

Conexões que transformam:

**Desenvolvendo pessoas,
fortalecendo cultura.**

Top Ser Humano 2025

Categoria Organização,
Modalidade Desenvolvimento

Responsáveis pelo Case:

Caroline Decezaro, Jandir Pauli,
Patrícia Ribeiro Kunz e
Sarah Giovanna Port Schiavo

ÍNDICE

1 Introdução.....	1
2 Desenvolvimento do Trabalho.....	2
2.1 Justificativa.....	2
2.2 Objetivos Geral.....	7
2.3 Objetivos Específicos.....	7
2.4 Local.....	8
2.5 Público-alvo.....	8
3 Contextualização do Case.....	8
3.1 Nova Ferramenta.....	11
4 Metodologia.....	11
4.1 Alinhamento com Diretoria.....	12
4.2 Desenvolvimento de Líderes.....	13
4.3 Sensibilização de Colaboradores.....	14
4.4 Rituais de Acompanhamento de Resultados.....	14
4.5 Autoavaliações e Avaliações dos Líderes sobre seus Liderados.....	14
4.6 Squads de Calibragens.....	14
4.7 Devolutivas e Construção dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).....	15
4.8 Apresentação dos Resultados à Diretoria.....	15
5 Continuidade do Case.....	16
6 Orçamento Financeiro.....	16
6.1 Recursos Financeiros.....	17
6.2 Recursos Humanos.....	17
7 Resultados.....	17
8 Conclusão.....	18
9 Referências.....	19

SINOPSE

Em 2024, a Atitus Educação celebrou 20 anos reafirmando seu propósito: transformar vidas por meio de uma educação inovadora que gera prosperidade. Nesse cenário, o Programa Conexões foi reposicionado como ferramenta central para sustentar a nova identidade organizacional, fortalecendo atitudes como colaboração, ousadia, inspiração, inovação, agilidade e autonomia. Motivado pelo desafio de alinhar competências, desempenho e cultura em um contexto de crescimento acelerado, o programa integra avaliação, feedback e desenvolvimento, potencializando resultados e engajamento.

Com metodologias consistentes, como a matriz Nine Box e o uso de uma nova plataforma, o programa viabiliza avaliações 180°, feedbacks estruturados e planos de desenvolvimento individual (PDIs). Realizado presencialmente e online nas Unidades de Passo Fundo e Porto Alegre. O programa abrangeu, em 2023, um público de 545 colaboradores, com adesão de 76,7% ao processo. O Conexões reforça uma cultura de aprendizado contínuo, apoiada por dados e alinhada à estratégia organizacional. O resultado é um impacto direto no desempenho institucional, na qualidade acadêmica e no reconhecimento externo, como os selos Great Place to Work e Great Place for Mental Health. Neste case, apresentaremos a estratégia, os desafios e as conquistas que fizeram do Conexões um pilar essencial da cultura Atitus.

Email: sarah.schiavo@atitus.edu.br

1 Introdução

Em 2014, a Atitus vivia um momento de crescimento acelerado, consolidando-se como um centro de excelência acadêmica com forte compromisso em formar sujeitos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem. Apesar de jovem, já mostrava características marcantes de empreendedorismo, inovação e alta qualidade acadêmica. Naquele ano, possuía aproximadamente 370 colaboradores, entre 129 técnico-administrativos e 241 docentes.

Somado a isso, gerou-se um desafio estratégico claro: a necessidade de estruturar um modelo institucional de desenvolvimento humano que garantisse o alinhamento entre desempenho, competências e cultura organizacional. Era essencial criar uma base sólida para que os colaboradores pudessem se desenvolver de maneira integrada, fortalecendo a identidade institucional e potencializando os resultados da organização. O Programa Conexões foi concebido como uma resposta a essa necessidade. A instituição, que já se destacava pela inovação em seus processos educacionais e de gestão, reconheceu a importância de estruturar uma prática sistematizada de avaliação e desenvolvimento, alinhada à sua cultura organizacional e aos desafios crescentes do setor educacional.

O cenário da Educação Superior no Brasil tornou-se ainda mais complexo e dinâmico, exigindo respostas ágeis e consistentes das instituições. De acordo com o Censo da Educação Superior 2023 (INEP, 2024), embora o país tenha registrado mais de 8,7 milhões de matrículas em 2022, apenas 24,1% foram presenciais, refletindo mudanças significativas no perfil e nas demandas dos estudantes. Esse movimento se intensifica em um ambiente regulatório e de mercado que passou por agudas transformações entre 2014 e 2022, com a retração de políticas públicas

como o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (Prouni), a incorporação de novas tecnologias e os impactos da pandemia de SARS-CoV-2.

