

Top Ser Humano 2024

Categoria Organização

Modalidade:

Desenvolvimento

Grupo Guarida

O impacto da estratégia em pessoas na transformação cultural do Grupo Guarida

Responsáveis pelo case: Aline Chaves, Déa Machado, Luã Palácio, Pamela

Morais, Paula Cruz, Régis Meirelles e Robertta Girardi.

ÍNDICE

1. Sinopse	0
2. Introdução	1
3. Desenvolvimento	2
3.1 Atraindo Talentos	2
3.2 Desenvolvendo Talentos.....	4
3.3 Comunicando para engajar.....	7
3.4 A experiência do colaborador alinhada a estratégia.....	9
3.5 Sustentabilidade do negócio.....	10
3.6 Próximos passos.....	13
4. Orçamento.....	14
5. Avaliação e Resultados	15
6. Conclusão	18
7. Bibliografia.....	19
8. Informação dos autores.....	20

SINOPSE:

A transformação cultural no Grupo Guarida, com cerca de 400 profissionais no Rio Grande do Sul, foi impulsionada pela sucessão na liderança da empresa. Este case analisa o impacto dessa transformação, iniciada com a nomeação de Júlia Dal Santo como CEO em 2022. A sucessão geracional trouxe mudanças significativas, tanto na gestão de pessoas quanto nos investimentos digitais, afetando o mercado e as relações internas. A maior mudança ocorreu na estrutura organizacional, onde áreas que antes se reportavam aos Diretores-Presidentes passaram a ser lideradas diretamente pela CEO, apoiada pelo Conselho Administrativo. A revitalização da cultura organizacional manteve os valores essenciais da empresa, como o cuidado com as pessoas. Júlia Dal Santo adotou uma abordagem centrada nas pessoas, desafiando o RH a atuar mais estrategicamente com as lideranças, focando em uma gestão mais humanizada. A Diretoria de Gente & Gestão, que inclui as áreas de Administração de Pessoal, Gestão do Sucesso do Cliente e Pessoas & Cultura, assumiu um papel estratégico, promovendo uma experiência transformadora para os colaboradores com programas de integração, comunicação interna alinhada à estratégia e uma plataforma de Educação Corporativa moderna. Investimentos no desenvolvimento de lideranças, renovação de benefícios e mudanças no sistema de atendimento contribuíram para um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal. As mudanças resultaram na conquista do selo Great Place to Work pelo segundo ano consecutivo, aumento do EBITDA e redução do turnover, fortalecendo a empresa e tornando-a um lugar cada vez mais atrativo e melhor para se trabalhar.

E-mail: lua.palacio@guarida.com.br

INTRODUÇÃO:

Fundada em 1977 pelos irmãos Ayron, Ederon, Iandara e Julio Cesar Soares da Silva, a Guarida destacou-se no mercado imobiliário de Porto Alegre por sua abordagem diferenciada. Desde o início, a empresa buscou estabelecer sua reputação como uma organização sólida e confiável, dedicada a fornecer serviços de qualidade aos clientes. Inicialmente concentrada em contabilidade e intermediação de vendas imobiliárias, a Guarida expandiu gradualmente seus negócios ao longo dos anos.

Em 2016, a implementação de um programa de governança corporativa originou o Grupo Guarida, que inclui a Guarida Imóveis, Guarida Corretora de Seguros e Guarida Financeira. Sob essa estrutura, a empresa cresceu, adquirindo carteiras imobiliárias e inaugurando novas sedes, como a recente em Torres, RS. Atualmente, está entre as cinco maiores administradoras de condomínios do Brasil.

Expandindo além de Porto Alegre, a Guarida cresceu no litoral do Rio Grande do Sul e adotou estratégias digitais inovadoras, oferecendo serviços 100% digitais em Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais. A empresa se modernizou enquanto mantém o cliente como sua principal prioridade.

A empresa testemunhou uma mudança significativa nos últimos dois anos, com a ascensão de Júlia Dal Santo ao cargo de CEO. Com uma longa experiência dentro do negócio familiar, Júlia trouxe consigo uma série de transformações importantes, incluindo a mudança para uma nova identidade de marca e uma abordagem estratégica renovada. Ela valorizou ainda mais a importância da gestão de pessoas, promovendo o fortalecimento da cultura organizacional e colocando-a no centro das operações da empresa.

Júlia, mãe de três filhas e esposa, equilibra suas responsabilidades familiares com seu papel de liderança na empresa. Além disso, ela é uma entusiasta das relações humanas, acreditando que o sucesso está intrinsecamente ligado aos relacionamentos construídos ao longo do tempo. Sua liderança inspiradora destaca-se por sua abordagem centrada nas pessoas, tanto dentro como fora do ambiente profissional.

