a confiança e os valores da nossa história, e que atua em união para alcançar os objetivos coletivos. Usando nossos Pontos Fortes para fazer o nosso melhor diariamente.

Apaixonados por resolver os problemas dos clientes

Estamos próximos ao cliente, sendo a solução para suas necessidades, com rentabilidade para o Negócio.

Incansáveis pela competitividade



Tendo produtos e serviços disponíveis com qualidade, eficiência e entregas consistentes. Buscando o ótimo global por meio da disciplina na execução, assumindo a responsabilidade e fazendo acontecer.

Protagonistas da evolução e do resultado

Impulsionando a melhoria contínua e a inovação para atender as necessidades dos clientes, gerando resultados relevantes para as partes interessadas.

Juntos, construímos nosso futuro

Trabalhando unidos para gerar crescimento responsável, com segurança, integridade da cadeia, impacto positivo nas comunidades e cuidado com o Meio Ambiente.