Em 2022, a instituição passou por uma importante transformação cultural, marcada pela transição da marca para Atitus Educação. Mais do que uma mudança de nome, tratou-se da consolidação de uma nova identidade organizacional, alinhada à visão de atuação como um ecossistema de educação e inovação. Essa mudança refletiu a adaptação ao novo cenário do setor, exigindo posturas mais colaborativas, ágeis e conectadas ao futuro. Nesse processo, as práticas de gestão de pessoas assumiram papel central, com destaque para o Programa Conexões, que se consolidou como um dos principais vetores da mudança cultural. Ao fortalecer comportamentos alinhados à estratégia institucional, o programa contribuiu de forma decisiva para sustentar o novo momento da Atitus e ampliar sua maturidade organizacional.

Em 2024, a Atitus celebrou 20 anos de trajetória com modelos de gestão diferenciados e foco na inovação de processos, consolidou-se como uma referência no ensino superior do Rio Grande do Sul, sendo reconhecida nas últimas 4 edições pelo Grupo Amanhã (2021, 2022, 2023 e 2024) como uma das instituições mais inovadoras do sul do país. Para sustentar sua expansão, adotou uma estrutura de holding, consolidando-se como uma plataforma educacional integrada a um ecossistema de educação e inovação. Essa organização conta com uma base corporativa que define diretrizes estratégicas e apoia as unidades acadêmicas e demais empresas do grupo. Atualmente, a Atitus conta com cerca de 604 colaboradores, desses 386 pertencem ao quadro docente e 216 fazem parte do quadro técnico-administrativo, distribuídos entre as Unidades de Passo Fundo e

Porto Alegre, além das empresas controladas pela holding.

Nesse contexto, a Atitus Educação S.A. se posiciona como uma instituição de ensino superior privada, com fins lucrativos, sediada no norte do Rio Grande do Sul. Integra um Ecossistema de Educação e Inovação estruturado em três horizontes estratégicos: o primeiro abrange as atividades de Graduação, Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Pesquisa, Extensão e Internacionalização; o segundo reúne as empresas investidas pela Atitus: Cnex, voltada à Educação Executiva; Startup Academy, que oferece uma graduação a distância focada na formação de empreendedores; e TechnNOVA, especializada em consultoria e engenharia em tecnologia. Já o terceiro horizonte contempla empresas parceiras em que a Atitus tem participação, como a Semente Negócios, que oferece soluções em empreendedorismo, inovação e impacto social, e a GOV.UP, empresa que desenvolve estratégias inovadoras para a transformação do setor público. Embora não integrem formalmente a holding, essas parcerias fortalecem a atuação integrada da Atitus junto a organizações públicas e privadas, impulsionando a inovação, a sustentabilidade e a transformação educacional.

Diante desse contexto desafiador e da ampliação do ecossistema Atitus, o Programa Conexões passou, em 2022, por uma reformulação significativa. A revisão dos comportamentos avaliados e da metodologia aplicada buscou assegurar a relevância do programa frente à dinamicidade do cenário educacional e às transformações internas da instituição. A incorporação de novas empresas à holding exigiu um esforço adicional de alinhamento cultural, reforçando a importância de atitudes institucionais comuns e da manutenção do processo avaliativo, mesmo diante dos desafios da integração.

O Programa Conexões responde à necessidade das instituições educacionais em formar não apenas profissionais competentes, mas trabalhadores adaptáveis, capazes de ressignificar suas funções diante de transformações aceleradas do mundo atual. Ao articular práticas de avaliação com feedbacks estruturados, Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI'S) e indicadores comportamentais. As premissas que hoje sustentam o Conexões são: desenvolvimento alinhado à estratégia institucional; feedback como motor de crescimento; adaptabilidade e a inovação contínua; desenvolvimento de habilidades para enfrentar desafios e mudanças; reinvenção constante por meio do aprendizado. Esses princípios fundamentam uma metodologia que se estrutura a partir de uma avaliação 180°, com etapas bem definidas, que incluem autoavaliação, avaliação da liderança, squads de calibragem, além de avaliação de objetivos e resultados-chaves (OKRs) para liderança. Os resultados são organizados com base na matriz Nine Box e orientam a construção de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs). Realizado anualmente com a participação de docentes e técnicos-administrativos, o programa fortalece a cultura de aprendizado contínuo, qualifica os resultados institucionais e contribui diretamente para o alcance do nosso propósito: transformar vidas por meio de uma educação inovadora que gera prosperidade. Esse impacto se estende a todos os colaboradores, independentemente da função ocupada, reconhecendo que cada pessoa tem um papel fundamental na concretização desse propósito.