Em resposta à liderança de Júlia, várias mudanças estratégicas foram implementadas em diferentes áreas da empresa. A área de Administração de Pessoal, por exemplo, reestruturou seu pacote de benefícios, além de introduzir inovações como admissão digital e parcerias que beneficiaram os colaboradores.

A Gestão do Sucesso do Cliente e a TI colaboram para aprimorar o atendimento, garantindo uma experiência mais ágil. Na área de Pessoas e Cultura, houve uma estruturação para melhorar a jornada do colaborador. Ao priorizar as relações humanas, a Guarida fortalece a dinâmica de trabalho e a experiência do cliente. A visão estratégica de Júlia posicionou a Diretoria de Gente & Gestão como protagonista, promovendo uma experiência transformadora para os colaboradores.

DESENVOLVIMENTO:

Atraindo talentos:

Na busca pela transformação cultural, a Diretoria de Gente & Gestão do Grupo Guarida, alinhada à visão da CEO, reforça seu compromisso estendendo essa visão a todos os colaboradores e parceiros em nossas agências no Rio Grande do Sul. Desde a Atração & Seleção até o apoio às lideranças, busca-se uma integração eficaz e uma cultura organizacional alinhada aos valores da empresa.

O processo de Atração & Seleção se baseia no conceito de Fit Cultural. Líderes são orientados por um E-book que os auxilia na avaliação dos candidatos, garantindo uma seleção consistente e alinhada aos valores da empresa. Durante a jornada, o foco está na experiência do candidato, assegurando uma percepção positiva do processo seletivo. Após a aprovação, inicia-se a experiência do colaborador através de programas de integração abrangentes, promovendo integração à cultura organizacional, o que contribui para um alinhamento aos valores da empresa.

Hoje, mais do que nunca, as empresas estão focadas nas pessoas e em suas habilidades. A competência dos colaboradores é fundamental para a competitividade das organizações, tornando o processo de seleção cada vez mais criterioso para que essas competências de extrema importância, sejam identificadas (FAISSAL, et al, 2015).

Segundo Madruga (2021, p. 05) “o Employee Experience, não é uma filosofia, tampouco uma iniciativa isolada. É uma metodologia multidisciplinar, com o objetivo de tornar as experiências dos colaboradores positivas ao longo de sua jornada na empresa, alterando definitivamente o jeito de ser dessa organização e proporcionando engajamento e alta performance para essas pessoas.”

A conexão entre experiência do candidato e experiência do colaborador é essencial para o sucesso organizacional, criando um ambiente de trabalho motivador. O Employer Branding se refere à marca empregadora, isto se relaciona com o modo como uma empresa é vista e avaliada no mercado de trabalho, comunicando o motivo pelo qual a organização pode ser considerada um ótimo lugar para se trabalhar, melhorando desta forma, os resultados dos processos de atração, seleção e retenção de talentos (ESTEVES; OLIVEIRA, 2023).

As estratégias de atração buscam talentos, assegurando que a organização seja percebida como um local de trabalho valorizado. As práticas de Atração & Seleção são monitoradas por Business Intelligence, acompanhando prazos, SLA e qualidade dos processos. Conforme Massi (2018), o feedback é uma ferramenta de extrema importância para os candidatos, pois a prática possibilita que eles identifiquem e compreendam suas habilidades e áreas a serem aprimoradas, além disso, expressa o cuidado com as pessoas, demonstrando a ética empresarial, permitindo que os envolvidos possam evoluir em futuros processos seletivos na qual participarem. Pelo segundo ano consecutivo, fomos reconhecidos com o Selo Feedback da plataforma GUPY, que é oferecido às empresas que garantem o feedback a todos os candidatos, independente de aprovação, denotando assim nosso compromisso em assegurar o retorno em todos os processos seletivos a todos os candidatos participantes. Com um NPS de 9.5, evidencia-se a percepção positiva dos candidatos, reforçando sua reputação como uma organização que valoriza e fornece feedback. As ações implementadas contribuem positivamente no turnover, demonstrando o compromisso com a excelência nos processos de Atração & Seleção.

Desenvolvendo talentos:

Em meio a essa jornada de transformação, a empresa canaliza esforços significativos dentro da estratégia para o desenvolvimento dos colaboradores, reafirmando o compromisso contínuo com a excelência e o crescimento.

O primeiro passo foi a reestruturação da antiga Universidade Corporativa, Unigua, que existia desde 2002 e deu origem à Guarida Academy. Seguindo a estratégia de inovação e expansão da empresa, a nova plataforma oferece acesso a mais de 120

cursos, incluindo inglês, gestão financeira e treinamentos específicos para o setor imobiliário, a Guarida Academy rapidamente se tornou um elemento fundamental da estratégia da empresa. A Educação Corporativa, conforme Eboli (2014, p. 14), “têm desempenhado um papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências empresariais”.

