



TOP SER HUMANO 2026

CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

RAÍZES QUE TRANSFORMAM:

A JORNADA DO GRUPO EPAVI RUMO À EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS

AUTOR DO CASE
ALINE LOPES DA SILVA GRACIOLI
 DIRETORA DE PESSOAS E CULTURA

EPAVI



Índice

Sinopse	—
1. Introdução	1
2. Justificativa.....	1
3. Referencial Teórico	3
4. Objetivos	3
4.1 Objetivo Geral	3
4.2 Objetivos Específicos.....	4
5. Local.....	4
6. Público-Alvo	5
7. Ações Realizadas.....	5
7.1 Desenvolvimento de Lideranças	6
7.2 Padronização de Processos e Relacionamento.....	6
7.3 Construção de Identidade Organizacional	7
7.4 Estruturação de Cargos	7
7.5 Política de Recompensas e Avaliação de Desempenho.....	8
7.6 Cronograma Geral das Ações.....	8
8. Metodologia.....	9
9. Aplicabilidade	10
10. Sustentabilidade e Continuidade	11
11. Orçamento.....	12
12. Indicadores.....	12
13. Resultados	15
14. Impactos e Benefícios	15

15. Avaliação.....	17
Conclusão	17
Referências Bibliográficas.....	18
Breve Apresentação da Empresa.....	20



Sinopse

O Grupo Epavi, empresa gaúcha com 56 anos em Vigilância e Facilities, ~8.000 colaboradores, Porto Alegre/RS, implementou Raízes que Transformam: ciclo diagnóstico → planejamento → execução → avaliação. Motivação: ausência histórica de instrumentos formais de GP. Público-alvo formal: 200 colaboradores adm/gestão elegíveis à Avaliação de Desempenho, com 100% atingido. Alcance do ciclo: diagnóstico inicial com 242 respondentes (universo de 306 em jan/2024, taxa 79,1%); rediagnóstico com 223 respondentes (universo de 295 em set/2025, taxa 75,6%); 12 gestores coconstrutores. Impacto indireto: ~7.500 colaboradores operacionais. Local: Rio Grande do Sul. Foram implantados: MVV revisado, competências organizacionais, descrições de cargo, PCS, padronização de processos e Comitê Elite da Felicidade (R\$ 12.000,00 investimento direto). Resultados: rediagnóstico (set/2025): meta $\geq 7,0$ em todos os 6 fatores, com NPS interno de 8,45. Avaliação de Desempenho (1.º tri/2026): 142 progressões salariais (71,0%). Rotatividade: 3,46% (2024) → 1,92% (jan–abr/2026, -55,0%). GPTW 2025: remuneração 86 (bench 77), permanência 95 (bench 90), propósito 96 (bench 91). Contato:

1. Introdução

O Grupo Epavi, fundado em 1969 e sediado em Porto Alegre/RS, com ~8.000 colaboradores (~7.500 no RS) no segmento de Vigilância Patrimonial e Facilities, chegou ao início de 2024 com uma contradição relevante: maturidade operacional consolidada e ausência quase total de instrumentos formais de gestão de pessoas. Processos dependiam de conhecimento tácito, cargos não tinham descrição formalizada, a política salarial era subjetiva e não havia nenhum diagnóstico de clima ou cultura, gerando ruídos de comunicação, percepção de falta de equidade e baixo alinhamento ao propósito organizacional.

A Diretoria de Pessoas e Cultura respondeu com um plano integrado baseado em dados. Em janeiro de 2024, data de início do projeto, foi aplicado o 1.º Diagnóstico Organizacional da história da empresa, ao público administrativo e de gestão no RS. Cinco dos seis fatores ficaram abaixo da meta de 7,0, com destaque para Relacionamento (5,7) e Recompensas (5,6). A partir desse baseline, foi elaborado e executado o projeto Raízes que Transformam, com 242 participantes e 12 gestores coconstrutores diretos ao longo de 2024. Metodologia: ciclo baseado em evidências: diagnóstico → planejamento → execução → consolidação → avaliação. Status atual: ciclo 2024 concluído; rediagnóstico realizado em set/2025 (todos os 6 fatores $\geq 7,0$); 1.ª Avaliação de Desempenho concluída no 1.º tri/2026. Continuidade prevista: 2.º ciclo diagnóstico (últ. trim./2026) e 2.ª Avaliação (1.º tri/2027).