2 Desenvolvimento do Trabalho

2.1 Justificativa

Instituições educacionais que estruturam processos robustos de avaliação de desempenho, ancorados em indicadores acadêmicos e organizacionais, fortalecem

sua sustentabilidade, aumentam sua relevância no ecossistema educacional e ampliam a qualidade das entregas à sociedade (KLANN et al., 2012). No contexto regulatório brasileiro, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) avalia as instituições de ensino superior por meio de indicadores como o Conceito Institucional (CI), o Conceito de Curso (CC), o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e o Índice Geral de Cursos (IGC). Esses instrumentos aferem tanto a qualidade acadêmica quanto a gestão institucional, sendo determinantes para a credibilidade da organização no cenário nacional e para sua permanência no sistema federal de ensino (INEP, 2025).

Além disso, um processo bem estruturado de avaliação e desenvolvimento de pessoas amplia significativamente a capacidade institucional de responder aos desafios do ambiente com agilidade, inovação e impacto (FERNANDES et al., 2020). É por isso que, na Holding Atitus Educação e em suas empresas controladas, torna-se extremamente importante avaliar seus públicos docentes, técnicos administrativos e lideranças. Trata-se de uma decisão estratégica, que alicerça a gestão institucional, orienta decisões acadêmicas e organizacionais, sustenta práticas com foco em resultados e, sobretudo, traz para as pessoas subsídios para que possam ser protagonistas do seu processo de desenvolvimento.

A literatura em gestão contemporânea tem destacado a aprendizagem organizacional como elemento central para a adaptabilidade, a inovação e a sustentabilidade das instituições, sobretudo em contextos de elevada complexidade, como o vivido no pós-pandemia. Organizações que aprendem continuamente são aquelas capazes de transformar conhecimento em ação, promover o desenvolvimento de seus talentos e alinhar esse processo a objetivos estratégicos (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; SENGE, 2006). Esse é o fundamento que sustenta o

Programa Conexões na Atitus.

Esse processo está intrinsecamente ligado às práticas de upskilling e reskilling, fundamentais para que docentes e colaboradores técnico-administrativos se mantenham relevantes em um cenário de transformação digital acelerada, mudanças nas metodologias educacionais e exigências de novos perfis profissionais. Segundo o World Economic Forum (2020), a capacidade de atualização e reinvenção de competências tornou-se uma condição de sobrevivência para trabalhadores e organizações. O upskilling promove o aprimoramento de habilidades já existentes, enquanto o reskilling implica a aquisição de novas capacidades para transições de carreira ou realocações estratégicas. Ambas são viabilizadas por sistemas de avaliação e desenvolvimento contínuo, como o Conexões.

Ao integrar a lógica de aprendizagem organizacional com uma cultura de alto desempenho, o Conexões transforma a avaliação de competências em uma prática formativa, participativa e estratégica. O ciclo de avaliação atua não apenas como um mecanismo de controle, mas como uma alavanca para a inovação institucional, ao identificar talentos, orientar planos de capacitação, reconhecer lideranças emergentes e antecipar necessidades de evolução organizacional.

Foi com base nesse entendimento que a Atitus reestruturou seu programa de avaliação de desempenho, reconhecendo que, em um mundo marcado por transformações ágeis e complexas, somente instituições que aprendem continuamente e desenvolvem pessoas com intencionalidade conseguem se manter relevantes (FLEURY & FLEURY, 2016). Com um DNA inovador, acreditamos que feedbacks frequentes e processos estruturados de avaliação não são apenas

mecanismos de gestão, mas expressam nossa cultura: queremos aprender com o presente para construir o futuro.

2.2 Objetivo Geral

O programa Conexões tem como objetivo promover o desenvolvimento contínuo de docentes e colaboradores técnico-administrativos, por meio de uma avaliação de desempenho que reconhece atitudes e resultados. Assim, o Programa busca fortalecer o engajamento das pessoas e potencializar a entrega de uma educação cada vez mais qualificada aos nossos estudantes conectadas ao propósito institucional.