Por meio da plataforma, introduziu-se o Onboarding Digital, oferecendo aos novos colaboradores acesso a cursos desenvolvidos em colaboração com as diversas áreas de negócios. Estes cursos têm como objetivo ambientar os novos colaboradores à cultura da Guarida e apresentar a estrutura organizacional da empresa.

Além da reestruturação mencionada, a empresa se orgulha de todo o histórico de investimento no desenvolvimento das pessoas, iniciando em 2002 com as primeiras turmas de formação de profissionais, através da Unigua e hoje, dando seguimento com diversos programas de capacitação, tanto presenciais, quanto online, por meio da Guarida Academy. A metodologia de capacitação foi modernizada para atender às necessidades de cada área, sempre com o compromisso de garantir oportunidades de desenvolvimento adaptáveis a cada situação, com foco na evolução contínua dos colaboradores.

Em 2023, foi lançado um programa de desenvolvimento de talentos estratégico com seis meses de duração, visando preparar os colaboradores para futuras promoções e progressões na carreira. Mais de 30 colaboradores da área de Condomínios participaram ativamente, contribuindo para uma visão mais integrada na organização. As grades programáticas e a carga horária foram definidas com os gestores de cada área e essa estratégia visou melhorar a performance, introduzindo

conteúdos como a Legislação Condominial. Em 2025, programamos a segunda edição do programa, dando continuidade ao desenvolvimento dos profissionais da área.

Em paralelo, foi lançada a Escola de Negócios, oferecendo cursos técnicos e comportamentais adaptados às demandas de cada área de negócio. Na primeira edição, mais de 40 colaboradores da área de Aluguéis participaram, em turmas focadas em habilidades técnicas e comportamentais. O objetivo é melhorar o atendimento ao cliente, garantindo que os colaboradores estejam capacitados para oferecer um atendimento de excelência.

No total, tivemos 79 profissionais que participaram somando ambos os programas, orientados por 28 facilitadores, incluindo Diretores e Gerentes de diversas áreas que ministraram diferentes conteúdos, totalizando mais de 90 horas de capacitação.

A renovação do "Padrão de Atendimento Guarida" (PAG) foi um marco, fortalecendo nosso propósito e refletindo o valor "Existimos pelos clientes". Alinhando-se à nova estratégia da empresa, o programa "Atendimento UAU!" valorizou a individualidade dos colaboradores através das soft skills, como empatia e comunicação assertiva. Mais de 300 colaboradores participaram em 17 turmas presenciais, totalizando 132 horas de capacitação dedicadas ao fortalecimento das relações humanas.

Reconhecendo a liderança como essencial para a cultura organizacional, foi implementado o programa Líder Top (Transformador, Objetivo e Protagonista), que em 2023 capacitou 50 líderes ao longo de seis meses, abrangendo seis módulos de aprendizado, incluindo Liderança Positiva, e Agilidade Emocional. Foram realizadas avaliações de perfil comportamental e oferecidos feedbacks individualizados por consultoria especializada, com foco no desenvolvimento estratégico e humano dos líderes, valorizando sua importância na organização.

Com o objetivo de proporcionar uma maior atenção a temas relacionados à diversidade e inclusão, além de potencializar a visão dos gestores no processo de Atração & Seleção, foram aplicados treinamentos direcionados a 50 líderes com carga horária total de 10 horas. A diversidade é de fato um ponto chave na transformação da cultura, por isso levar este tema para as lideranças fortalece o compromisso com a inclusão, fazendo com que se entenda a importância dos diferentes perfis e perspectivas em uma equipe, visto que as empresas são instrumentos de modificação da sociedade e as políticas e práticas precisam estar alinhadas e acontecerem, para que as minorias possam ter ascensão profissional (NEVES, 2020), criando assim um ambiente de perfis que se complementam e atendam as necessidades de cada área.

Comunicando para engajar:

O Grupo Guarida, visando comunicar efetivamente e garantir a implementação bem-sucedida das ações, iniciou a estruturação dos processos de comunicação interna. Em parceria com uma agência especializada, lançamos o projeto "Nosso Jeito de Ser" no segundo semestre de 2023. Este projeto envolveu os colaboradores na disseminação dos valores corporativos, destacando a importância da nova cultura organizacional.

Estas ações são de extrema importância, pois "uma comunicação interna eficaz não se faz apenas com informativos e e-mails. Ela exige uma integração de ações que passam por eventos, campanhas e, principalmente, pela interação direta entre líderes e liderados" (Brum, 2017, s/p).

