

Top Ser Humano 2024

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento



TERMOLAR

Tudo que é bom **dura mais**

Gestão de Pessoas:

DHO estratégico e focado em resultados

Responsáveis pelo projeto:

Ana Paula Gritti

Gerente de Desenvolvimento
Humano e Organizacional

Silvia Bauer

Analista de Comunicação Interna

Adriana Grala Neumann

Consultora Interna DHO

Paola dos Santos Solla Petry

Consultora Interna DHO

 Índice

Introdução.....	1
Desenvolvimento	3
Implementação da nova DHO	5
Orçamento.....	11
Resultados.....	12
Análise dos Resultados	16
Conclusão.....	18
Bibliografia.....	19
Sobre as autoras	20

Fundada em 1958, a **Termolar** entrou em um novo ciclo a partir de 2016, com o falecimento de seu fundador, Jorge Ardrizzo. A segunda geração da família assumiu a companhia com o desafio de modernizar a empresa que se tornou reconhecida pela garrafa térmica Chimarrita, destacada no Top of Mind há 20 anos no seu segmento, e produz também outras soluções em conservação térmica.

Com a criação do Conselho de Administração em 2018 e a modernização do negócio, surgiu a necessidade de estruturação de uma área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) que atuasse de maneira estratégica e ativa junto aos cerca de 700 colaboradores, contribuindo para a evolução da organização e para o atingimento de resultados.

Os indicadores estratégicos definidos para a DHO são **taxa de pedido de demissão, índice de hora treinamento e indicador de desenvolvimento**. O objetivo é atrair, reter, engajar e desenvolver pessoas alinhadas à cultura organizacional e às competências desejadas para que, por meio delas, possam ser executados os melhores processos, garantindo o alcance dos resultados.

Desde 2021, houve uma **evolução positiva de indicadores** relacionados à gestão de pessoas, com destaque para o fortalecimento das lideranças nesse processo. Em 2023, a Termolar registrou alguns dos **melhores resultados de sua história**, conquista que atribui a suas pessoas.

*Mais informações sobre este case podem ser
solicitadas pelo e-mail ana.gritti@termolar.com.br*



Introdução

Há mais de seis décadas no mercado, a **Termolar** é uma empresa com o propósito de **prolongar momentos inesquecíveis** por meio da felicidade de suas equipes. Oferecendo soluções em conservação térmica, seus produtos são companhia diária dos gaúchos e se espalham por Brasil, América Latina, Europa e Oriente Médio, construindo um forte conceito de qualidade e inovação, aliado ao design projetado para atender às mais diversas necessidades. Localizada na zona sul de Porto Alegre, atualmente, a empresa fabrica em torno de 11 milhões de unidades por ano, e conta com cerca de 700 colaboradores.

Esta relação sólida com diferentes gerações de consumidores persiste pelo DNA da empresa, que busca sempre inovar. Ao longo de mais de 60 anos, a Termolar já passou por **uma série de transformações**, todas sustentadas pelo principal ativo da empresa: suas pessoas.

A morte do fundador **foi um marco na história da companhia**. Jorge Ardrizzo faleceu em 2016 (*confira no anexo a linha do tempo da empresa*). A perda deu início a um processo de sucessão, com a criação de um Conselho de Administração, em 2018, e a uma reestruturação que incluiu investimentos em maquinários, reorganização de processos e implementação de um novo modelo de negócios, com orientação para inovação, futuro e perpetuidade. Todas estas mudanças geraram um **ambiente de mudança cultural**, com a construção de uma nova filosofia institucional. Conforme pesquisa divulgada por Heindrick e Strugles (2023), 75% de mais de 500 CEOs entrevistados ao redor do mundo acreditam na cultura como um dos fatores que influenciam positivamente o desempenho financeiro das empresas.

Em 2020, foram estabelecidos pilares que balizam esta nova cultura: **Cuidado, Confiança e Colaboração, Protagonismo e Resultado**. Para representar este processo de mudança cultural, foi criado o conceito **Jeito de Ser Termolar, Um Jeito Único de Ser**.



O processo de transformação influenciou o Planejamento Estratégico 2021 da Termolar, no qual estão definidos os seguintes objetivos:

- 1** Buscar a rentabilidade do negócio por meio de alternativas para as despesas de MP/RL;
- 2** Implementar uma relação de DÍVIDA/ EBITDA saudável para o negócio Termolar;
- 3** Mapear processos e políticas de toda a organização e implementar o sistema de gestão.

É dentro deste contexto que surge a necessidade de **estruturação da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO)**, com o desafio de atuar como um parceiro estratégico, proativo e facilitador das boas relações interpessoais, fomentando o pertencimento, a confiança, a empatia, e desenvolvendo as lideranças para relações mais humanas e para as competências que este novo modelo de empresa exigia. Conforme Becker, Huselid e Ulrich (2018), “o papel estratégico da área de recursos humanos começa com o projeto de uma arquitetura - a função de RH, o sistema de RH e os comportamentos do pessoal estratégico - que enfatiza e reforça a implementação da estratégia da empresa”.