2.3 Objetivo Específico

Promover o desenvolvimento de carreira do corpo docente e técnico-administrativo;

Oportunizar feedbacks estruturados e construção do Plano de Desenvolvimento Individual, que apoiem o colaborador no desenvolvimento de suas competências técnicas e comportamentais;

Disponibilizar relatórios e mapas das equipes para subsidiar líderes nas tomadas de decisão relacionadas à gestão de pessoas;

Promover uma cultura organizacional com foco no desenvolvimento de comportamentos alinhados às atitudes institucionais e foco em resultados;

Fortalecer o compromisso com a excelência educacional, ao garantir que o desenvolvimento dos colaboradores impacte diretamente a qualidade da experiência dos estudantes;

Fortalecer e desenvolver a competência de liderança nos líderes, alinhando práticas de gestão de pessoas aos princípios institucionais e ao alcance de

resultados.

2.4 Local

O case foi desenvolvido nas Unidades de Passo Fundo e Porto Alegre, situadas no estado do Rio Grande do Sul e nas empresas controladas da Atitus. As atividades ocorreram no formato presencial e on-line.

2.5 Público-Alvo

O público-alvo do case do ano de 2023 foram os colaboradores do quadro administrativo e quadro docente, que atuam no Corporativo, nas Unidades Passo Fundo e Porto Alegre. Em um total de 545 colaboradores na fase de execução do case, 418 participaram da avaliação de desempenho, o que representa aproximadamente 76,7% de adesão ao processo.

3 Contextualização do Case

O Programa Conexões foi concebido no ano de 2014 como uma iniciativa inovadora no contexto de Instituições de Ensino Superior. A proposta central do programa sempre foi disponibilizar um modelo de gestão estruturado para identificar, gerenciar e desenvolver os profissionais da instituição. Desde sua origem, buscou fortalecer a cultura institucional de alto desempenho e desenvolvimento contínuo, promovendo práticas integradas de gestão de pessoas com foco na valorização profissional, alinhamento à estratégia organizacional e consolidação de uma proposta educacional de qualidade.

Todos os colaboradores eram avaliados por três competências comuns —

Foco em Resultados e Qualidade, Cooperação e Empreendedorismo — além de competências específicas conforme a posição ocupada. Sua escala era conceitual qualitativa, modelo 180º com peso apenas na avaliação do gestor. O sistema Analisa¹ era utilizado para concentrar as avaliações, armazenar os dados e subsidiar os gestores na condução dos processos de desenvolvimento.

Em 2019 foram definidos novos comportamentos observáveis, além da construção de evidências por negócio e de uma escala de avaliação quantitativa. Em 2022, conforme já mencionado, passou por uma reestruturação, a nova fase do Conexões marcou uma virada metodológica importante, com a revisão das competências avaliadas e a incorporação das atitudes institucionais como base para a análise e avaliação do eixo comportamental.

As atitudes estabelecidas: colaboração, ousadia, inspiração, inovação, agilidade e autonomia, passaram a nortear a avaliação de todos os colaboradores, refletindo o tipo de postura que a Atitus busca estimular e reconhecer em seu ambiente institucional. A colaboração representa a capacidade de atuar como agente de conexão, promovendo interações que geram oportunidades. A ousadia está relacionada à disposição para sair da zona de conforto e explorar novas possibilidades. A inspiração manifesta-se na habilidade de impulsionar conexões e transformar vidas com propósito. A inovação corresponde à abertura para o novo e à disposição para experimentar em prol da experiência dos públicos. A agilidade reflete um perfil dinâmico, orientado à entrega de soluções práticas e eficientes. Por fim, a autonomia traduz-se na habilidade de conduzir a própria trajetória com responsabilidade e protagonismo.

¹ Software de recursos humanos voltado para gerenciamento de pessoas

Além do eixo comportamental, a avaliação de desempenho passou a contemplar a dimensão das entregas, com foco em resultados e performance. São utilizados comportamentos observáveis comuns como critério de análise, considerando: (1) domínio das atividades da função; (2) garantia dos processos operacionais sob sua responsabilidade; (3) qualidade das entregas; (4) cumprimento de prazos; e (5) excelência na execução, com entregas que superam o esperado. Essa abordagem assegura uma avaliação mais ampla e integrada, conectando o desempenho individual aos objetivos organizacionais. Para os profissionais em cargos de liderança, foi acrescentado ainda o aspecto da Liderança Positiva, reforçando o compromisso com práticas de gestão que promovam o bem-estar, a confiança e o desenvolvimento das equipes.

