

TOP SER HUMANO 2025
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE DESENVOLVIMENTO

ALVORADA SISTEMAS AGRÍCOLAS LTDA.



PERFORMANCE DE ALTO IMPACTO

Liderança em Movimento

Ana Cristina Scherer Scalco
Morgany Fontela



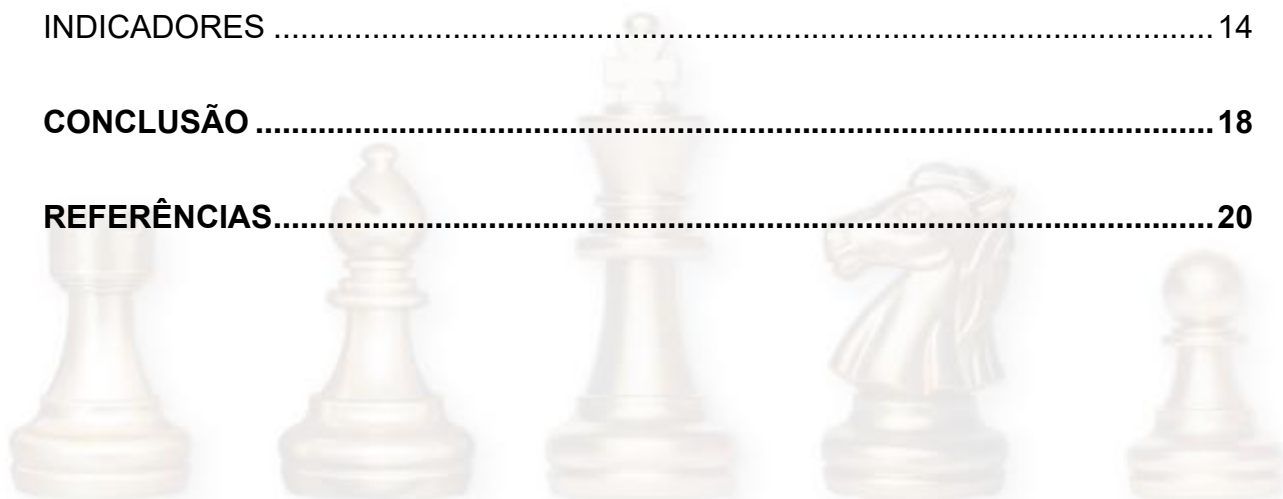
Alvorada



JOHN DEERE

Índice

INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO	3
OBJETIVOS	4
LOCAL DE APLICAÇÃO	4
PÚBLICO-ALVO	5
EVOLUÇÃO DO PROJETO	5
EDIÇÃO 2024.....	6
DESENVOLVIMENTO INTEGRAL	8
JOGO DE XADREZ E DIVISÃO DOS GRUPOS.....	8
METODOLOGIA.....	11
CONTINUIDADE DO PROJETO.....	13
INVESTIMENTOS.....	14
INDICADORES	14
CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	20



SINOPSE

O Projeto Performance de Alto Impacto é uma iniciativa estratégica e contínua da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Alvorada, empresa do ramo agronegócio, que visa o desenvolvimento da liderança e a sustentação da cultura organizacional frente a um cenário de crescimento acelerado e busca intencional por resultados exponenciais. Com início em 2019, o projeto consolidou-se como uma estratégia viva, capaz de se adaptar dinamicamente às transformações do ambiente interno e externo, promovendo o desenvolvimento humano em ciclos permanentes.

A edição mais recente do projeto foi desenhada como uma imersão de três dias e trilhas de desenvolvimento contínuo, na cidade de São Borja/RS, atingindo 100% do quadro de liderança, com base em três eixos temáticos: Liderança para o presente, Desenvolvimento para o futuro e Inspiração para as próximas gerações. A inovação do projeto também se manifesta no uso de metáforas — como a associação entre o papel das lideranças e o jogo de xadrez —, estimulando uma visão estratégica, colaborativa e reflexiva do papel de cada gestor dentro da organização.

Os impactos já são tangíveis: houve melhoria dos indicadores de desempenho das equipes, manutenção de um clima organizacional positivo mesmo diante de mudanças estruturais e, como reconhecimento externo, a empresa conquistou a certificação GPTW e ainda foi ranqueada entre as Melhores Empresas para Trabalhar no Agronegócio 2025.

E-mails para contato:

anacristinascalco@alvorada-rs.com.br

morganyfontela@alvorada-rs.com.br

INTRODUÇÃO

A Alvorada Sistemas Agrícolas, nasceu de um sonho familiar que surgiu em meio aos desafios do interior gaúcho, em 1959, na cidade de Santa Rosa/RS. Desde o início, o empreendimento idealizado por Antonio Manjabosco foi guiado por valores como respeito, parceria e compromisso com os trabalhadores e clientes. Com uma trajetória construída por gerações, a Alvorada mantém viva essa herança familiar, que influencia diretamente o ambiente de trabalho, favorecendo vínculos e senso de pertencimento.