Desenvolvimento do Trabalho

2. Justificativa

Chiavenato (2020) afirma que organizações que tratam pessoas como parceiros estratégicos obtêm vantagens competitivas inimitáveis; Ulrich e Yeung (2019)

sustentam que o RH como agente de transformação exige dados, estrutura e método. No Grupo Epavi, a ausência desses fundamentos representava risco crescente em três dimensões: na organizacional, colaboradores sem clareza de responsabilidades têm menor engajamento (Robbins e Judge, 2020) e processos não documentados geram fragilidade operacional (LIKER, 2021); na social, a política salarial subjetiva alimenta percepção de injustiça (MARRAS, 2016); e na econômica, a rotatividade elevada gera custos estimados entre 50% e 150% do salário anual por substituição (SHRM, 2022), e a ausência de política formal expunha a empresa a passivos trabalhistas e perda de talentos. O setor de Vigilância Patrimonial e Facilities no Brasil emprega mais de 500 mil trabalhadores formais (ABESE, 2023) e registra índice de rotatividade médio acima de 40% ao ano, um dos mais elevados da economia, evidenciando a urgência de práticas estruturadas de gestão de pessoas nesse segmento historicamente sub-representado. Cada um desses fatores foi confirmado pelo diagnóstico de jan/2024. A intervenção combina necessidade estratégica, compromisso ético e sustentabilidade econômica: o baseline quantificado criou o ciclo completo, do problema à avaliação, com evidências sólidas em cada etapa.

No Grupo Epavi, esse impacto é mensurável a partir dos próprios dados do ciclo: considerando o público administrativo e de gestão de 310 colaboradores (base de cálculo que inclui aprendizes no quadro do período), salário médio de R\$ 3.424,31 e o custo conservador de substituição de 50% do salário anual (SHRM, 2022), cada ponto percentual de redução mensal na rotatividade representa uma economia de aproximadamente R\$ 63.692,00 ao ano em custos de desligamento, recrutamento, seleção e integração. A redução observada de 4,27% (jan–abr/2024) para 1,92% (jan–abr/2026), queda de 2,35 pontos percentuais, corresponde a uma **economia**

estimada de R\$ 149.677,00 ao ano, valor que representa mais de 12 vezes o investimento direto do projeto (R\$ 12.000,00). Memória do cálculo: $310 \text{ colab.} \times \text{R\$ } 20.546 \text{ (sal. médio anual} \times 50\%) \times 2,35 \text{ p.p. de redução} = \text{R\$ } 149.677/\text{ano}$; ROI 12,5x. A intervenção não é apenas estratégica e ética: é economicamente sustentável e com retorno comprovado em menos de dois anos.

3. Referencial Teórico

Chiavenato (2020), sobre pessoas como parceiros estratégicos, orientou iniciar pelas lideranças: os 12 gestores tornaram-se coconstrutores de todas as intervenções. Dutra (2017), sobre gestão por competências, embasou o Scorecard multidimensional, garantindo equidade e transparência. Da Mata (2022) forneceu a estrutura do instrumento de diagnóstico: seis fatores, 30 questões, escala Likert 0–10, meta $\geq 7,0$, aplicação digital anônima. Robbins e Judge (2020), ao apontar que comunicação fragmentada eleva conflitos, embasaram a criação do Comitê Elite da Felicidade no fator Relacionamento (5,7). Senge (2017), referência em aprendizagem organizacional, justificou o período de consolidação jan–ago/2025 antes do rediagnóstico. Ulrich e Yeung (2019) sustentam o ciclo completo com dados, método e responsabilização. Marras (2016) embasou a PCS com critérios objetivos. Liker (2021) orientou os gestores a documentar fluxos críticos. Crozatti (2019) fundamentou a revisão do MVV. Armstrong e Taylor (2023) sustentam que programas formais de GP aumentam engajamento e reduzem rotatividade.