Na jornada de evolução do programa, ainda em 2022, foi definida a utilização da Matriz Nine Box², que cruza os eixos de desempenho (resultados) e potencial (comportamentos) para posicionar os colaboradores em diferentes quadrantes, permitindo uma visualização mais assertiva sobre talentos, necessidades de desenvolvimento e sucessão. Essa abordagem representa um avanço significativo em relação à ferramenta anterior, instrumentalizando as lideranças na tomada de decisões estratégicas sobre as pessoas da sua equipe. Segundo Fajar, Murni e Hermawan (2021), o uso da matriz Nine Box contribui significativamente para a identificação de talentos e para o fortalecimento da cultura de alto desempenho nas organizações, evidenciando o impacto positivo dessa metodologia na gestão estratégica de pessoas.

A partir do ciclo de 2023, entendeu-se a necessidade de aprimorar o olhar para os resultados e, para isso, adotou-se a metodologia de OKRs (Objective Key

² Matriz Nine Box é uma ferramenta de gestão de pessoas que avalia o desempenho e o potencial de um colaborador

Results) para líderes, com o objetivo de qualificar a avaliação das entregas e fortalecer a cultura de alta performance. Este foi um passo importante em direção à consolidação de uma gestão mais estratégica, permitindo alinhar as entregas individuais aos objetivos organizacionais e aos direcionadores do Balanced Scorecard (BSC)³, fortalecendo a cultura de resultados e contribuindo para a execução eficaz da estratégia institucional. Esta perspectiva trouxe maior clareza para toda liderança de quais ações contribuem para a entrega dos resultados esperados pela organização. Nessa perspectiva cada líder passou a possuir 5 OKRs, duas voltadas ao BSC - Lucratividade e Net Promoter Score (NPS)⁴ (comum a todos), outras duas voltadas a processos internos da área e uma individual.

3.1 Nova ferramenta

Com o objetivo de otimizar e qualificar o programa Conexões, a Atitus passou a utilizar a plataforma Feedz, tornando o processo avaliativo mais ágil, integrado e acessível. A ferramenta apoia etapas como avaliações estruturadas por comportamentos e entregas, registro de feedbacks, reuniões 1:1 e construção de PDIs. Além disso, fortalece o engajamento e a cultura organizacional ao promover interações entre colaboradores, reconhecimentos públicos e monitoramento contínuo do clima por meio de um termômetro de humor anônimo.

4 Metodologia

Em 2023, o Programa Conexões segue como uma jornada estruturada e intencional de desenvolvimento humano e institucional na Atitus. O modelo de avaliação é 180°, integrando a autoavaliação do colaborador, com peso de 30%, e

³ Metodologia da empresa utilizada pela instituição para realizar o planejamento estratégico

⁴ Métrica que mede a probabilidade de um cliente recomendar uma empresa, produto ou serviço a outros.

a avaliação do gestor, que representa 70% do resultado final. Utiliza-se uma escala de 1 a 5, em que: Nota 1 indica que o colaborador não está entregando de acordo com o acordado; Nota 2 significa que o colaborador atinge parcialmente a expectativa, necessitando de apoio para garantir a entrega; Nota 3 representa que o colaborador entrega conforme o esperado; Nota 4 destaca aqueles que entregam acima da expectativa; Nota 5 ressalta colaboradores que entregam acima da expectativa e são referência para os colegas.

A avaliação considera dois eixos principais: o primeiro, comportamental, avalia atitudes institucionais já citadas, com peso 1 para cada uma; o segundo eixo, de performance e resultados, tem peso 2. Para o público gestor, a liderança positiva recebe peso 3, reforçando a importância do papel da liderança para a cultura organizacional e os resultados do negócio.

A matriz Nine Box complementa o processo ao cruzar desempenho (resultados) e potencial (comportamento), permitindo uma visão analítica e estratégica. Assim, o Conexões não só promove uma cultura de aprendizado contínuo e desenvolvimento, como também alinha o crescimento individual com as estratégias da organização, fortalecendo o compromisso com a excelência e a sustentabilidade do negócio. Com o objetivo de garantir clareza sobre a metodologia e fortalecer o engajamento no processo, a área de Gestão de Pessoas estruturou cuidadosamente o ciclo de 2023, estruturado nas seguintes etapas:

4.1 Alinhamento com Diretoria e Planejamento

Antes do início do ciclo, a proposta é apresentada à Diretoria, com destaque para as melhorias e mudanças previstas. Essa construção se dá a partir de diversas conversas e estudos do cenário atual em conjunto com a área de Planejamento e

Controladoria para realizar a definição das metas, para as lideranças que possuem OKR's. O momento reforça o compromisso institucional com a escuta, a transparência e a evolução contínua, além de assegurar o apoio da liderança para o sucesso da jornada de desenvolvimento.