Após a mudança da marca, o Grupo Guarida deu os primeiros passos para alinhar os colaboradores aos novos rumos da empresa. O projeto "Nosso Jeito de Ser" foi lançado como parte desse esforço, com uma abordagem inclusiva que utilizou fotos

dos colaboradores como parte da campanha de comunicação. Um evento especial de lançamento, realizado em formato de Live e com a participação da CEO e membros do Conselho, compartilhou detalhes sobre a mudança da marca, revitalização dos direcionamentos estratégicos e os motivos por trás dessas iniciativas. Durante a transmissão, foram apresentados os conceitos da missão, visão e valores da empresa, garantindo o entendimento claro de todos os colaboradores sobre esses princípios fundamentais. Valores como: ‘Cuidamos das pessoas’ e ‘Existimos pelos Clientes’ foram destacados, reafirmando seu propósito: ‘Tudo que a gente faz é pra você viver melhor’. Além disso, diversas iniciativas foram desenvolvidas ao longo do ano para envolver os colaboradores com os valores da empresa e promover uma integração efetiva com a cultura organizacional. Paralelamente ao lançamento dos norteadores estratégicos, a área de Pessoas & Cultura concentrou-se na estruturação da comunicação interna, desenvolvendo um planejamento detalhado com passos e ações a serem implementados. Essas ações foram baseadas nos valores da empresa, utilizando a identidade visual da campanha como referência para criar a identidade visual da comunicação interna. Isso proporcionou uma base sólida para a construção de uma identidade coerente e orientada para as futuras iniciativas de comunicação.

Após o lançamento dos norteadores, a comunicação interna foi aprimorada, com um novo nome, Guarida Comunica, além da criação de um e-mail dedicado e um grupo no WhatsApp para os colaboradores. Durante o planejamento das ações, surgiu a necessidade de um repositório de informações. Assim, criou-se o Portal Viver Guarida, concentrando todas as informações da empresa em diversas páginas e seções, incluindo conteúdos como campanhas, programas, benefícios, notícias, manuais, políticas, diretrizes, resultados, informações de programas internos e

gravações de Lives. Esse portal tornou-se a página inicial, impactando todos os nossos colaboradores e parceiros (PJ's e Cooperados), concentrando os links úteis, facilitando o acesso aos principais caminhos utilizados no dia a dia, como Guarida Academy, espelho ponto e Canal de Ética. O programa Conexão Guarida, reformulado como um talk show bimestral apresentado pela CEO e pela Diretoria de Gente & Gestão, fortaleceu a interação entre a liderança e os colaboradores. Transmitido pelo YouTube, o programa apresenta informações essenciais sobre a empresa, com participações especiais de Gerentes e Diretores.

Essas iniciativas permitiram que as áreas se destacassem e evoluíssem em suas comunicações, fortalecendo o engajamento e a cultura organizacional, que de acordo com Laloux (2017), reside na capacidade de impulsionar grupos de pessoas a operarem além de suas competências individuais, alcançando resultados que seriam impossíveis de se obter isoladamente.

O Grupo Guarida continua a se transformar e a se adaptar, sempre com o objetivo de oferecer o melhor para seus clientes, colaboradores e parceiros, confiantes de que estas novas iniciativas fortalecerão ainda mais sua posição como líder no setor.

A experiência do colaborador alinhada a estratégia:

A partir de 2022, houve reuniões individuais com as Diretorias para entender suas necessidades específicas, e após esses encontros, foi implementado o modelo de Business Partners, visando otimizar operações e fortalecer relações entre setores.

A proximidade foi fundamental nesse processo, pois cada Business Partner passou a atender áreas específicas, mantendo qualidade no relacionamento com Diretorias e lideranças. Essa abordagem impacta tanto áreas de apoio, quanto de negócios, enriquecendo a experiência do colaborador e desde então, as Business Partners atuam como elo entre a Diretoria de Gente & Gestão e setores de apoio e negócios.

Reuniões com líderes são embasadas em indicadores da área de Pessoas & Cultura, apresentados através de um painel de BI alimentado por informações do sistema de folha, garantindo consistência nas ações planejadas, discutindo pontos estratégicos para desenvolvimento de gestores e equipes.

O Turnover é acompanhado, com ações preventivas, como o incentivo ao recrutamento interno e a obrigatoriedade da realização do Onboarding. Em março de 2023, atingiu 4,7%, priorizando ações de redimensionamento de equipe, e já em março de 2024, diminuiu para 3,5%, evidenciando o sucesso do modelo.

A consolidação das ações planejadas ocorre através de acompanhamentos, onde dados como entrevistas de desligamento são compartilhados com gestores. A área de Pessoas & Cultura garante que 100% dos colaboradores desligados tenham a oportunidade de realizar entrevistas, reforçando a importância deste momento para criar uma experiência alinhada ao propósito da empresa

Em resumo, as Business Partners são profissionais que desempenham um papel essencial na promoção da cultura organizacional. Desde a sua implantação, tornaram-se uma parte importante da jornada, contribuindo significativamente na excelência das relações. De acordo com Rodrigues (2016), a expectativa é que as Business Partners acelerem as respostas aos funcionários, tornando mais eficientes os processos internos e conectando a área de Recursos Humanos com os demais setores da empresa, auxiliando na gestão estratégica de pessoas.