4. Objetivos

4.1 Objetivo Geral

Estruturar os fundamentos da gestão de pessoas do Grupo Epavi a partir de um ciclo completo de desenvolvimento organizacional (diagnóstico, planejamento,

execução e avaliação), promovendo a valorização dos colaboradores, o fortalecimento da identidade cultural e a melhoria mensurável dos indicadores organizacionais no público administrativo e de gestão no RS.

4.2 Objetivos Específicos

- a) Aplicar o 1.º Diagnóstico Organizacional (jan/2024) como baseline quantitativo, identificando lacunas e priorizando intervenções com base em dados;
- b) Revisar e formalizar a identidade organizacional, especificamente MVV e Competências Organizacionais, de forma participativa com as lideranças;
- c) Implantar descrições de cargo padronizadas para todos os cargos do público administrativo e de gestão no RS;
- d) Desenvolver competências de liderança via Workshop externo, habilitando os líderes como avaliadores e desenvolvedores de pessoas;
- e) Padronizar fluxos de trabalho das áreas administrativas, reduzindo dependência de conhecimento tácito;
- f) Estruturar e implantar Política de Cargos e Salários com critérios objetivos e transparentes, vinculando progressão ao desempenho por competências;
- g) Criar o Comitê Elite da Felicidade como mecanismo permanente de engajamento, saúde e reconhecimento;
- h) Concluir a 1.ª Avaliação de Desempenho por Competências (1.º tri/2026) com progressões salariais baseadas em critérios objetivos;
- i) Comprovar o impacto das intervenções via rediagnóstico (set/2025) com o mesmo instrumento do diagnóstico inicial.

5. Local

Rio Grande do Sul. Ações coordenadas pela Diretoria de Pessoas e Cultura, sediada na Av. Amazonas, 1.193, Porto Alegre/RS, aplicadas ao público administrativo e de gestão da sede e das bases operacionais do Grupo Epavi no Estado.

6. Público-Alvo

Colaboradores administrativos e de gestão do Grupo Epavi no RS, com sede em Porto Alegre e bases operacionais. O projeto mobilizou três universos distintos por etapa: diagnóstico inicial (jan/2024): 242 de 306 ativos (79,1%); rediagnóstico (set/2025): 223 de 295 ativos (75,6%); Avaliação de Desempenho (1.º tri/2026): público-alvo formal de 200 elegíveis, com 100% atingido. Os universos refletem etapas distintas do ciclo e não são concorrentes. O impacto indireto alcança ~7.500 colaboradores operacionais do RS via lideranças mais qualificadas, processos e políticas estruturadas. Conforme Tabela 1:

Segmento	Previsto	Atingido	Observação
Diagnóstico inicial (jan/2024)	306	242	242 participantes nas ações de construção, incluindo 12 gestores coconstrutores; taxa de resposta 79,1% (universo de 306 em jan/2024)
Rediagnóstico (set/2025)	295	223	Taxa de resposta 75,6% (universo de 295 em set/2025); inclui admitidos após jan/2024; 6 fatores ≥ 7,0
Avaliação de Desempenho — público formal (1.º tri/2026)	200	200	200 elegíveis avaliados = 100% de atingimento; excluídos aprendizes, <6 meses de casa e afastados; 71,0% com progressão (142 colaboradores)
Impacto indireto — operacional (RS)	7.500	Progressivo	Expansão dos fundamentos — ciclo 2026–2027

Tabela 1 — Públicos do ciclo por etapa. Universos distintos por fase: diagnóstico inicial (306 → 242 respondentes, 79,1%), rediagnóstico (295 → 223 respondentes, 75,6%) e Avaliação de Desempenho (200 elegíveis → 200 avaliados, 100%).

7. Ações Realizadas

O plano de ação foi estruturado a partir do diagnóstico de jan/2024 em etapas sequenciais e interdependentes: **Diagnóstico** → **Análise e Apresentação** → **Liderança** → **Processos/Relacionamento** → **Propósito** → **Estrutura** → **Recompensas**. Cada pilar precisava estar consolidado para sustentar o seguinte. Durante a maior calamidade climática do RS (mai/2024), o projeto não foi interrompido: as lideranças mobilizaram apoio concreto: folgas, antecipação salarial e do 13.º salário, flexibilização de jornadas. Em jul/ago/2024, no auge da reconstrução, o grupo incorporou "**Humanidade e Valorização**" ao MVV revisado, valor nascido da prática, não de uma declaração.