4.2 Desenvolvimento de Líderes

O ciclo começa com a preparação dos 49 colaboradores em cargos de lideranças, reconhecendo seu papel central na criação de um ambiente formativo. A área de Gestão de Pessoas conduz treinamentos focados em competências técnicas e comportamentais: como feedback, PDI, liderança positiva e uso da ferramenta Feedz, oferecendo materiais de apoio e suporte para que os gestores atuem com segurança, autonomia e clareza.

No primeiro trimestre do ano, foi realizado um treinamento em parceria com a área de Planejamento e Controladoria para apresentação das OKRs, explicação sobre as metas, discussão sobre estratégias para o atingimento dos resultados aos líderes. Neste treinamento também foram apresentadas as definições em relação a todas as etapas do ciclo de avaliação de desempenho para esse grupo. A adoção da metodologia é sustentada por estudos que destacam seu papel no direcionamento estratégico e na ampliação da responsabilidade dos líderes em relação à entrega de valor (FERNANDES, 2022; CÂMARA, 2021).

4.3 Sensibilização de Colaboradores

Em 2023, iniciamos uma semana de ativação na plataforma Feedz, através de comunicados diários que antecederam a abertura do novo ciclo de avaliação de desempenho. O objetivo foi sensibilizar e preparar os colaboradores para a etapa

que se aproximava, reforçando a relevância do processo e esclarecendo dúvidas de forma ágil e interativa. Na sequência dessa sensibilização digital, 412 colaboradores participaram de um encontro que marcou o lançamento oficial do ciclo. Nesse evento, apresentamos toda a estrutura da avaliação, os objetivos estratégicos, etapas, prazos e critérios, e reforçamos a autoavaliação como ferramenta de desenvolvimento individual. Paralelamente, conduzimos uma sensibilização direcionada para as lideranças, convidando-os a reverberar a mensagem junto às suas equipes. Enfatizamos o papel da liderança no fortalecimento do engajamento, incentivando conversas abertas sobre metas, competências e desenvolvimento. Dessa forma, garantimos que o ciclo de avaliação fosse percebido como uma oportunidade concreta de aprendizado contínuo e desenvolvimento.

4.4 Rituais de acompanhamento de resultados

Com a implementação da metodologia de OKRs, foram instituídos fóruns estratégicos trimestrais com a liderança, voltados à visualização dos resultados alcançados e à discussão de planos de ação para impulsionar melhorias contínuas.

4.5 Autoavaliações e Avaliações dos líderes sobre seus liderados

A etapa contempla a autoavaliação e a avaliação feita pelos líderes, com base nos critérios comportamentais e de entrega já citados. Cada colaborador reflete sobre sua própria trajetória, enquanto o gestor avalia o desempenho e o desenvolvimento da equipe de forma estruturada. A área de Gestão de Pessoas assegura o alinhamento metodológico e técnico do processo, com o suporte da plataforma Feedz. Neste ciclo, foram registradas 418 autoavaliações dos colaboradores, o que corresponde 76,7% de adesão, enquanto 518 avaliações foram feitas por líderes sobre seus liderados, alcançando 95% de adesão.

4.6 Squads de Calibragens

As reuniões de calibragem representam um momento de construção coletiva. Ao longo de 56 Squads⁵, que totalizaram 157 horas de debate, lideranças diretas e indiretas. Em conjunto com a equipe de Gestão de Pessoas, os resultados foram analisados de forma crítica e colaborativa, buscando coerência entre percepções e dados. As Squads são organizadas de forma colegiada, reunindo lideranças de diferentes níveis que possuem relação na prestação de serviços internos com o colaborador avaliado e uma pessoa do time de Gestão de Pessoas. Essa etapa reforça o compromisso institucional com um processo justo, imparcial e orientado ao desenvolvimento sustentável das pessoas e da organização.