O marco da expansão veio em 1997, com a concessão da marca John Deere. Ao longo dos anos, o crescimento reforçou a importância de cultivar uma cultura organizacional sólida. Atualmente, com 14 lojas distribuídas no Rio Grande do Sul, a empresa atende 93 municípios entre as regiões da Costa Doce e Fronteira Oeste e mantém uma carteira ativa de mais de 20 mil clientes. O crescimento contínuo reforça o compromisso da Alvorada em unir tradição e inovação, com foco no desenvolvimento das pessoas.

Nos últimos anos, a Alvorada tem vivenciado um processo desafiador de expansão acelerada. Em 2023, a empresa integrou mais de 130 colaboradores em um curto espaço de tempo. Esse movimento evidenciou um dos principais desafios da organização: manter a cultura fortalecida e o bom clima organizacional mesmo em meio ao crescimento da equipe. Ao mesmo tempo, o agronegócio, em especial, passou a demandar lideranças capazes de lidar com tecnologias, gestão de grandes equipes e alta competitividade. Nesse cenário, o papel da liderança assume uma posição estratégica, sendo essencial para a conquista de resultados sustentáveis e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e inovadores.

Segundo Cabral, Mancia & Rheinheimer (2023), competências como iniciativa, gestão de pessoas através do estímulo à autonomia e empatia tornaram-se centrais para líderes de alta performance, exatamente as habilidades que a Alvorada buscou fortalecer com o Projeto Performance de Alto Impacto. Reconhecendo esse contexto, a Alvorada consolidou como uma de suas principais estratégias o desenvolvimento de pessoas como caminho para o alcance de seus objetivos organizacionais e de seu propósito.

Foi com essa visão que surgiu, em 2019, o Projeto Performance de Alto Impacto, uma iniciativa do setor de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) voltada ao desenvolvimento das competências de liderança. Ao longo dos últimos dois anos, o programa ganhou força, alinhando-se à visão da empresa: *“Ser preeminente no segmento em que atuamos e reconhecidos nacionalmente entre os melhores distribuidores do agronegócio”*.

Como diferencial, o projeto adotou o jogo de xadrez como metáfora da liderança estratégica, relacionando os diferentes níveis de maturidade às peças do jogo, do peão ao rei. A linguagem visual adotada reforça a importância de enxergar o todo, agir com precisão e valorizar o papel único de cada liderança. Essa abordagem se conecta à ideia de uma estratégia viva, inspirada em Coutinho (2019, p. 61): um planejamento que se adapta conforme o cenário, mantendo-se flexível e em constante movimento, assim como o próprio tabuleiro organizacional.

Este artigo apresenta o contexto que originou o projeto, a metodologia adotada, os diferenciais da abordagem e os resultados esperados e já alcançados, evidenciando como o desenvolvimento de lideranças pode ser um fator-chave para impulsionar a cultura organizacional e sustentar a visão de futuro da empresa.

DESENVOLVIMENTO

O Projeto Performance de Alto Impacto surgiu a partir da necessidade de fortalecer a liderança na empresa diante de um momento de grandes transformações organizacionais. E ganhou força com o crescimento da empresa e aumento de mais de 130 pessoas no quadro de funcionários.

Essa expansão evidencia um dos principais desafios enfrentados pelas organizações atualmente: preservar a cultura organizacional e manter o clima positivo em meio ao crescimento acelerado das equipes. Acredita-se que somente irão prosperar e superar as dificuldades as empresas que fortalecerem a sua cultura de modo que a torne flexível e adaptável às mudanças do mundo moderno (JOHANN et al., 2015).

Inserir o fortalecimento da cultura organizacional é uma forma de ser autêntica, especialmente por manter os seus valores sempre em evidência. Considera-se que as empresas que sustentam as vantagens competitivas são aquelas difíceis de imitar, pois apresentam um ambiente motivacional e propício, justamente por serem estratégicas e dinâmicas ao mesmo tempo (Coutinho, 2019).

Em fases de transformação, as organizações devem ter como estratégia o desenvolvimento interno, especialmente o modelo de liderança (DIAS, 2019). Segundo o autor, o líder é o principal agente responsável por fomentar uma cultura organizacional que repense o negócio e esteja aberta à mudança e à inovação (DIAS, 2019, p. 48). Com isso, a Alvorada possui como uma de suas estratégias o desenvolvimento das lideranças através do Projeto Performance de Alto Impacto.

O Projeto é sustentado por uma metodologia ágil, flexível e em permanente evolução. Essa abordagem valoriza o aprendizado constante, a adaptação às

mudanças do contexto organizacional e a personalização das ações conforme os desafios emergentes.

Objetivo Geral:

Desenvolver competências de liderança na Alvorada, de forma alinhada aos valores corporativos, para sustentar o crescimento da empresa, fortalecer a cultura organizacional e impulsionar sua preeminência no ramo de atuação.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver competências de liderança alinhadas aos norteadores estratégicos da organização;
- Fortalecer o clima organizacional, promovendo um ambiente de trabalho leve, colaborativo e com relações saudáveis entre equipes e lideranças;
- Aprimorar a capacidade de atendimento ao cliente, por meio da consolidação do valor “orientação para o cliente” nas práticas de gestão;
- Incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes, com foco na valorização das pessoas e no fortalecimento dos vínculos entre equipes;
- Fomentar a melhoria contínua nas rotinas de liderança, impulsionando a inovação, a eficiência e a capacidade de adaptação a cenários desafiadores.