Sustentabilidade do negócio:

Em agosto de 2023, os membros do Conselho se reuniram para delinear as expectativas e direcionamentos para o ano de 2024. A Diretoria de Gente & Gestão, seguindo as expectativas e direcionamentos do conselho, trabalhou no amadurecimento do modelo anterior. Pautados na linha de transformação

estabelecida pelo conselho e pelo CEO, eles foram os impulsionadores desse processo.

O Planejamento Estratégico de 2024 amadureceu o modelo anterior, reduzindo de mais de 100 objetivos identificados em 2023, para 4 objetivos-chave, servindo como espinha dorsal para as estratégias de todas as Diretorias. Em setembro, essas orientações foram compartilhadas com os Diretores, iniciando o processo de imersão e construção do Planejamento Estratégico para 2024.

Na fase inicial, Diretores e Gerentes analisaram e definiram quatro objetivos-chave para a estratégia: consolidar nossa posição de liderança no mercado; aumentar a produtividade através de tecnologia, processos e pessoas; oferecer um ambiente seguro e saudável para os colaboradores; e encantar o cliente com experiências memoráveis e relacionamentos sólidos. Esses objetivos guiaram a formulação da estratégia. Este novo modelo de Planejamento Estratégico trouxe mais clareza e um direcionamento mais assertivo, possibilitando que cada Diretoria desdobrasse seus objetivos de acordo com esses pilares estratégicos.

Além dos aspectos quantitativos, houve uma ênfase significativa no compromisso com as pessoas. Clientes e colaboradores foram colocados no centro, com objetivos voltados para o desenvolvimento das equipes e o fortalecimento das lideranças. Decisões baseadas em dados foram destacadas como uma abordagem para enfrentar a complexidade do ambiente de negócios atual.

Por meio de uma análise criteriosa do cenário atual e discussões com as lideranças, foi possível definir um objetivo estratégico que representasse a visão e os valores do Grupo Guarida. Esse objetivo foi elaborado de forma colaborativa, envolvendo um

grupo multidisciplinar, e foi concebido não apenas como uma meta tangível, mas como um objetivo que impulsiona toda a equipe.

O Planejamento foi participativo e colaborativo, reunindo 50 lideranças que opinaram de acordo com as expectativas do Conselho em uma metodologia que caminhou através de técnicas, como uma construção da análise crítica com os departamentos através de uma análise SWOT. Isso evidencia a busca pelo fortalecimento da cultura participativa dentro do Grupo Guarida, onde a voz de todos os líderes é valorizada e considerada na construção das estratégias. Este formato não apenas visou melhorar o desempenho e obter resultados superiores, mas também foi reformulado para fortalecer nossa cultura e promover o aprimoramento contínuo.

A estratégia foi abrangente, e não só delineou metas específicas, mas também promoveu a sustentabilidade do negócio, onde todos tem seu papel chave muito claros, na construção de um futuro promissor, reforçando a importância de uma gestão ética, transparente e comprometida com o desenvolvimento sustentável (FROEHLICH; BITENCOURT, 2015).

Em resumo, o planejamento foi construído com base em uma análise sólida do cenário atual e uma visão compartilhada do futuro desejado, visão esta que foi compartilhada com todas as equipes por meio de agendas com suas lideranças, como corrobora o depoimento de Pyetra dos Santos, colaboradora do Contact Center da área de Gestão do Sucesso do Cliente: “No final de novembro de 2023 tivemos a reunião do Planejamento 2024 de Gestão & Gestão para alinhar com a equipe quais seriam as melhorias do ano. Estou a 2 anos e 9 meses na Guarida e anteriormente nunca houve um planejamento com a equipe, tivemos nosso primeiro alinhamento quando entrou a Déa para assumir a Diretoria e compartilhar o

planejamento foi muito importante para a equipe ficar ciente de quais são os objetivos para o ano. Me senti importante em participar do planejamento pois tive a visão do que fizemos de melhorias no ano de 2023 e quais seriam os objetivos de 2024 e agora atuando nas melhorias deste ano sinto que estamos progredindo nas etapas do planejamento informado em 2023.”

Próximos passos:

Para garantir um ambiente seguro e saudável onde os colaboradores possam se desenvolver, o Grupo Guarida estabeleceu objetivos claros e iniciativas estratégicas para 2024. Entre os objetivos, destacam-se: alcançar um e-NPS de 75, obter uma favorabilidade de 85 na GPTW 2024, realizar o Ciclo de Gestão de Competências de 100% das lideranças e mapear 100% das áreas para identificar cargos-chave a partir do segundo semestre.

Para alcançar esses objetivos, diversas ações estão em andamento, como a estruturação da primeira Pesquisa Pulse do ano e a continuidade do projeto Nosso Jeito de Ser, denominado neste ano como Nosso Jeito de Fazer Acontecer. O Conexão Guarida segue sendo o programa bimestral de proximidade com colaboradores, e as turmas do Atendimento UAU estão ocorrendo bimestralmente.