O objetivo deste case é demonstrar como a **atuação estratégica de gestão de pessoas pode contribuir** para a evolução da organização e para o atingimento de resultados. Com esse novo posicionamento, a área de DHO apoia e impulsiona o negócio para garantir a sustentabilidade e a perpetuidade da empresa.

Em meados de 2020, a Termolar inicia, de forma tímida, uma mudança na cultura da empresa. No entanto, com a crise mundial humanitária e sanitária de enfrentamento contra a COVID-19, o processo de mudança ganhou mais velocidade e a área de gestão de pessoas passou a contribuir mais ativamente nas decisões estratégicas e a apoiar na construção de um **ambiente de negócio com mais humanidade e propósito**. Essa busca esteve alinhada ao pensamento de Barret (2017), que afirma que “ficamos felizes quando (...) temos liberdade e autonomia, quando nos sentimos alinhados com o nosso trabalho, quando somos capazes de fazer a diferença e quando somos capazes de estar a serviço para outras pessoas”.

A partir da definição deste novo papel da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) dentro da perspectiva da Termolar, foi utilizada a ferramenta de planejamento estratégico **Business Model Canvas** para traçar os norteadores estratégicos da área, bem como entender a cadeia de valor, os processos críticos e os resultados esperados (*o modelo atualizado pode ser consultado no anexo*).

O Planejamento Estratégico da Termolar é baseado nas perspectivas do **Balanced Scorecard (BSC)**, metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton (2018). A ferramenta traduz a missão empresarial e a estratégia em objetivos e iniciativas, sendo que para cada diretriz há indicadores definidos, que são acompanhados por meio do modelo de gestão da companhia. O Modelo de Gestão Termolar constitui uma metodologia para o alcance e execução das prioridades estratégicas da empresa a partir de um sistema de alta performance. A implementação demandou uma significativa mudança estratégica da liderança, refletindo no comportamento de suas equipes para a busca de excelência nos resultados. O modelo está alicerçado em quatro perspectivas: **financeira, cliente/mercado, processos/tecnologia** e de **pessoas**. A partir delas estão estruturados os objetivos estratégicos, desdobrados em indicadores e projetos estratégicos.

Os indicadores estratégicos definidos para a DHO são **taxa de pedido de demis-**

são, índice de hora treinamento e Indicador de Desenvolvimento Humano. O objetivo é atrair, reter, engajar e desenvolver pessoas alinhadas à cultura organizacional e às competências desejadas para que, por meio delas, possam ser executados os melhores processos, impactando os *stakeholders* e garantindo o atingimento dos resultados.

Missão da DHO

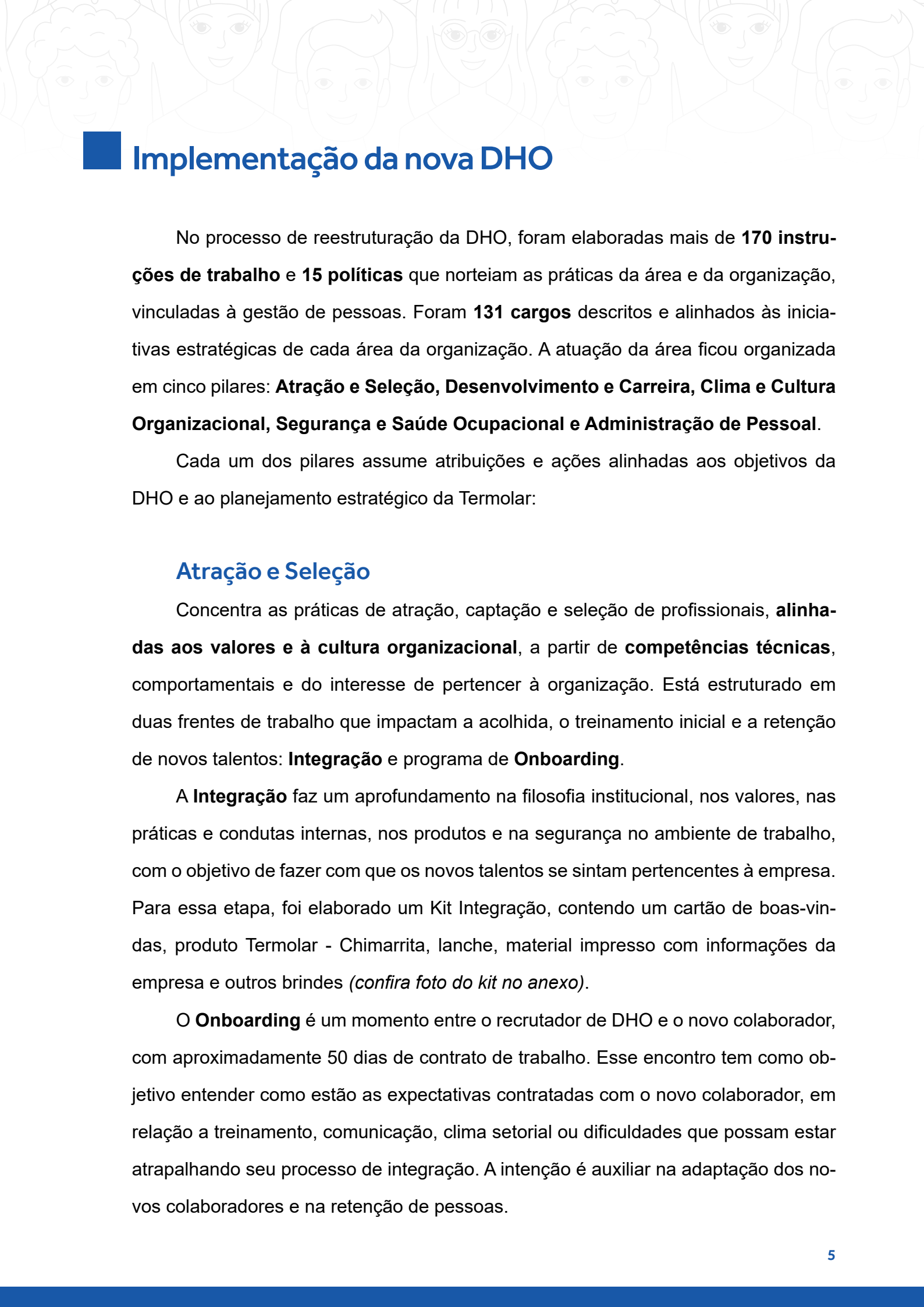
Orientar e fomentar a gestão de pessoas, alinhada às estratégias e à cultura organizacional, contribuindo para evolução da organização e de seus resultados, através das pessoas.