Local de Aplicação:

A edição mais recente do Projeto teve início com uma imersão presencial de três dias em São Borja/RS, reunindo todos os líderes nos espaços de aprendizado do Instituto Tecnológico Antonio Manjabosco e da Matriz. A partir desse marco inicial, os grupos seguiram em trilhas de desenvolvimento personalizadas, com encontros

realizados em diversos formatos e localidades dentro do estado. As atividades ocorreram tanto presencialmente, nas lojas da empresa, quanto online, ampliando o alcance e facilitando a participação. Essa diversidade de ambientes e formatos garantiu a continuidade do aprendizado, respeitando a rotina e a realidade de cada grupo.

Público-alvo:

O projeto abrange todos os cargos de liderança da empresa, totalizando 62 líderes: 19 Supervisores, 27 Gerentes de Áreas diversas, 6 Gerentes Regionais e 10 Gerentes Corporativos. O público atingido correspondeu a 100% do quadro de lideranças previsto.

Evolução do Projeto

O Projeto Performance de Alto Impacto teve início em 2019, com foco no autoconhecimento por meio do mapeamento comportamental DISC e devolutivas individuais. Essa abordagem permitiu aos líderes reconhecerem seus perfis e aprimorarem sua capacidade de autogestão. A etapa coletiva incluiu um workshop sobre os diferentes perfis, destacando pontos fortes, pontos de atenção e estratégias para lidar com as diferenças no ambiente de trabalho. O módulo somou cerca de 16 horas de formação, além da carga horária dedicada às devolutivas individuais.

Após uma pausa durante a pandemia, o projeto foi retomado em 2022 com foco em competências de inteligência emocional, inovação e criatividade. Um workshop de 12 horas, conduzido por psicóloga especializada, abordou as competências e incluiu um teste de resiliência e devolutivas individuais para estimular reflexões sobre adaptação a desafios.

Em 2023, o projeto evoluiu com a implementação do Projeto Icena, voltado à preparação das lideranças para um cenário de crescimento organizacional acelerado. Nesse contexto, o número de funcionários aumentou significativamente, ampliando também a necessidade de fortalecer competências como adaptabilidade às mudanças e resiliência diante de novos desafios. A gestão de desempenho ganhou ainda mais protagonismo, com a realização de treinamentos internos focados no aperfeiçoamento das práticas de feedback e no desenvolvimento de pessoas. Em paralelo, ações específicas foram implementadas com base nos resultados da Pesquisa de Engajamento, reforçando o compromisso da organização com o fortalecimento da cultura organizacional, o engajamento das equipes e o desenvolvimento contínuo das pessoas. Totalizando em mais de (82 horas) incluindo o workshop, treinamentos internos referente ao processo de gestão do desempenho e reuniões sobre os resultados da pesquisa do engajamento.

Essa jornada demonstra a capacidade do projeto de se reinventar e se adaptar aos diferentes momentos da organização, consolidando-se como uma estratégia consistente de apoio à evolução da liderança e à sustentação do crescimento empresarial.

Edição 2024

A edição mais recente do Projeto foi uma imersão de três dias que representou o ponto de partida da trilha de desenvolvimento, realizada na própria matriz, a qual comporta o Instituto Tecnológico Antonio Manjabosco, espaço de aprendizagem e inovação. Foi estruturada em torno de três grandes eixos:

- I. Carreiras e Liderança para Gestão de Negócios e Pessoas no Presente;
- II. Engajamento, Performance e Desenvolvimento para o Futuro;

III. Saúde, Diversidade e Competências Inspirando as Próximas Gerações.

Os eixos trabalhados em cada dia, orientaram uma jornada temática integrada composta por diversas atividades que promoveram o desenvolvimento integral das lideranças. Com participação ativa da alta direção, gerência corporativa, especialistas convidados e gestores de todas as lojas, o encontro reuniu painéis, workshops, palestras, trocas de experiências, momentos de convivência e atividades vivenciais.

A combinação entre práticas corporais (como ginástica laboral e exercícios físicos), sessões de escuta e construção (como a análise SWOT com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional), além da exposição de temáticas pertinentes ao cenário atual, fez com que a experiência tivesse alto nível de imersão e engajamento por parte dos participantes. Conforme publicado na revista *Você RH* (2025), um bom programa de desenvolvimento precisa estar vinculado a uma necessidade do negócio, ou seja, o treinamento precisa atender a uma demanda identificada não só pela área de desenvolvimento, mas sim por todos.

O evento foi cuidadosamente estruturado para criar uma experiência compartilhada entre todos os líderes da organização. Em alguns momentos, os participantes permaneceram unidos para debater temas essenciais à cultura da Alvorada, como diversidade, saúde mental e qualidade nas relações — assuntos que impactam a liderança em todos os níveis. Em outros momentos, os participantes foram divididos em grupos conforme seus desafios e estágios de maturidade, possibilitando um trabalho mais direcionado às realidades específicas de cada um. Essa alternância entre integração e personalização foi um dos grandes diferenciais do encontro, garantindo não apenas conexão entre os líderes, mas também a efetividade do desenvolvimento a partir das necessidades reais do cotidiano.