7.1 Desenvolvimento de Lideranças

O projeto iniciou em janeiro de 2024 com o 1.º Diagnóstico Organizacional. Em fevereiro de 2024, os resultados foram analisados e apresentados à Diretoria e aos Gestores, consolidando o baseline e definindo as prioridades de intervenção. O Workshop de Líderes foi realizado em junho de 2024, conduzido por instrutor externo da empresa COM PROPÓSITO, único custo financeiro direto (**R\$ 12.000,00**). Formação estruturada em 10 horas presenciais, com base nas lacunas identificadas no Diagnóstico para o Fator Liderança. Conteúdo: papel do líder como avaliador; feedback estruturado; gestão por competências; condução de mudanças. O programa foi conduzido pela consultora Helena Brochado, referência no ecossistema ABRH-RS em desenvolvimento de lideranças, em três eixos: Inteligência Emocional, Gestão Estratégica e Resultados, e Comunicação e Feedback. Os **12 gestores coconstrutores** tornaram-se executores diretos de todos os demais pilares. Estratégia fundamentada em Chiavenato (2020): líderes são o principal vetor de disseminação cultural.

7.2 Padronização de Processos e Relacionamento

Os 12 gestores mapearam e documentaram os principais fluxos de suas equipes (LIKER, 2021). Paralelamente, em março de 2024, foi criado o Comitê Elite da Felicidade, inovação metodológica deliberada no campo da saúde psicossocial no trabalho, estruturada como intervenção formal alinhada às diretrizes da NR-01 (GRO) de mapeamento e mitigação de riscos psicossociais. Grupo voluntário (~7 colaboradores por gestão anual), com agenda mensal registrada em ata, papéis rotativos e orçamento próprio aprovado pela Diretoria, atuando em três frentes: (1) saúde e valorização: Setembro Amarelo, Janeiro Branco, Outubro Rosa, Novembro Azul, SIPAT, ginástica laboral; (2) reconhecimento e vínculo: Datas comemorativas, Festa de Final de Ano; (3) responsabilidade social e cultura: Campanha do Agasalho, Festa Junina, palestra Dia da Mulher. Não foi endomarketing: foi intervenção estrutural de segurança psicológica e escuta ativa no fator mais crítico do diagnóstico (Relacionamento: 5,7). Diferencial inovador para o setor de vigilância/facilities: o Comitê aplica metodologia de gestão participativa e saúde mental estruturada em um segmento historicamente sem tais práticas formais. Resultado mensurável: Relacionamento 5,7 → 7,52 (+31,9%), maior crescimento percentual do ciclo.

7.3 Construção de Identidade Organizacional

Em grupos quinzenais, gestores e Diretoria revisaram o MVV e mapearam as Competências Organizacionais (CROZATTI, 2019), produzindo: (a) linguagem comum sobre 'ser Epavi'; (b) base comportamental para descrições de cargo; (c) critérios da Avaliação de Desempenho. Valores revisados: Integridade e Honestidade | Comprometimento e Dedicação | Inovação e Evolução | Humanidade e Valorização | Responsabilidade Social e Ambiental | Eficiência e Excelência.

7.4 Estruturação de Cargos

Foram formalizadas 84 descrições de cargo, cobrindo 100% dos cargos do público administrativo e de gestão no RS em 7 níveis hierárquicos. Os 12 gestores descreveram responsabilidades, atividades e requisitos de cada cargo. A Diretoria padronizou o formato e devolveu as descrições às lideranças de cada área para validação final, garantindo aderência à realidade operacional antes da homologação. As descrições tornaram-se: (a) base de recrutamento; (b) referência de feedback e desenvolvimento; (c) fundamento da Política de Cargos e Salários.