Também foram traçados objetivos para a área de DHO, principalmente vinculados às demandas surgidas com o novo momento da companhia:

- 1 Reter e engajar talentos**, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e crescimento;
- 2 Desenvolver lideranças** alinhadas às competências organizacionais (vinculadas aos novos comportamentos esperados da nova cultura);
- 3 Fomentar a filosofia institucional**, gerando propósito no trabalho;
- 4 Impulsionar os resultados** organizacionais através das pessoas.

Para alinhar a gestão do capital humano à estratégia, a área de DHO passou por uma reestruturação em sua atuação e nos seus investimentos. A estrutura passou, então, a ser organizada em três subáreas:





Implementação da nova DHO

No processo de reestruturação da DHO, foram elaboradas mais de **170 instruções de trabalho** e **15 políticas** que norteiam as práticas da área e da organização, vinculadas à gestão de pessoas. Foram **131 cargos** descritos e alinhados às iniciativas estratégicas de cada área da organização. A atuação da área ficou organizada em cinco pilares: **Atração e Seleção, Desenvolvimento e Carreira, Clima e Cultura Organizacional, Segurança e Saúde Ocupacional e Administração de Pessoal**.

Cada um dos pilares assume atribuições e ações alinhadas aos objetivos da DHO e ao planejamento estratégico da Termolar:

Atração e Seleção

Concentra as práticas de atração, captação e seleção de profissionais, **alinhas aos valores e à cultura organizacional**, a partir de **competências técnicas**, comportamentais e do interesse de pertencer à organização. Está estruturado em duas frentes de trabalho que impactam a acolhida, o treinamento inicial e a retenção de novos talentos: **Integração** e programa de **Onboarding**.

A **Integração** faz um aprofundamento na filosofia institucional, nos valores, nas práticas e condutas internas, nos produtos e na segurança no ambiente de trabalho, com o objetivo de fazer com que os novos talentos se sintam pertencentes à empresa. Para essa etapa, foi elaborado um Kit Integração, contendo um cartão de boas-vindas, produto Termolar - Chimarrita, lanche, material impresso com informações da empresa e outros brindes (*confira foto do kit no anexo*).

O **Onboarding** é um momento entre o recrutador de DHO e o novo colaborador, com aproximadamente 50 dias de contrato de trabalho. Esse encontro tem como objetivo entender como estão as expectativas contratadas com o novo colaborador, em relação a treinamento, comunicação, clima setorial ou dificuldades que possam estar atrapalhando seu processo de integração. A intenção é auxiliar na adaptação dos novos colaboradores e na retenção de pessoas.