Ao final da jornada, observou-se um aumento perceptível na mobilização dos líderes, especialmente no que diz respeito à apropriação dos resultados da pesquisa de clima e na identificação das competências-chave para enfrentar os desafios do crescimento organizacional. Essa edição se consolidou como um marco, por integrar passado, presente e futuro da liderança da Alvorada.

Desenvolvimento Integral

A empresa dispõe de um sistema estruturado de Gestão de Desempenho, que permite mapear competências, identificar fortalezas e oportunidades de melhoria dos gestores. Com uma liderança diversa — de iniciantes a profissionais experientes — foram criadas trilhas de desenvolvimento diferenciadas, com especialistas direcionados a cada nível de maturidade.

Jogo de Xadrez e a Divisão dos Grupos

Na Alvorada, o desenvolvimento de lideranças não se resume a um conjunto de treinamentos pontuais, mas sim a uma jornada estratégica e contínua. O Projeto Performance de Alto Impacto adotou o xadrez como identidade e metodologia, utilizando-o como metáfora para os desafios da liderança: antecipação, visão sistêmica, equilíbrio emocional e tomada de decisão. Essa abordagem permitiu uma leitura mais integral do papel do líder, resultando na divisão dos gestores em cinco grupos, conforme maturidade, desempenho e desafios, e na criação de trilhas de desenvolvimento personalizadas, alinhadas ao estágio de cada profissional.

Cada grupo de líderes foi associado a uma peça do xadrez, reforçando a metáfora do “tabuleiro organizacional” e valorizando o papel estratégico das lideranças na Alvorada:

Grupo Rei – “Cada passo define o futuro”

Formado por gestores corporativos, esse grupo atua no centro estratégico da empresa. Assim como o Rei no xadrez, cada movimento exige visão ampla e intencionalidade, influenciando todo o sistema. A partir de dados extraídos da Gestão do Desempenho e Pesquisa de Clima Organizacional, identificou-se a necessidade de maior coesão do grupo e alinhamento estratégico, o que motivou a criação de uma jornada com mais de 60 horas de atividades, conduzida por uma especialista em dinâmicas de grupo, para fortalecer a visão sistêmica e o trabalho colaborativo entre os líderes corporativos.

Grupo Torre – “Pensar, Planejar e Executar”

Composto por gestores regionais, representa solidez e conexão entre o corporativo e lojas. Seu papel exige clareza na comunicação, planejamento e equilíbrio entre estratégia e operação. A formação incluiu um encontro presencial de 8 horas, conduzido por uma consultora de negócios, com foco em Comunicação Eficaz, Gestão de Conflitos, Tomada de Decisão e Inovação. A composição do grupo favoreceu a troca de experiências e o fortalecimento da integração regional.

Grupo Bispo – “Estratégia e Propósito em Ação”

Composto por gestores seniores, com uma trajetória consolidada e alta capacidade de atuação estratégica em contextos complexos. Assim como o Bispo no xadrez, esses profissionais se destacam pela visão sensível e profunda, orientada pelos valores e propósito da empresa.

Os integrantes foram selecionados para liderar o programa Mentoria de Alto Impacto, uma iniciativa estratégica voltada à formação de mentores internos capazes

de multiplicar a cultura organizacional e impulsionar o desenvolvimento de futuras lideranças. Conduzido por uma especialista com mais de 20 anos de experiência em mentoria, o programa inclui formação teórica, prática supervisionada e estágio. Com mais de 50 horas de atividades, o percurso formativo contempla etapas robustas de capacitação e será concluído com certificação oficial até o final de 2025.

Grupo Cavalo – “Um movimento com propósito”

Formado por gestores plenos em fase de consolidação, que precisam refinar sua atuação em gestão de pessoas e ampliar a capacidade de adaptação e influência. Com apoio de uma instituição especializada, os temas abordados foram "Olhar para o Outro" e "Olhar para o Time", com foco em escuta ativa, comunicação não violenta, diversidade e propósito coletivo. A atividade teve 16 horas de duração, distribuídas em dois encontros, com uso de metodologias interativas, como jogos e dinâmicas.

Grupo Peão – “O início de uma grande jornada”

Gestores recém-promovidos ou em início de trajetória compõem esse grupo, essencial para a formação de uma base sólida de futuras lideranças. Os encontros abordaram fundamentos e estilos de liderança, cultura de feedback, delegação e gestão de equipes diversas. A formação contou com dois encontros de 8 horas e dois encontros de supervisão coletiva de 4 horas, promovendo a aplicação prática dos conteúdos no dia a dia.

Considerando as particularidades de cada grupo, o projeto foi estruturado para oferecer conteúdos e experiências alinhados ao estágio profissional dos integrantes, o que garantiu engajamento, aplicabilidade e resultados concretos no dia a dia. A metáfora com o xadrez reforçou a identidade da liderança na cultura organizacional, esclarecendo papéis, responsabilidades e a interdependência entre os níveis — o que

levou os líderes a se reconhecerem como peças-chave de um sistema maior. Além disso, a segmentação por grupos permitiu aprofundamento e precisão nos temas, respeitando o ritmo e os desafios de cada trajetória.