7.5 Políticas de Recompensas e Avaliação de Desempenho

A **Política de Cargos e Salários** foi aprovada em 19/12/2024 e vigente desde 01/01/2026. O ano de 2025 foi dedicado à comunicação, treinamento dos gestores como avaliadores e adequação das faixas. O Scorecard foi coconstruído com os 12 gestores de área em workshops de calibração, garantindo legitimidade e aderência à realidade de cada nível hierárquico antes de ser submetido à aprovação da Diretoria Executiva. Scorecard multidimensional (0–100): **Desempenho 40% + Técnicas 20% + Comportamentais 15% + Formação 15% + Tempo de Casa 10%**. Critérios: ≥ 90 pts = Progressão Vertical; 76–89 pts = Progressão Horizontal; < 75 pts = mantém faixa + PDI. Benefícios implantados: *day off* no aniversário, melhoria do refeitório (adm/gestão) e telemedicina para todos os ~8.000 colaboradores do grupo. A 1.^a Avaliação (1.º tri/2026) avaliou 200 elegíveis em 7 níveis hierárquicos: 142 (71,0%) com progressão; pontuação média 76,7/100, mediana 79 pts. O alto índice reflete represamento histórico de méritos em 56 anos sem política; impacto financeiro previamente provisionado e aprovado pela Diretoria Executiva.

7.6 Cronograma Geral das Ações

Ação	Pilar	Início	Conclusão
------	-------	--------	-----------

1.º Diagnóstico Organizacional	Diagnóstico	Jan/2024	Jan/2024
Análise e apresentação à Diretoria e Gestores	Planejamento	Fev/2024	Fev/2024
Padronização de processos	Processos/Relacionamento	Mar/2024	Mai/2024
Comitê Elite da Felicidade	Relacionamento/Cultura	Mar/2024	Permanente
Workshop de Líderes	Liderança	Jun/2024	Jun/2024
Descrições de cargo	Estrutura	Jun/2024	Ago/2024
Revisão MVV + Competências	Propósito	Jul/2024	Ago/2024
Política de Cargos e Salários	Recompensas	Set/2024	Dez/2024
Rediagnóstico (223 respondentes)	Avaliação	Set/2025	Set/2025
Avaliação de Desempenho (200 elegíveis)	Desempenho	Jan/2026	Mar/2026

Tabela 2 — Cronograma do projeto. Todas as etapas do ciclo 2024 concluídas integralmente, inclusive durante a calamidade pública no RS.



Figura 1 — Linha do tempo do ciclo Raízes que Transformam (2024–2026).

8. Metodologia

Ciclo baseado em evidências: diagnóstico → planejamento → execução → consolidação → avaliação (SENGE, 2017). A sequência respeitou a lógica de construção: cada pilar foi trabalhado sobre a base do anterior, garantindo coerência sistêmica e sustentabilidade (Robbins e Judge, 2020). O instrumento seguiu Da

Mata (2022): seis fatores, 30 questões (5/fator), escala Likert 0–10, meta $\geq 7,0$, aplicação digital anônima com prazo de 10 dias úteis.

O período de **jan–ago/2025 foi reservado para consolidação** sem novas intervenções estruturais, fundamentado em Senge (2017): práticas novas precisam ser absorvidas pela cultura antes de serem avaliadas. Aplicar o rediagnóstico imediatamente após a execução capturaria entusiasmo, não transformação. O período foi dedicado à consolidação: revisão dos instrumentos de 2024 (descrições de cargo, Scorecard e PCS), treinamento dos 12 gestores como avaliadores formais, manutenção da agenda mensal do Comitê Elite da Felicidade e comunicação formal da PCS a todos os elegíveis, preparando o terreno para o primeiro ciclo avaliativo. A comparabilidade rigorosa entre jan/2024 e set/2025 foi garantida pelo uso do mesmo instrumento, fatores, escala e critério de meta. Diagnóstico inicial: 242/306 ativos em jan/2024 (79,1%); rediagnóstico: 223/295 ativos em set/2025 (75,6%), incluindo admitidos pós-jan/2024; limitação metodológica explicitada nos Indicadores.

9. Aplicabilidade

O público-alvo participou nas três etapas: no planejamento, o diagnóstico transformou percepções em prioridades objetivas; na execução, 242 colaboradores incluindo 12 gestores coconstrutores; e na avaliação, 223 respondentes no rediagnóstico e 200 avaliados pelo Scorecard.