Desenvolvimento e Carreira

Abrange as práticas, as políticas e os programas relacionados a recrutamento interno, desenvolvimento e formação de líderes e avaliação de desempenho dos colaboradores. Tem quatro principais programas:

- a Desenvolvimento de lideranças:** tem o objetivo de acelerar os comportamentos esperados dentro da nova cultura, fomentar e reforçar o modelo de gestão da companhia, bem como acelerar o desenvolvimento das competências do negócio a partir dos líderes. Em 2020 e 2021, o Programa de Desenvolvimento de Líderes foi realizado de forma remota com o objetivo de desenvolver competências voltadas à transformação da cultura da empresa. Em 2022 e 2023, os treinamentos passaram a ser presenciais e com abordagem 70/20/10 (70% a partir de experiências próprias e vivências profissionais do cotidiano; 20% a partir de aprendizado informal e interações com colegas; e 10% a partir do aprendizado formal e conteúdo). O foco foi aumentar a sinergia e melhorar os relacionamentos e vínculos entre todos os níveis de lideranças da Termolar.
- b Avaliação de desempenho:** dissemina a forma de medição e acompanhamento da performance de todos os profissionais a partir de uma conversa formal entre líder e liderado, abordando habilidades, competências, desempenho, reconhecimento e remuneração.
- c Recrutamento interno:** oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da companhia, sendo uma estratégia de reter talentos ao criar oportunidades de desafios e aprendizados.
- d Mentoria feminina:** o Empodera é um programa de mentoria feminina desenvolvido para estimular a equidade de gênero dentro da Termolar e incentivar o desenvolvimento e a liderança feminina. A partir das temáticas de autoconhecimento e autoconfiança, busca capacitar as participantes a identificarem o “fenômeno da impostora”, sensação de não pertencimento e não atingimento da expectativa do outro. Construído a partir de pesquisa sobre o perfil das participantes, também teve como objetivo estimular a participação de mulheres no recrutamento interno.



Clima e cultura organizacional

Orientada pelo processo de transformação cultural, a área de **Comunicação Interna e Endomarketing** planeja as ações mensais e a produção de conteúdos alinhados aos pilares da nova cultura, com o objetivo de fortalecer a marca internamente, fomentar o engajamento e o sentimento de pertencimento.

A cultura organizacional é representada por Edgar e Peter Schein (2022) como um iceberg. A parte menor, visível na superfície da água, corresponde aos artefatos práticos e facilmente identificáveis, que fazem parte do dia a dia da equipe. Quando o iceberg começa a imergir, chega-se a um local que corresponderia aos valores da empresa professados por líderes de recursos humanos, que desejam difundir um ambiente de trabalho pautado em ideias positivas de colaboração e dinamismo. Nem sempre esses valores estão internalizados em cada colaborador, ficando por vezes apenas estampados em cartazes e repetidos em reuniões motivacionais, sem mudanças na forma de agirem. Na parte mais profunda do iceberg encontram-se as crenças enraizadas e inconscientes que, de forma involuntária, fazem com que a cultura da empresa ganhe uma feição clara e seja moldada diariamente pela ação de seus colaboradores sem maquiagem ou autodefesa. É neste nível que a Termolar quer atuar.

Esta forma de pensar e agir a comunicação vai ao encontro do que preconiza a autora Analisa de Medeiros Brum (2017): “O endomarketing abrange todo e qualquer esforço que a empresa faz para se comunicar com o seu público interno, gerando o engajamento que precisa para cumprir com os seus objetivos e gerar resultados. Um processo que atualmente exige muita rapidez, interação e flexibilidade. A comunicação é, possivelmente, a capacidade mais importante que temos para gerir as organizações”.

Também são trabalhadas ações de **reconhecimento e comemorações**, que reforçam o novo momento da Termolar, voltado para uma cultura protagonista, que zela pelo cuidado nas mais variadas formas, respeita as diferenças e promove a colaboração entre as áreas. Nesse sentido, foram instituídas premiações que reconhecem os esforços coletivos e individuais para o alcance dos resultados esperados, como o Colega Destaque. Em 2022, também foi instituída a Participação nos Lucros e Re-



sultados (PLR), como uma forma de fortalecer a cultura de resultados e valorizar a performance dos colaboradores.

Também foram criadas várias iniciativas de fortalecimento da cultura de transparência e resultado, tais como **Encontros Trimestrais** de todos os colaboradores com a Presidente da Termolar, Natalie Ardrizzo, nos quais ela apresenta o cenário atual e os desafios futuros da organização, incentivando uma cultura de transparência e confiança. Mensalmente, há pautas como **Palavra da Presidência**, na qual são compartilhados temas relevantes e divulgados nos canais de comunicação internos, **Gestão a Vista**, na qual o Gestor deve apresentar para sua equipe os indicadores estratégicos da empresa e da área, pontuando ações corretivas, e também a Pauta **Líder Comunicador** elaborada pela DHO.

A Presidente Natalie Ardrizzo, realiza a abertura de todas as reuniões do Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) (*veja foto no anexo*), bem como dá início a todas as reuniões de segunda-feira com o grupo de gestão da empresa dentro do Planejamento Organizacional Integrado (POI), estando próxima das lideranças para garantir alinhamento e cascadeamento das informações.