Metodologia

A metodologia adotada inspira-se no modelo de Coutinho (2019, p. 61) como “estratégia viva” e é estruturada em quatro etapas interdependentes: Análise, Evolução, Avaliação e Execução.

1. Análise

A etapa inicial baseia-se no mapeamento das competências gerenciais, alinhadas aos direcionadores estratégicos e aos dados dos ciclos de Gestão por Desempenho. Na edição mais recente, a competência-chave foi *Gestão de Pessoas*, com foco nos pilares:

<i>I. Administração de Conflitos</i>	<i>II. Gestão do Desenvolvimento</i>
Capacidade de fomentar soluções criativas para reduzir conflitos e resolver problemas interpessoais entre os funcionários, promovendo ambientes mais harmônicos e produtivos.	Capacidade de liderar equipes por meio de técnicas modernas de motivação, delegação e integração, inspirando as pessoas a atuarem com mais autonomia e contribuindo para o seu desenvolvimento e valorização dentro da organização.

2. Evolução

Nesta etapa, são utilizados dados atualizados das Avaliações de Desempenho e da Pesquisa de Clima Organizacional para orientar as ações de desenvolvimento. Em 2023, a média de desempenho das lideranças na competência *Gestão de Pessoas* foi de 74%, indicando a necessidade de reforçar práticas relacionadas à liderança.

Os dados da pesquisa de clima, por sua vez, evidenciam um ambiente de trabalho positivo, com altos índices de reconhecimento, respeito e segurança nas relações, como demonstram os seguintes indicadores:

96% afirmam que são tratados com respeito e dignidade;
85% sentem-se motivados pela liderança;
92% percebem um ambiente livre de assédio e discriminação.

O principal desafio, a partir desses resultados, é manter e consolidar esses indicadores em um cenário de expansão da empresa.

3. **Avaliação**

Complementando a análise interna, esta fase contempla uma escuta ampliada do ambiente externo, com mapeamento de tendências de mercado, metodologias inovadoras e potenciais parceiros especializados. A construção do plano de ação conta com contribuições do time de DHO, lideranças e participação ativa em eventos como o Congregarh, fortalecendo o repertório técnico e a antecipação a desafios futuros.

4. **Execução**

É o momento de transformar diagnóstico em ação. A etapa contempla workshops, oficinas, imersões, jogos, atividades vivenciais e o uso de instrumentos de pesquisa e avaliação. O diferencial está na coerência entre planejamento e prática, com ajustes contínuos a partir da escuta ativa e do acompanhamento próximo dos facilitadores. A execução, portanto, é vista não como um fim, mas como o início de um novo ciclo de desenvolvimento, onde o que foi aprendido se transforma em prática cotidiana. Durante esse processo, na edição mais recente, foi necessário realizar ajustes importantes, como a personalização dos conteúdos e abordagens conforme o nível

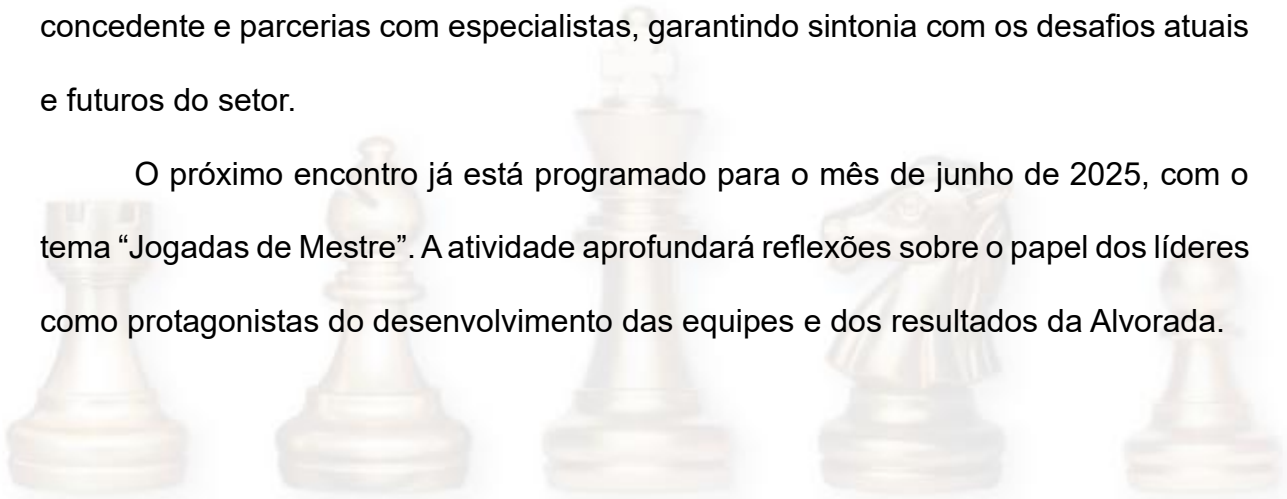
de maturidade das lideranças. Essa adaptação se mostrou essencial para garantir a efetividade das ações e demonstrou a capacidade da organização de aprender com o caminho, mantendo o foco em uma entrega mais eficaz e alinhada à realidade dos times.