Neste ano, foi iniciado o primeiro ciclo da Gestão por Competências, um marco importante para promover um ambiente de trabalho mais qualificado e alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Para marcar o início deste ciclo, foi realizado um evento de sensibilização com todas as lideranças da empresa, além de capacitações para nortear os líderes quanto à avaliação da gestão por competências. Complementando essas iniciativas, foram criados vídeos de treinamento, um e-book e também um vídeo passo a passo da ferramenta de

avaliação. Essa iniciativa demonstra o compromisso da organização com o cuidado e desenvolvimento dos colaboradores, essencial para criar um ambiente de desenvolvimento. Em 2025, os programas e ações seguirão, alinhados ao planejamento estratégico 2025 e fundamentados nas pesquisas Pulse e GPTW, além dos resultados da avaliação por competências.

ORÇAMENTO:

O investimento em Gente & Gestão foi significativo: a Diretoria, por meio da área de Pessoas & Cultura, fez um diagnóstico detalhado e usou métodos ágeis para entender as necessidades. Isso levou a um planejamento abrangente, com investimentos importantes para 2023:

Descrição	Investimento Anual (R\$)
Parceria com agência de endomarketing	R\$ 24.800,00
Investimento em ações de endomarketing	R\$ 68.087,09
Coffee Break Programas	R\$7.904,39
Modernização da plataforma de educação corporativa	R\$60.000,00
Módulo de Atração & Seleção GUPY	R\$19.652,04
Módulo de Admissão GUPY	R\$27.619,68
Programa Líder Top	R\$60.000,00
Materiais e Coffee Break dos programas de desenvolvimento (Talentos & Escola de Negócios)	R\$4.660,56
Investimento em multiplicadores dos programas de desenvolvimento	R\$8.442,41
Planejamento Estratégico	R\$35.000,00

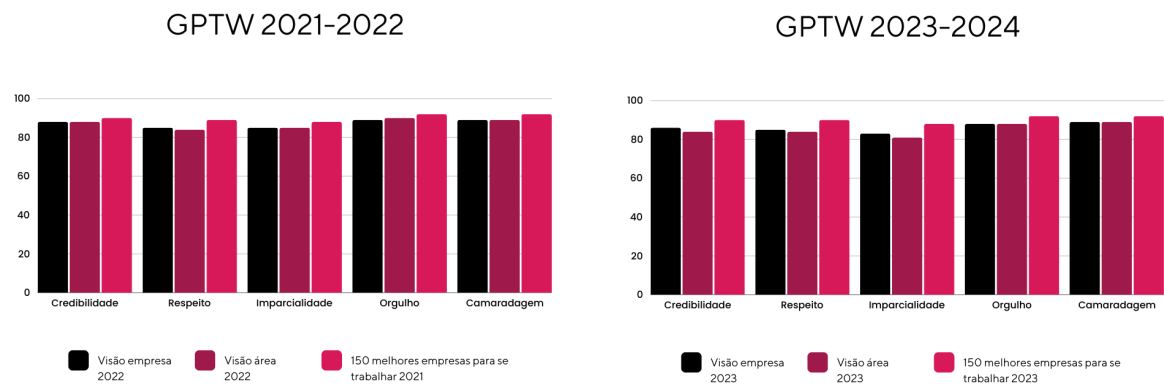
Para 2024 foram previstos orçamentos estratégicos como forma de sustentação das ações realizadas no ano anterior, bem como garantir a implantação de novos programas:

Descrição	Investimento Anual (R\$)
Orçamento Endomarketing	R\$ 70.554,87
Orçamento Treinamento & Desenvolvimento	R\$ 175.110,30
Orçamento Atração & Seleção	R\$ 89.000,00
Implementação Canal de Ética	R\$29.000,00
Programa Viver Melhor Saúde Integral	R\$32.490,00
Planejamento Estratégico 2025	R\$30.0000

AVALIAÇÃO E RESULTADOS:

A Diretoria de Gente & Gestão participa ativamente das estratégias de negócio por meio das áreas de Pessoas & Cultura, Administração de Pessoal e Gestão do Sucesso do Cliente, eliminando barreiras na compreensão das necessidades e estabelecendo uma relação de proximidade com as áreas. A Comunicação Interna é aprimorada, criando um ambiente claro e transparente. Atração e Seleção focam na Experiência do Candidato e Fit Cultural, atraindo talentos alinhados com a cultura do Grupo. A Guarida Academy e demais programas fortalecem habilidades e competências da equipe. A revitalização dos norteadores promove um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados, contribuindo para o sucesso contínuo do Grupo. Com base nos resultados das Pesquisas Pulse e Great Place to Work, juntamente com as iniciativas implementadas pela Diretoria de Gente & Gestão em resposta à pesquisa GPTW de 2022, foi possível identificar oportunidades significativas para melhorar a satisfação dos colaboradores. Os dados das pesquisas revelaram que as ações adotadas resultaram em um maior sentimento de serem ouvidos por parte dos colaboradores, o que evidencia a importância das pesquisas na construção de um ambiente saudável. Esses insights destacam a relevância contínua de pesquisas para promover um clima organizacional positivo. Além disso, os resultados da pesquisa GPTW proporcionam

uma visão abrangente das áreas em que podemos continuar aprimorando nossa cultura organizacional.