Os canais internos oficiais de comunicação com os colaboradores são murais, e-mails, Tv Corporativa e portal RH (para solicitações e esclarecimento de dúvidas), tendo sido reestruturados a partir de novembro de 2023 (*confira no anexo exemplos de peças produzidas*).

Os murais, que antes se chamavam Termolar Informa, passaram a se chamar **Compartilha Termolar**, e novos canais foram desenvolvidos para melhor identificação e entendimento das comunicações (*saiba mais sobre cada canal no anexo*). Também foi criado o Comitê Multiplica Termolar, com representantes de vários departamentos da organização, com a finalidade de multiplicar a cultura para toda a empresa.

Este comitê foi capacitado para desempenhar o papel de multiplicadores e hoje é o principal braço da comunicação interna no que tange ao compartilhamento de informações para a operação e apoio para ações de engajamento.



Segurança e Saúde Ocupacional

Este pilar passou a ser o principal embaixador da nova cultura no quesito cuidado e ganhou maior sustentação a partir do amadurecimento das mudanças. A Termolar segue a metodologia proposta por James Reason (2015), que demonstra que acidentes podem ser evitados pela atuação em três tipos de barreiras: físicas, sistêmicas e comportamentais.

Dentre as práticas desenvolvidas, destacam-se as seguintes ferramentas:

- 1 Gestão de relatos das condições e comportamentos inseguros:** fomenta o protagonismo dos colaboradores em perceber e relatar o que oferece risco nas suas rotinas.
- 2 Jornada da Segurança:** programa de conscientização continuada e que deve refletir na decisão de comportamentos e atitudes seguras, realizada através de treinamentos com o objetivo de elevar a maturidade da organização para os resultados voltados à segurança.
- 3 Índice de Performance Segura:** trata de checar as rotinas de segurança, como utilização de EPIs, conhecimento das pessoas acerca dos riscos de suas atividades, as condições das máquinas, entre outros.

Administração de Pessoal

Tem como objetivo garantir a excelência de processos, legislações e compliance. A equipe tem foco, agilidade e um atendimento humanizado que reflete diretamente na satisfação do cliente interno. Além de ter um papel estratégico na gestão das reclamações trabalhistas.

A metodologia de gerenciamento dos pilares, programas e processos da DHO é baseada no **PDCA** (Entenda, 2020) – Planejar, fazer, checar e agir. Na etapa **Planejar**, são oferecidos subsídios aos gestores com ferramentas de gestão de pessoas que facilitem a administração das suas áreas de forma assertiva e os apoiem na tomada de decisão. São realizados diagnósticos baseados nos indicadores de Desenvolvimento Humano e Organizacional e das áreas.



Esses diagnósticos são baseados em instrumentos como pesquisa de clima, entrevista de onboarding, entrevistas de desligamento, programa de desenvolvimento de líderes, programa bem-estar emocional, índice de performance segura, atendimento direto do consultor nas áreas dos clientes e por meio de reuniões com os gestores e reuniões setoriais.

Na etapa **Fazer**, cabe aos gestores, junto a DHO, colocar em prática as ações, a partir dos instrumentos citados. Existem estratégias realizadas e monitoradas que estão ligadas à gestão de clima interno, como captação e seleção, melhorias de processos nas áreas, quadro de lotação, orçamento de pessoal, necessidade de treinamento, gestão de carreira, desenvolvimento de lideranças, entre outros.

O acompanhamento das ações propostas e executadas fazem parte da etapa **Checar**, e é realizado durante as reuniões já propostas no modelo de gestão da Termolar por meio dos indicadores institucionais, da perspectiva pessoas ou com as equipes de gestão de pessoas. Os indicadores são trabalhados nas próprias áreas por consultor, gestor e equipe.

Por fim, após rodar essa metodologia, algumas ações e lições aprendidas são revistas e adaptadas na etapa **Agir**, com o objetivo de garantir melhorias de processos e estratégias de forma constante.

Ações futuras

A implementação de uma área de DHO representa um passo desafiador para uma empresa e, principalmente, é o início de uma jornada de constante aprendizado e evolução. Os avanços visíveis e mensuráveis são muitos, como também a convicção de que sempre haverá oportunidades de aprimoramento. Uma das frentes mais impactadas é a trajetória de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, especialmente das lideranças. Em 2024, a empresa avançou mais um passo ao implementar a Avaliação de Desempenho 360° para todos os líderes, que passarão a ser avaliados e receberão feedback de seus gestores imediatos, e também de colegas do mesmo cargo (pares) e liderados. O objetivo da Termolar é buscar transparência nas relações e

feedbacks construtivos, que possam alavancar ainda mais o desenvolvimento do grupo de líderes, o que contribui para o crescimento também dos colaboradores.

No primeiro semestre de 2024, também foi realizada a primeira turma do Workshop de Carreira, para o grupo de multiplicadores. O conteúdo é voltado ao protagonismo e atitude na carreira, destacando temas como preparação para processo seletivo, autoconhecimento e a importância da educação formal e da capacitação. Novas turmas estão previstas para os próximos meses.