4.7 Devolutivas e Construção dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)

O fechamento do ciclo se dá por meio das conversas de devolutiva, nas quais cada colaborador recebe do seu gestor um feedback estruturado sobre seu desenvolvimento no ciclo, enfatizando suas conquistas e apontando os pontos oportunos de melhorias e desenvolvimento. A partir desse diálogo, ganha forma o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), ferramenta essencial para impulsionar competências e alinhar metas pessoais e institucionais, sendo estimulado que o colaborador seja protagonista na construção do seu plano. Em 2023 foram registradas 349 devolutivas e 814 PDI's na ferramenta. Esses dados demonstram a alta adesão à prática e ao compromisso com o desenvolvimento, por outro lado, indica a oportunidade de seguirmos incentivando e estruturando ações de engajamento e fortalecimento da cultura de feedback.

⁵ Pequenas equipes que trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns

4.8 Apresentação dos Resultados à Diretoria

Ao final do ciclo, são apresentados resultados quantitativos e qualitativos baseados na análise geral da performance e competências dos colaboradores, observando pontos de desafios e oportunidades. Esse panorama é apresentado à Diretoria Executiva, permitindo revisar o processo e definir estratégias de desenvolvimento para o próximo ciclo.

5 Continuidade do Case

Em 2024, o Programa Conexões seguiu em funcionamento, com a realização de mais um ciclo de avaliações. Para 2025, o novo ciclo já está planejado, demonstrando o compromisso institucional com a continuidade e a evolução da iniciativa, em alinhamento à estratégia organizacional e aos desafios futuros da instituição.

6 Orçamento

6.1 Recursos Financeiros

Para viabilizar o Programa Conexões de forma sustentável, foi elaborado um orçamento alinhado aos recursos disponíveis e às estratégias institucionais, conforme indicado na tabela abaixo:

Tabela 1: Valores utilizados para o ciclo do Programa Conexões 2023.

Recurso Financeiros	Valor utilizado
Plataforma Feedz (licenciamento anual)	R\$ 73.084,96
Facilitador externo	R\$ 12.000,00

Coffees	R\$ 600,00
Materiais impressos para treinamentos	R\$ 80,00
Deslocamento	R\$ 1.236,00
Hospedagem	R\$ 1.300,00
Alimentação	R\$ 480,00
Brindes	R\$ 3.000,00

Fonte: Autores.

6.1 Recursos Humanos

Os recursos humanos envolvidos no case incluíram quatro colaboradores da área de Gestão de Pessoas: a gerente da área, uma especialista, uma analista e um estagiário. Além disso, três profissionais da área de Comunicação e Marketing apoiaram na elaboração dos materiais de treinamento e na campanha de divulgação do programa.

7 Resultados

No case de 2023, foram 545 colaboradores envolvidos na fase de execução, dos quais 418 participaram da avaliação de desempenho, alcançando aproximadamente 76,7% de adesão ao processo. As lideranças realizaram 518 avaliações sobre seus liderados, garantindo 95% de cobertura das avaliações previstas. No que diz respeito às Squads de calibragem, foram conduzidos 56 encontros, somando 157 horas de discussões coletivas, reforçando o compromisso institucional com a qualidade e a consistência do processo avaliativo. Ainda foram

registradas 349 devolutivas e 814 PDI's na ferramenta. Constatou-se que o comportamento de colaboração teve maior destaque, apresentando uma média de 4,2% na avaliação dos colaboradores, e a ousadia, apresentou a menor média, pontuando 3,7%. Com base nos dados levantados durante a avaliação de desempenho, foram realizadas mais de 400 horas de treinamentos, voltados ao desenvolvimento dos colaboradores e ao fortalecimento das competências identificadas. Os dados levantados na avaliação de desempenho resultaram em 54 promoções de cargo, reforçando o compromisso da instituição com a valorização interna e o alinhamento entre talentos e oportunidades.

A consolidação dessa cultura tem refletido diretamente nos reconhecimentos institucionais obtidos. A Atitus foi reconhecida com o Selo Great Place to Work pela 12ª vez, reafirmando um ambiente de trabalho saudável e alinhado à valorização do desenvolvimento contínuo de pessoas. O compromisso com a saúde emocional e o bem-estar dos colaboradores também foi reforçado com o recebimento do Selo Great Place for Mental Health, evidência da solidez das práticas de gestão de pessoas que integram o programa, especialmente no que tange o fortalecimento de lideranças mais empáticas e assertivas, capazes de criar ambientes seguros e de bem-estar emocional.