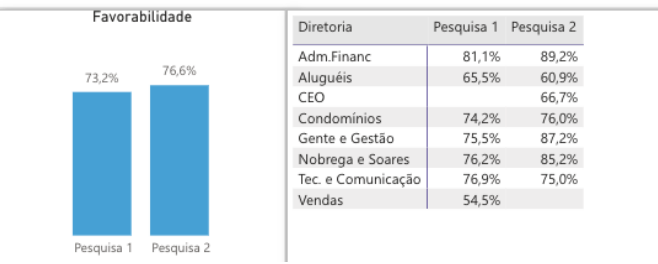


Com base nessas informações, a Diretoria de Gente & Gestão aplicou duas pesquisas Pulse, uma no início do ano e outra no segundo semestre, como forma de entender as expectativas dos colaboradores, podendo assim mensurar evoluções e oportunidades, além de entendermos o papel da liderança na garantia destas ações. Em função dos resultados na pesquisa GPTW, encontramos oportunidades de melhoria e foi através das pesquisas realizadas que identificamos as áreas de desenvolvimento.

Seu líder imediato compartilhou o plano de ação que foi construído através do resultado da pesquisa GPTW?



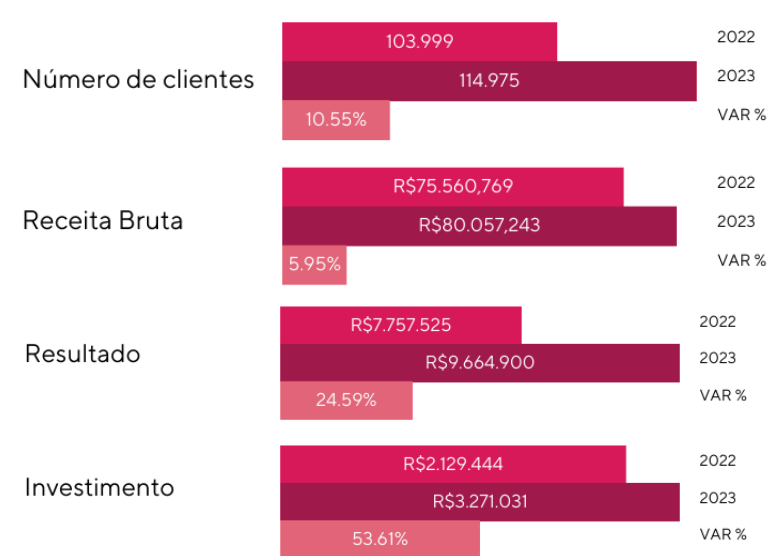
Está sendo percebido as mudanças/melhorias propostas no plano de ação da pesquisa GPTW em sua área?



Em 2023, o Grupo Guarida registrou um crescimento de 15% no faturamento e este desempenho foi seguido por uma expansão em diversos aspectos-chave no ano subsequente. A Ebitda de 2023 demonstrou um avanço, atingindo um crescimento de 24,59% em comparação com o ano anterior. Além disso, o número de clientes

aumentou em 10,55%. Os investimentos também marcaram um crescimento de 53,61% em 2023, impulsionando a capacidade de inovação e expansão.

A receita bruta cresceu 5,95% em relação a 2022, refletindo o comprometimento da equipe da Diretoria de Gente & Gestão na implementação de estratégias eficazes.



Em sintonia com nosso propósito e com o desenvolvimento humano e organizacional, observou-se uma redução notável no turnover, que diminuiu de 4,7 em 2023 para 3,5 em 2024. Este progresso é ainda mais evidenciado pelo número de promoções ocorridas: 42 pessoas foram promovidas no total do ano de 2023, já em 2024, até o mês de Junho, foram promovidas mais 40 pessoas. Conscientes dos objetivos estratégicos do Grupo Guarida e do cenário dinâmico da jornada de transformação cultural, reforça-se a importância do papel desempenhado pela equipe através da estratégia definida pela CEO. Busca-se sempre o fortalecimento de lideranças, o desenvolvimento de colaboradores e a promoção de um ambiente organizacional saudável, onde constantemente se cultivam competências essenciais, como visão estratégica, respeito pela diversidade e visão sistêmica. Estas competências são essenciais para manter o foco nas pessoas e garantir um crescimento sustentável. Embora tenham ocorrido muitas conquistas e

aprendizados, reconhecemos que ainda há desafios significativos à medida que avançamos. No entanto, permanecemos firmes na busca incessante pela excelência, tanto em relação aos colaboradores quanto ao compromisso com a entrega de excelência aos clientes.