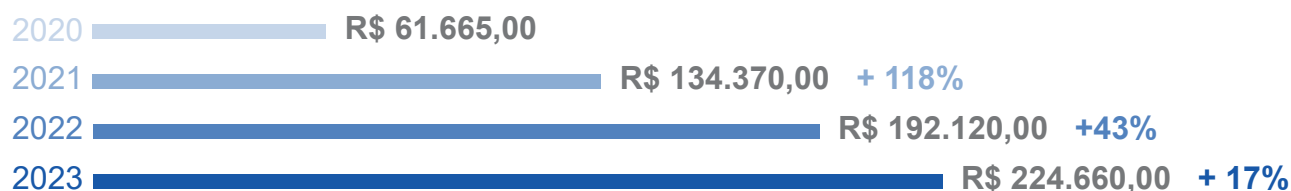
Está em construção um projeto-piloto com Trilhas para Lideranças e Novas Lideranças. O objetivo é desenhar a trilha de carreira das lideranças e de colaboradores que tenham como objetivo assumir posições de liderança dentro da companhia.

Também alinhado à cultura de cuidado e valorização das pessoas, em 2024 teve início a aplicação de pesquisas de satisfação pós-eventos de engajamento, com o objetivo de coletar informações e sugestões para remodelar os eventos internos.

Orçamento

Atualmente, a área de DHO conta com uma equipe de 18 pessoas, sendo 1 Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional, 1 Supervisor de Segurança e Medicina do Trabalho, 1 Supervisor de Administração de Pessoas, 4 analistas, 2 Business Partners, 2 assistentes, 4 Técnicos de Segurança do Trabalho, 1 médico, 1 Técnico de Enfermagem e 1 jovem Aprendiz. O orçamento total da área representa 1,8% / RL prevista para o ano de 2024.

A cada ano, tem crescido o investimento em treinamentos em relação ao ano anterior:



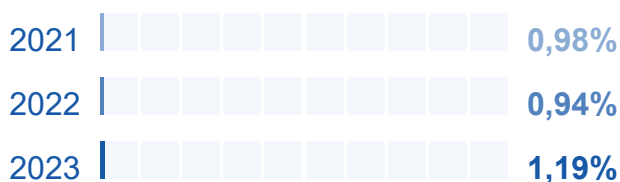
Resultados

Os indicadores estratégicos para a área são monitorados e tratados pela **Consultoria Interna de DHO** junto às áreas clientes. Para que esses objetivos estratégicos e indicadores institucionais sejam atingidos, a Consultoria Interna de DHO tem um papel sistêmico e diferenciado, atuando de forma efetiva na implantação e no desdobramento das estratégias corporativas.

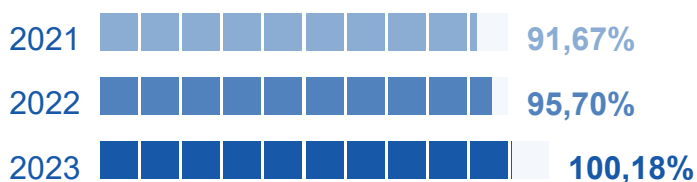
Na Pesquisa de Satisfação com os colaboradores acerca dos serviços e atendimento da área, a pergunta *Como você classificaria o atendimento da DHO as suas demandas relacionadas à gestão de pessoas no dia a dia?* obteve um resultado de satisfação de **50%** em 2021, que subiu para **82%** (em 2022) e atingiu **92%** em 2023, com um índice de participação também superior.

Mensalmente, também são acompanhados os resultados obtidos nos indicadores vinculados ao Planejamento Estratégico da Termolar:

1 Taxa de pedido de demissão

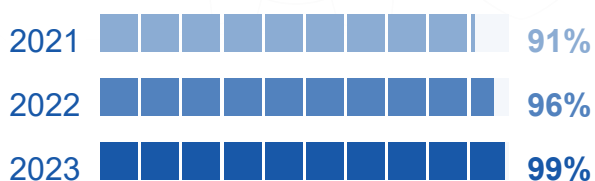


2 Índice de hora treinamento



3 Indicador de Desenvolvimento Humano

Mede o desenvolvimento das Lideranças e equipes por meio de processos como Avaliação de Desempenho, reuniões de Feedback e Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).