Valor gerado: (a) para as pessoas: clareza de papéis, critérios transparentes de progressão, ambiente colaborativo e senso de pertencimento; (b) para a organização: gestão baseada em dados, redução de riscos operacionais e infraestrutura escalável para os ~7.500 colaboradores do RS; (c) para a sociedade: prova de que é possível transformar a cultura de uma organização de grande porte com R\$ 12.000,00 de desembolso direto (custo de R\$ 1,60/colaborador impactado),

framework replicável para o segmento de vigilância e facilities, onde há mais de 500 mil trabalhadores formais no Brasil (ABESE, 2023), historicamente sub-representado em GP estruturada.

10. Sustentabilidade e Continuidade

Os instrumentos implantados estão incorporados à estrutura formal: a PCS é documento institucional revisado anualmente; as descrições de cargo são referencial de recrutamento, desenvolvimento e avaliação; o ciclo diagnóstico é processo permanente de escuta; o Comitê Elite da Felicidade opera com agenda mensal registrada em ata, papéis rotativos formalizados por gestão anual e orçamento próprio aprovado pela Diretoria, garantindo continuidade independente de projetos externos ou mudanças de liderança; a Avaliação de Desempenho é ciclo anual vinculado à progressão. O ciclo não terminou: virou rotina.

Iniciativa	Descrição	Prazo
2.º Diagnóstico Organizacional	Reaplicação do instrumento de diagnóstico ao quadro adm/gestão; avaliação de viabilidade de extensão da escuta ao quadro operacional. Responsável: Aline Gracioli. Indicador: média ≥ 7,0 nos 6 fatores; taxa de resposta ≥ 80%.	Últ. trim./2026
Gestores como Embaixadores da Cultura	Desenvolvimento das lideranças como disseminadores ativos da cultura do ciclo 2024. Responsável: Aline Gracioli + 12 Gestores. Indicador: % de gestores com plano de disseminação ativo.	Últ. trim./2026
Revisão e planejamento do próximo ciclo	Elaboração do plano 2027 a partir dos resultados do 2.º Diagnóstico. Responsável: Aline Gracioli. Indicador: plano aprovado pela Diretoria Executiva.	Nov/2026
Avaliação de Desempenho — 2.º ciclo	Ciclo anual com histórico comparativo em relação ao 1.º ciclo. Responsável: Aline Gracioli + 12 Gestores. Indicador: % de elegíveis avaliados; pontuação média ≥ 75 pts.	1.º tri/2027

Tabela 3 — Plano de continuidade 2026–2027. Responsável geral: Diretoria de Pessoas e Cultura.

11. Orçamento

O investimento direto do projeto foi de **R\$ 12.000,00**, referente ao Workshop de Líderes (instrutor externo, empresa COM PROPÓSITO — único custo financeiro direto, via recursos próprios). Todas as demais entregas foram viabilizadas por recursos humanos internos. Custo por colaborador impactado diretamente (200): **R\$ 60,00**; impacto direto e indireto (~7.500): **R\$ 1,60**. ROI estimado: 12,5x (vs. R\$ 80–120 mil em consultoria externa). Parcerias: (a) Empresa COM PROPÓSITO — Workshop de Líderes, 10 h presenciais; (b) GPTW — pesquisa de clima ~7.500 colaboradores e relatório comparativo setorial (2025).

Categoria	Recurso	Tipo	Valor / Observação
Financeiro	Workshop de Líderes (instrutor externo)	Recursos próprios	R\$ 12.000,00 — único custo direto
Humano — interno	Diretoria de Pessoas e Cultura	Remunerado	Dedicação integral ao ciclo 2024–2026 (~300 h)
Humano — interno	12 gestores de área (coconstrutores)	Remunerado	Processos, cargos, MVV e avaliação (~80 h/gestor)
Humano — voluntário	Comitê Elite da Felicidade	Voluntário	~7 colaboradores/ano; ~30 ações (~2 h/colaborador/ação)
TOTAL	—	—	R\$ 12.000,00 + RH interno (vs. R\$ 80–120 mil em consultoria externa)

Tabela 4 — Orçamento consolidado do projeto.