Continuidade do Projeto

A sustentabilidade do Projeto Performance de Alto Impacto está assegurada por uma estrutura de desenvolvimento contínuo, com ações integradas aos ciclos estratégicos da organização e às práticas institucionais de gestão de pessoas:

- **Trilhas de Desenvolvimento Contínuo:** As lideranças seguem em jornadas personalizadas conforme seu nível de maturidade, com atualização constante dos conteúdos com base nos dados da Gestão por Desempenho, Pesquisa de Clima e diálogos com a direção.
- **Integração com Processos da Empresa:** O projeto está diretamente conectado aos ciclos da Gestão por Desempenho e da Pesquisa de Clima Organizacional, o que permite que os resultados sirvam de base concreta para o planejamento das próximas ações de desenvolvimento.
- **Atualização Constante:** A equipe de DHO mantém a evolução do projeto por meio da participação em eventos, estudos de tendências, alinhamentos com a concedente e parcerias com especialistas, garantindo sintonia com os desafios atuais e futuros do setor.

O próximo encontro já está programado para o mês de junho de 2025, com o tema “Jogadas de Mestre”. A atividade aprofundará reflexões sobre o papel dos líderes como protagonistas do desenvolvimento das equipes e dos resultados da Alvorada.



Investimentos

A realização do Projeto *Performance de Alto Impacto* demandou investimentos significativos, cuidadosamente planejados para garantir qualidade nas entregas, estrutura adequada e desenvolvimento de alto nível para os participantes. O investimento total da edição mais recente foi de R\$ 289.925,00, distribuído entre diferentes frentes:

Hospedagem, deslocamentos e alimentação	R\$ 31.275,00
Infraestrutura e materiais de apoio	R\$ 12.550,00
Desenvolvimento de lideranças (profissionais especialistas)	R\$ 246.100,00
Total	R\$ 289.925,00

Esse valor contempla exclusivamente as ações voltadas aos treinamentos de competências comportamentais do projeto e continuidade das trilhas de desenvolvimento no decorrer do percurso. Ao todo, participaram 62 líderes (100% do quadro de liderança), representando um investimento médio de R\$ 4.460,38 por líder.

É importante destacar que esse montante não contempla os investimentos realizados em formações técnicas, as quais também são fortemente incentivadas pela organização. A iniciativa reforça o compromisso da empresa com uma abordagem de desenvolvimento integral, que valoriza tanto o conhecimento técnico quanto as habilidades humanas essenciais para uma boa liderança.

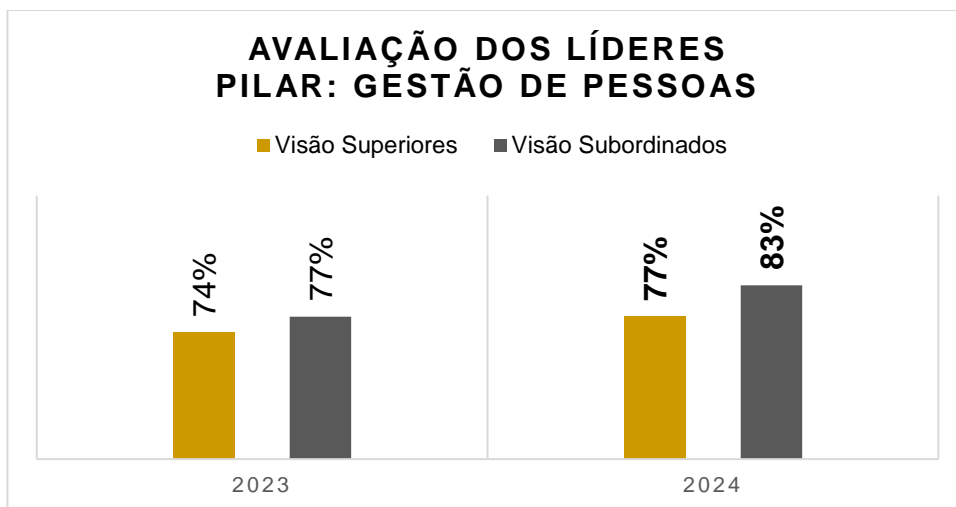
Indicadores

A mensuração de resultados é um pilar fundamental do Projeto Performance de Alto Impacto, permitindo acompanhar sua efetividade, alinhar estratégias e promover melhorias contínuas, já que é um projeto cíclico. Para isso, foram definidos critérios de avaliação quantitativos e qualitativos diretamente relacionados aos

objetivos do projeto, permitindo o acompanhamento da evolução das lideranças e dos impactos organizacionais decorrentes:

1. **Gestão do desempenho:** Os resultados da Avaliação de Desempenho evidenciam a evolução concreta das lideranças ao longo do projeto. Em 2023, apenas 42% dos gestores ocupavam os quadrantes de alta performance e alta avaliação por competências, de acordo com a metologia Nine Box. Com a implementação das ações de desenvolvimento, esse índice saltou para 72% em 2024, prevalecendo esse índice em 2025, indicando uma mudança estrutural na qualidade da liderança com avanço de 30% de um ano para o outro.