CONCLUSÃO:

A visão de uma estratégia pautada nas pessoas, no Grupo Guarida iniciou-se com a sucessão na liderança de Júlia Dal Santo, que visou alinhar os valores tradicionais com as demandas atuais do mercado. Júlia fomentou mudanças estratégicas significativas na estrutura organizacional e nas práticas de gestão, consolidando sua posição como uma líder transformadora.

Um foco principal foi o cuidado com as pessoas. Júlia incentivou uma abordagem mais estratégica em Recursos Humanos, promovendo uma gestão humanizada e melhorando as interações da equipe. Iniciativas como programas de integração e comunicação interna alinhada à estratégia foram implementadas, junto com investimentos no desenvolvimento de lideranças e de forma geral com os colaboradores.

A Diretoria de Gente & Gestão, que inclui as áreas de Administração de Pessoal, Gestão do Sucesso do Cliente e Pessoas & Cultura, desempenhou um papel essencial na adaptação às novas demandas e no desenvolvimento dos colaboradores. Os resultados alcançados refletem os investimentos feitos até aqui. Essas mudanças fortaleceram a dinâmica interna e melhoraram a experiência do cliente, posicionando a Diretoria de Gente & Gestão como protagonista na transformação positiva e duradoura da empresa.

BIBLIOGRAFIA:

BRUM, A. M. **Endomarketing Estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare Editora, 2017.

EBOLI, M. Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa. In: **Educação Corporativa**: muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014. p. 14.

ESTEVES, S.; OLIVEIRA, L. **Employer Branding**: crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa.. São Paulo: Buzz Editora, 2023.

FAISSAL, R. *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV; 3ª edição, 2015.

FROEHLICH, C; BITENCOURT,. Sustentabilidade Empresarial. **Sustainability In Debate**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 116-130, 23 dez. 2015. Editora de Livros IABS. DOI: <http://dx.doi.org/10.18472/sustdeb.v6n3.2015.15196>. Disponível em: https://www.academia.edu/117275984/Sustentabilidade_Empresarial. Acesso em: 14 jun. 20224.

LALOUX, F. **Reinventando as Organizações**. São Paulo: Editora Voo, 2017. 343 p.

MADRUGA, R. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**. São Paulo: Gen Atlas, 2021.

MASSI, M. L. G. Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes**, [S. I.], v. 22, p. 422–448, 2018. DOI: 10.21710/rch.v22i0.444. Disponível em: <https://www.revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/444>. Acesso em: 28 abr. 2024.

NEVES, A. Gestão da Diversidade nas Organizações como Prática Gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 9 jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11374>. Acesso em: 14 jun. 2024.

RODRIGUES, A. C. (org.). **O papel do business partner**. 2016. Desenvolvido pela Editora Abril. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/o-papel-do-business-partner>. Acesso em: 12 jun. 2024.

INFORMAÇÃO DOS AUTORES:

Aline Chaves | Business Partner no Grupo Guarida, formação em Pedagogia Empresarial pela ULBRA, Analista de perfil Comportamental pela SÓLIDES TECNOLOGIA

Déa Machado | Diretora de Gente & Gestão no Grupo Guarida, formação em Psicologia e Mestrado em Administração e Negócios pela PUCRS, Advanced Management Program (AMP) pela IESE Business School.

Luã Palácio | Focal Point T&D no Grupo Guarida, formação em Gestão de Recursos Humanos e Marketing, pela IERGS, Formação em Business Partner e Consultoria Interna de RH pela Com Propósito, Liderança Estratégica e Rotina de Pessoal na Prática, pela HTM Trade Marketing.

Pamela Moraes | Analista de Endomarketing no Grupo Guarida, formação em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda, Pós-graduação Lato Sensu - MBA, Estratégias de Marketing Digital ULBRA.

Paula Cruz | Focal Point A&S no Grupo Guarida, formação em Psicologia pela UNIFIN, Psicopatologia Forense pela INTEGRA, extensão em Saúde Mental e Direitos Humanos pela UFRGS e Analista Comportamental PDA pela GROU.

Régis Meirelles | Gerente de Pessoas & Cultura no Grupo Guarida, formação Bacharel em Psicologia pela ULBRA e Especialização em Psicologia Organizacional pela FADERGS, Creative Coach Certified pela CREATIVE LEARNING INSTITUTE.

Robertta Girardi | Business Partner no Grupo Guarida, formação em Psicologia pela PUCRS, Analista de perfil Comportamental pela SÓLIDES TECNOLOGIA.