Os dados apontam um crescimento na produção e nas vendas da empresa no período (percentual sobre o ano anterior):

Crescimento de Receita Líquida – Resultado EBITDA

2021: 2,44%	2022: 12,03%	2023: 19,06%
↑ +20,55%	↑ +25,15%	↑ + 14,77%

Crescimento Mercado Nacional

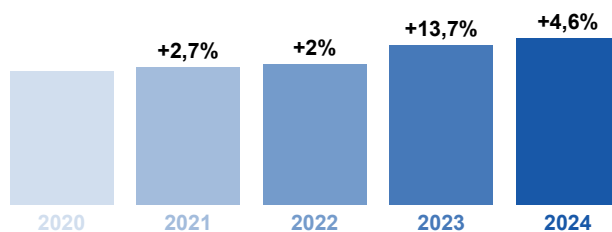
2021	2022	2023
↑ +19%	↑ +21%	↑ +14%

Crescimento Mercado Exportação

2021	2022	2023
↑ +11%	↑ +48%	↑ +18%

As vendas puxaram um incremento também no volume de produção:

Incremento % de Produção



A atuação de cada um dos cinco pilares da DHO também tem seus resultados acompanhados. Veja os principais dados:

Atração e Seleção

Integrações realizadas em 2022  28

Integrações realizadas em 2023  35

Desenvolvimento e Carreira

Houve crescimento na participação de lideranças em treinamentos e, em dois anos, o número de horas dedicadas ao **Programa de Desenvolvimento de Líderes** triplicou:

	2021	2022	2023
Líderes	25	40	40
Horas	375	1100	1170

Em 2021, foram aplicadas 133 avaliações de desempenho em duas fases: para líderes e colaboradores das áreas corporativas. Em 2022, foram realizadas 324 avaliações, sendo incluída uma fase 3, com a avaliação de desempenho para todos colaboradores com pelo menos seis meses de casa.

Crescimento no **indicador de recrutamento interno** (vagas internas abertas em relação ao total de vagas):

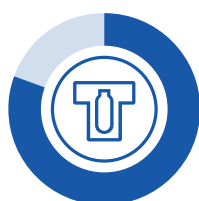
2022	2023
 +28,00%	 +67,70%

Em 2023, ocorreu a primeira turma do programa Mentoria Feminina. Ainda que em fase inicial, já é possível constatar que está mudando a realidade da empresa: **26** mulheres se inscreveram em processos de recrutamento interno ao longo do ano, sendo o número superior às **15** mulheres inscritas em 2022.

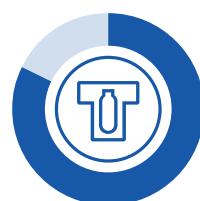
Clima e Cultura

Um importante instrumento utilizado para medir a satisfação, o clima organizacional e a aderência à cultura é a **Pesquisa de Clima**. Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

A pesquisa foi reformulada com o objetivo de garantir maior assertividade na interpretação dos dados. Os resultados de 2023 mostram o orgulho e a satisfação dos colaboradores em trabalhar na Termolar:



80,61%
dos colaboradores
têm **orgulho** em
contar que trabalham
na Termolar.



82,40%
estão **satisfeitos**
em trabalhar na
companhia.

Dividida em sete blocos, a pesquisa 2023 teve ampliada em 33,42% a participação de colaboradores, especialmente da fábrica, e mostrou também uma satisfação de 84,65% em Comunicação e Endomarketing, uma área essencial no sucesso da transformação cultural por ser a disseminadora de conceitos, engajando e retendo talentos.

O programa de Participação de Lucros e Resultados teve início em 2022, com distribuição de 50% de salário para atingimento integral de metas. No ano seguinte, o montante subiu para 70%, sendo pago a todos os colaboradores que atenderam aos critérios estabelecidos. Em 2024, o plano é pagar um salário para atingimento integral de metas.

Pagamento PLR

	2022	2023
Integral	420	457
Proporcional	87	120



Segurança e Saúde Ocupacional

Desde 2020, houve uma redução significativa de incidentes na Termolar. Confira o percentual de queda em relação ao ano anterior:

2021	2022	2023
↓ -15,5%	↓ -45%	↑ +3%

Análise de resultados

A implementação da consultoria interna em gestão de pessoas proporcionou a aproximação da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) ao dia a dia do negócio, da liderança, da gestão de talentos, da estrutura de custos e também das métricas dos indicadores estratégicos institucionais.

A partir de uma atuação alinhada ao planejamento estratégico da companhia, houve uma evolução positiva de diferentes indicadores relacionados à gestão de pessoas, cabendo destacar a importância do fortalecimento das lideranças nesse processo. Com a ampliação das horas de treinamento e formação para a transformação cultural, os líderes foram fortalecidos e se tornaram multiplicadores deste novo momento da empresa.

Hoje a Termolar se utiliza de uma série de indicadores que norteiam a performance das áreas, como o BSC, já mencionado neste case, e que são fundamentais para a tomada de decisões e ajustes de rota. Esse esforço conjunto está impactando diretamente os resultados da empresa. Em 2023, a Termolar registrou o maior EBITDA de sua história, obtendo uma margem de 19,06%. A empresa abriu mercado em oito países onde ainda não vendia seus produtos, e os quase 3,5 mil clientes atendidos representaram um crescimento de 7% em relação ao ano anterior.