12. Indicadores

Indicador central: variação da média por fator (escala 0–10, meta $\geq 7,0$) entre o Diagnóstico Inicial (jan/2024, 242 respondentes) e o Rediagnóstico (set/2025, 223 respondentes). **Nota metodológica:** os universos diferem, pois o rediagnóstico foi aberto a todo o quadro adm. do RS, incluindo admitidos pós-jan/2024. Para mitigar o viés, a análise considera a tendência agregada dos seis fatores simultaneamente, todos acima da meta, alinhada à validação externa GPTW.

Fator	Jan/2024	Meta	Set/2025	Δ pts	$\Delta\%$	Situação
Propósito	6,8	$\geq 7,0$	8,39	+1,59	+23,4%	✓ Superou
Estrutura	6,9	$\geq 7,0$	8,33	+1,43	+20,7%	✓ Superou
Relacionamento	5,7	$\geq 7,0$	7,52	+1,82	+31,9%	✓ Superou

Recompensas	5,6	$\geq 7,0$	7,14	+1,54	+27,5%	✓ Superou
Liderança	7,6	$\geq 7,0$	8,69	+1,09	+14,3%	✓ Superou
Processos	6,7	$\geq 7,0$	8,26	+1,56	+23,3%	✓ Superou
NPS interno	—	—	8,45	—	—	Referência

Tabela 5 — Diagnóstico Inicial × Rediagnóstico. Meta $\geq 7,0$ em todos os fatores.

Diagnóstico Organizacional — Comparativo de Fatores

Jan/2024 (Diagnóstico Inicial) x Set/2025 (Rediagnóstico) · Meta $\geq 7,0$

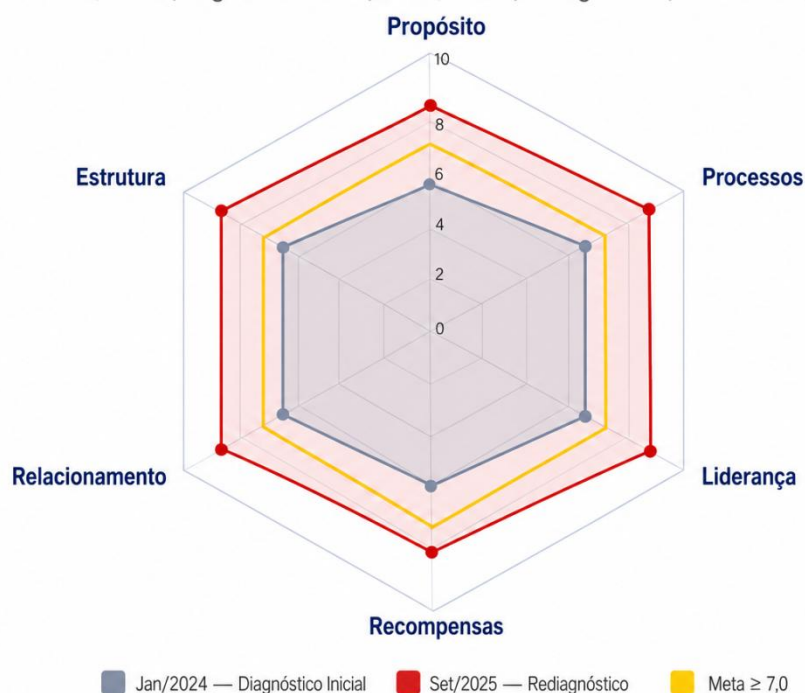


Figura 2 — Gráfico radar: Diagnóstico Inicial (jan/2024) × Rediagnóstico (set/2025).

A linha tracejada representa a meta $\geq 7,0$. Todos os seis fatores superaram a meta.

Indicador estrutural sobre descrições de cargo: 84 descrições formalizadas, cobrindo 100% dos cargos do público administrativo e de gestão no RS em 7 níveis hierárquicos. Validadas pelos respectivos gestores de área antes da homologação pela Diretoria. Tornaram-se base de recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, eliminando a dependência de conhecimento tácito identificada no diagnóstico inicial (Processos: 6,7 → 8,26 após a intervenção, +23,3%).