Ainda, foi reconhecida em 2024 pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) como a instituição de ensino superior com a maior taxa de conhecimento na pesquisa de empregabilidade conduzida pela Symplicity, destacando o impacto concreto das ações de desenvolvimento na formação de profissionais mais preparados e alinhados ao mercado. No que se refere à qualidade acadêmica, a Atitus alcançou posição de destaque no Índice Geral de Cursos (IGC), sendo reconhecida como a melhor instituição de ensino superior privada do Norte e

Noroeste do Rio Grande do Sul.

8 Conclusão

Esses resultados reforçam os objetivos do Programa Conexões, fomentar o crescimento contínuo e alinhado à estratégia institucional, e os impactos qualitativos e quantitativos percebidos tanto internamente quanto externamente. Assim, o Conexões não é apenas um programa de RH: é uma plataforma institucional de aprendizagem e transformação. O Conexões se consolidou, ao longo dos últimos anos, e tornou-se um espaço para conversas sobre carreira, desempenho e futuro. Um momento de pausa estratégica em meio à rotina intensa, no qual líderes e liderados podem refletir, reconhecer avanços, ajustar rotas e pensar em possibilidades.

Com o crescimento do ecossistema e o aumento do quadro de colaboradores, os desafios também crescem. Apesar do bom índice de aderência, ainda há oportunidades a avançar, como ampliar o engajamento nas autoavaliações e garantir que gestores realizem todas as devolutivas. A cultura de desempenho exige sensibilização constante, treinamentos e revisão contínua de estratégias para manter todos alinhados aos objetivos institucionais. O Conexões é, portanto, mais do que um ciclo de avaliação: é uma ferramenta viva que reforça nosso propósito, amplia a confiança nas relações, sustenta a cultura de aprendizagem contínua e nos impulsiona rumo a uma Atitus cada vez mais humana, inovadora e conectada ao futuro.

9 Referências

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da Educação Superior 2023: apresentação dos resultados*. Brasília: INEP, 2024.
https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2023/a_presentacao_censo_da_educacao_superior_2023.pdf.
- CÂMARA, Gilberto Guimarães. *Gestão de desempenho organizacional com OKR: objetivos e resultados-chave como instrumento de gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Brasport, 2021.
- FERNANDES, Beatriz Costa Lopes. *Metodologia OKR: estudo de caso da utilização do OKR no Sebrae Meier*. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2022.
<https://recil.ulusofona.pt/bitstreams/32d56a36-12a4-4f2b-b540-78c7740a2616/download>.
- FERNANDES, C.; MORAES, R.; MARTINS, A. F. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 13, n. 2, p. 284–308, 2020.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Gestão do conhecimento e competências para a sustentabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 3, p. 300-317, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150073>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. *Indicadores de qualidade da educação superior*. Brasília, 2025.
<https://www.gov.br/inep/pt-br>.
- KLANN, R. C. et al. Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior: estudo de caso em instituições do Sistema Acafe. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 15, n. 3, p. 71–87, 2012.
- LI, L. Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, v. 13, n. 1, p. 14–35, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-11-2020-0233>.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. *Readying adult learners for innovation: reskilling and upskilling in higher*

education. Paris: OECD, 2024. https://www.oecd.org/en/publications/readying-adult-learners-for-innovation_85748b7b-en.html.

PIRES, A. R.; GOMES, M. C. Avaliação de desempenho docente: desafios e perspectivas no ensino superior. *Revista Brasileira de Educação*, v. 29, e290057, 2024.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: BestSeller, 2006.

TALENTLMS; WORKABLE. *The state of upskilling and reskilling in 2024*. 2024. <https://www.talentlms.com/research/employee-upskilling-and-reskilling-report>.

WIDNYANADITA, R. D. 9 Box model talent management: potential review assessment on bank employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, v. 12, n. 1, p. 1–10, 2023. <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO/article/view/9559/pdf>.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum, 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Caroline Decezaro

Vice-Presidente de Operações (Atitus). Especialista em Avaliação Psicológica (UNISC). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV). Psicóloga (UPF).

Patrícia Regina Ribeiro Kunz

Head de Gestão de Pessoas (Atitus). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios (ESPM). MBA em Gestão de Pessoas (IMED). Psicóloga (UPF). Formada em Dinâmica de Grupo (SBDG).

Jandir Pauli

Professor e consultor nas temáticas de desenvolvimento humano, comportamento organizacional e ESG. Pesquisador do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (Atitus). . Pós-doutor (Université Paris IV – Sorbonne).

Sarah Giovanna Port Schiavo

Consultora Interna de Gestão de Pessoas (Atitus). MBA em Liderança, Inovação e Gestão (PUC-RS). Psicóloga (IMED).