Além disso, na competência de Gestão de Pessoas, foco central da edição mais recente do projeto, também houve avanço expressivo conforme o gráfico a seguir.



Esses dados demonstram o fortalecimento de sua capacidade de gerar impacto positivo percebido por suas equipes e por seus superiores, consolidando um modelo de liderança responsável.

2. **Pesquisa de Clima Organizacional:** A pesquisa de clima tem sido um termômetro importante para avaliar o impacto da liderança no ambiente de trabalho

anualmente. Os seguintes indicadores, diretamente relacionados aos objetivos do projeto, demonstram a qualidade nas relações entre líderes e equipes:

Afirmativas da Pesquisa de Clima Organizacional	FY23	FY24
“Minha liderança imediata reconhece quando faço um bom trabalho”	82%	83%
“Minha liderança imediata me inspira e motiva a fazer o meu melhor”	85%	82%
“Minha liderança imediata me trata com respeito e dignidade”	96%	94%

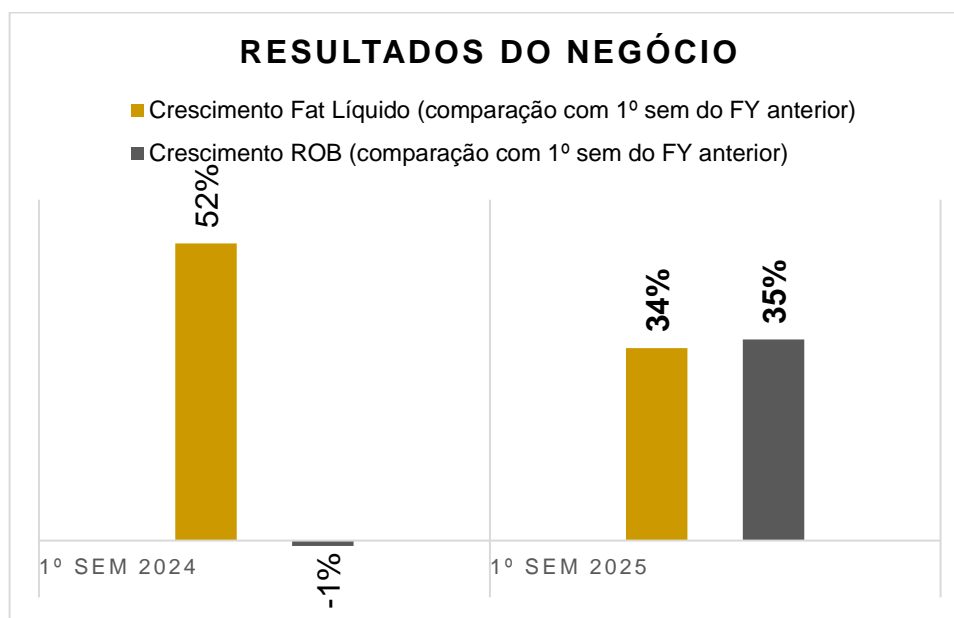
Esses resultados evidenciam a continuidade e fortalecimento dos valores da empresa, mantendo o respeito e valorização das pessoas, mesmo com metas desafiadoras e mudanças. O desejo da organização é manter esse padrão de relacionamento e engajamento, mesmo diante dos novos desafios e da expansão nos últimos anos.

3. Experiência do Cliente: Mesmo com o crescimento da empresa, ampliação das equipes e mudanças estruturais, a percepção sobre a qualidade do atendimento e o valor “Orientação para o cliente” seguiu em patamares elevados. Esse índice é avaliado conforme a pesquisa cultura centrada no cliente, desenvolvida pela concedente para averiguar a preservação dos valores promovidos pelas lideranças. Os dados reforçam que a atuação das lideranças tem sido fundamental para preservar a cultura centrada no cliente em um contexto de expansão.

Afirmativas da Pesquisa Cultura Centrada no Cliente – CCC	FY23	FY24
“Entendo que minha liderança imediata me incentiva a entregar a melhor Experiência do Cliente”	91%	90%
“Minha área revisa constantemente os processos e soluções a fim de melhorar a Experiência do Cliente”	90%	88%
“Minha empresa possui ações de reconhecimento para os melhores comportamentos e atitudes com foco no Cliente”	86%	86%

Esses resultados demonstram que, mesmo com o aumento da complexidade organizacional, o compromisso com o cliente permanece sólido. O projeto de desenvolvimento das lideranças tem se mostrado um pilar estratégico para garantir que o crescimento da empresa não comprometa a excelência na experiência oferecida aos clientes.

4. Resultados do Negócio: O projeto também vem contribuindo diretamente para o desempenho financeiro da empresa. Os indicadores reforçam o papel estratégico dos gestores no enfrentamento de contextos desafiadores e na construção de um crescimento consistente e sustentável.