O que diz a Presidente Natalie Ardrizzo

Cultura pra mim é uma das vantagens competitivas mais importantes e mais negligenciadas nas empresas. Arrisco dizer que a lapidação da nossa cultura foi responsável por nos impulsionar e nos fazer atingir resultados extraordinários.

Em um cenário de incertezas e recursos limitados, nossa cultura foi uma das grandes responsáveis por nos fazer saltar, de forma ágil e veloz, em direção aos nossos objetivos. O ano de 2023 foi a maior prova disso, quando a Termolar atingiu o maior resultado operacional dos seus 65 anos de história.

Tivemos excelentes indicadores? Sim. Cenário externo favorável? Sim. Tivemos recorde de vendas? Sim. Mas junto com tudo isso tivemos uma cultura fortalecida (através do trabalho fortíssimo e consistente feito pelo desenvolvimento humano) e proporcionamos às pessoas uma causa pela qual lutar.

Uma gestão estratégica de pessoas, que reforça os pontos positivos e atua sobre as fragilidades, com uma liderança forte e sendo exemplo da cultura da empresa, são forças muito poderosas de transformação. A estratégia não se submete a cultura, mas a respeita.



Conclusão

Os resultados obtidos no processo de mudança da Termolar mostram a importância da criação da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), que assumiu o desafio de ser, de fato, protagonista da transformação cultural.

A partir da visão da empresa “Prolongar experiências inesquecíveis”, a Termolar criou um ambiente de inspiração e pertencimento, conectando seus colaboradores à nova cultura. A empresa muda a visão focada em resultados para continuar buscando resultado positivo, mas a partir de um propósito que conecta os colaboradores (*leia a Palavra da Presidência no anexo*).

Uma empresa com seis décadas de trajetória tem muitos marcos e celebrações em sua história, e também muitos momentos de desafios e crises. Um momento fundamental nesta mudança do perfil da área de DHO ocorreu em 25 de julho de 2021, na comemoração do aniversário de 63 anos da Termolar. A data representou a virada de chave no processo de mudança cultural, com o lançamento da campanha **Jeito de Ser Termolar, Um Jeito Único de Ser**.

Foram preparados pequenos eventos ao longo do dia, para garantir a participação de todos os colaboradores, sendo divulgado um vídeo em formato de *storytelling* (*confira nos anexos*) apresentando os pilares que balizam a nova cultura: Cuidado, Confiança e Colaboração, Protagonismo e Resultado - e comportamentos esperados para toda a organização.

Desde então, a área tem atuado para fortalecer a cultura da organização e para criar um ambiente mais seguro e feliz para os colaboradores. A consolidação do papel da DHO dentro da Termolar e a transformação cultural são processos dinâmicos e que se espelham nos números positivos mas vão além deles, impactam a vida e a evolução profissional dos colaboradores, o aprendizado das equipes e a admiração que a marca Termolar conquistou dos gaúchos e, cada vez mais, avança para outras partes do mundo. É com toda essa força que a Termolar constrói seu futuro.

BARRET, Richard. **A organização dirigida por valores**: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BECKER, Brian; HUSELID; Mark; e ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Brasil: Alta Books, 2018.

BRUM, A. M. **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. Brasil: Integrare Editora, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

ENTENDA o ciclo PDCA na melhoria contínua de processos. **HSM**, 2020. Disponível em <<https://blog.hsmuniversity.com.br/ciclo-pdca/>> Acesso em 5 de julho de 2024.

HEIDRICK & STRUGGLES INTERNATIONAL. **Aligning culture with the bottom line**: putting people first, 2023. Disponível em: <https://www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publications-and-reports/aligning-culture-with-the-bottom-line_putting-people-first.pdf> Acesso em 29 de junho de 2024.

MARQUES, J. R. **Como funciona o modelo de aprendizagem 70 20 10 nas empresas**. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-funciona-o-modelo-de-aprendizagem-70-20-10-nas-empresas/>> Acesso em 5 de julho de 2024.

NORTON, David P., KAPLAN, Robert S. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Brasil: Alta Books, 2018.

REASON, James. **Organizational accidents revisited**. United Kingdom: CRC Press, 2015.

SCHEIN, Edgar H., SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 5.ed, 2022.



Sobre as autoras

Ana Paula Gritti

Graduada em Administração de Empresas – com Habilitação em Recursos Humanos (Centro Universitário FSG, 2011), Pós-graduada em Gestão Empresarial (FGV, 2017). É Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Termolar.

Adriana Gralla Neumann

Graduada em Psicologia (UCPel). É Consultora Interna de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Termolar.

Paola dos Santos Solla Petry

Graduada em Administração de Empresas – Habilitação em Recursos Humanos (Unisinos, 2007), Especialização em Dinâmica de Grupos (SBDG, 2010). É Consultora Interna de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Termolar.

Silvia Bauer

Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas (UFRGS, 1997), Especialização MBA em Marketing Digital e Mídias Sociais (IERGS, 2015). É Analista de Comunicação Interna na Termolar.