Em 2024, o faturamento líquido aumentou 52% em relação a 2023. No primeiro semestre de 2025, o crescimento foi de 34% comparado ao mesmo período do ano anterior. Além disso, o Resultado Operacional Bruto, que havia fechado 2024 com -1% em relação a 2023, apresentou recuperação significativa: crescimento de 35% no primeiro semestre de 2025. Esses avanços refletem a capacidade estratégica dos gestores desenvolvidos pelo projeto, com foco em eficiência, sustentabilidade e superação de desafios complexos.

5. Certificação GPTW e Reconhecimento Nacional: O reconhecimento da Alvorada como uma das 20 melhores empresas para se trabalhar no setor do Agronegócio em maio de 2025, segundo a pesquisa Great Place to Work (GPTW), representa um dos indicadores mais expressivos do impacto positivo gerado pelas lideranças. A conquista da certificação GPTW em fevereiro de 2025, reflete a vivência diária dos funcionários, validando a qualidade do ambiente organizacional sob múltiplos aspectos — especialmente na forma como são liderados.

Mais do que benefícios estruturais ou programas institucionais, essa conquista reforça a convicção de que o principal diferencial competitivo está na atuação dos líderes. A empresa acredita que não basta oferecer reconhecimento, conforto físico ou alta satisfação dos clientes, se os líderes não forem capazes de tratar suas equipes com respeito e promover um ambiente seguro com confiança. Esse resultado, portanto, evidencia que a cultura de liderança cultivada na Alvorada é um pilar essencial para a construção de um local de trabalho saudável e sustentável.

Conclusão

Liderar é aceitar a responsabilidade de criar condições que possibilitem aos outros alcançarem visão compartilhada em face da incerteza. A importância da confiança das pessoas em seu líder, quando é mostrada a necessidade de alcance da visão, é um fator que motiva todos a apoiar a mudança organizacional. Em outras palavras, se todos tiverem a mesma visão, haverá uma real sinergia para alcançar os resultados futuros.
(COUTINHO, 2019, p. 182)

Mais do que um projeto, *Performance de Alto Impacto: Liderança em Movimento* se tornou um símbolo do compromisso da Alvorada com aquilo que sempre a guiou: o cuidado com as pessoas, o respeito às relações e a força de uma liderança inspiradora. Em meio ao crescimento da empresa, à ampliação de equipes

e às transformações que todo esse movimento exige, foi justamente a firmeza nos valores e a valorização da cultura interna que sustentaram essa jornada.

Os indicadores e resultados conquistados falam por si: evolução consistente na performance dos líderes, reconhecimento do clima organizacional, excelência na experiência do cliente e, como consolidação, o reconhecimento nacional entre as melhores empresas para se trabalhar no agronegócio. No entanto, o que torna essa conquista ainda mais significativa é a forma como ela foi construída — com escuta ativa, humildade para ajustar caminhos e coragem para investir, de maneira genuína, no desenvolvimento humano.

A diversidade dos perfis e níveis de maturidade dos grupos, foram os pontos respeitados para oferecer trilhas e experiências compatíveis com as realidades e os desafios de cada liderança. Essa sensibilidade tornou possível um desenvolvimento mais justo, leve e assertivo. E o mais importante, o projeto continua ativo e será mantido como uma estratégia permanente da Alvorada para fortalecer suas lideranças, sustentar seu clima organizacional e garantir que seus valores — aqueles que marcaram sua história até aqui — sigam vivos em cada novo ciclo.

A Alvorada acredita que crescer não deve significar perder o que há de mais valioso: a proximidade entre líderes e equipes, o orgulho de pertencer e a prática diária de seus valores. O projeto, portanto, não foi apenas uma resposta ao presente, mas uma preparação intencional para o futuro das gerações.

Essa é a essência da trajetória Alvorada: honrar o que trouxe até aqui e seguir adiante com o mesmo propósito, desenvolver pessoas para que, juntas, sigam fazendo da Alvorada um excelente lugar para cultivar as relações, promovendo a qualidade de vida, plantando o amanhã.

Referências

COUTINHO, Heitor; *Da Estratégia Ágil aos Resultados: Uma combinação de abordagens adaptativas, mudanças dialógicas e gestão avançada de projetos*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019;

COSTA, Luisa. Desenvolvimento de líderes: um guia do fracasso. *Você RH*, São Paulo: Editora Abril, edição 97, p. 48 – 55, maio 2025.

RHEINHEIMER, Zuleika Fernanda; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; MANCIA, Lidia Tassini Silva. *Consultoria em gestão de pessoas: fundamentos para entender, ferramentas para fazer*. 1. ed. Curitiba: Appris, 2023.

JOHANN, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara; MOREIRA, Vera Susana Lassance. *Gestão da mudança e cultura organizacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

DIAS, Diego Tadeu Martins Acioly Ribeiro. *Fatores chaves de sucesso para transformação digital*. 2019. 59 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/b9d53f0a-fd7e-408e-b216-0d200fa632fd/content>. Acesso em: 05 maio 2025.

Informações das autoras

1. Ana Cristina Scherer Scalco | Graduada em Administração | Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional
2. Morgany da Trindade Fontela | Graduada em Psicologia | Supervisora de Desenvolvimento Humano e Organizacional