Indicadores adicionais de percepção de melhoria (rediagnóstico set/2025, escala 0–10, meta ≥ 7,0):

Dimensão avaliada	Meta	Média	Situação
Melhorias na organização em relação a 2024	≥ 7,0	7,76	✓ Acima da meta
Evolução na atuação das lideranças	≥ 7,0	7,65	✓ Acima da meta
Evolução na clareza de cargos e responsabilidades	≥ 7,0	7,36	✓ Acima da meta
Melhorias na comunicação interna	≥ 7,0	7,32	✓ Acima da meta
Avanços nas políticas de remuneração e carreira	≥ 7,0	7,15	✓ Acima da meta

Tabela 6 — Percepção de melhoria. Todas as cinco dimensões ≥ 7,0.

Avaliação de Desempenho por Competências — 1.º tri/2026 (RS):

Indicador	Meta	Resultado	Detalhe
Total elegíveis avaliados	200 (100%)	200	7 níveis hierárquicos; sede + bases operacionais
Pontuação de Progressão média	≥ 70 pts	76,7 / 100	Mediana: 79 pts
Com progressão salarial	≥ 60%	142 — 71,0%	Horizontal: 137 Vertical: 5 colaboradores
Mantém faixa + PDI	PDI estruturado	58 — 29,0%	Pontuação média: 68,5 pts; critérios de evolução formalizados
Alinhamento autoavaliação × gestor (≤ 5 pts)	≥ 30% no 1.º ciclo	79 — 39,5%	Índice de maturidade avaliativa no 1.º ciclo formal

Tabela 7 — Avaliação de Desempenho. Scorecard: Desempenho 40% + Técnicas 20% + Comportamentais 15% + Formação 15% + Tempo de Casa 10%.

Indicador externo— GPTW 2025 (~7.500 colaboradores no RS, certificação Great Place to Work): Meta: superar o benchmark setorial nas três dimensões diretamente impactadas pelo projeto. Resultados: remuneração justa 86 pts (meta: benchmark 77, superado em +7 pts) | permanência 95 pts (meta: benchmark 90, superado em +5 pts) | propósito 96 pts (meta: benchmark 91, superado em +5 pts). As três

dimensões impactadas pelo projeto superaram o benchmark setorial, o que representa validação independente e externa da efetividade das intervenções.

Rotatividade, mesma janela temporal (eliminação de viés sazonal): Meta: redução progressiva ano a ano, com objetivo de atingir média mensal abaixo de 3,0% até dez/2026. jan–abr/2024: 4,27% | jan–abr/2025: 3,96% | jan–abr/2026: 1,92%, redução de 55,0% no mesmo período. Dado de sistema de RH; público adm/gestão (~240–310 pessoas).

13. Resultados

O rediagnóstico de set/2025 (223 respondentes de um universo de 295 colaboradores ativos, taxa de 75,6%,) comprovou inequivocamente o impacto das intervenções: **todos os seis fatores superaram a meta de 7,0** — resultado inédito na história do Grupo Epavi. Maiores ganhos nos fatores mais críticos: Relacionamento +1,82 pts (+31,9%), Propósito +1,59 pts (+23,4%) e Processos +1,56 pts (+23,3%). Liderança atingiu **8,69** — maior valor absoluto, confirmando que o Workshop produziu mudança de postura percebida pelas equipes. Importante: o Fator Liderança era o único acima da meta no diagnóstico inicial (7,6) e avançou para 8,69 no rediagnóstico, evidência de que os 12 gestores coconstrutores foram percebidos como líderes mais qualificados, resultado capturado pela percepção coletiva dos colaboradores no instrumento, não por autoavaliação.

Resultado comportamental: rotatividade mensal adm/gestão — **3,46% (2024)** → **3,26% (2025)** → **1,92% (jan–abr/2026)** —, com queda de **55,0%** na janela jan–abr comparada ao mesmo período de 2024, acelerada após a implantação da PCS e da 1.^a Avaliação de Desempenho.

14. Impactos e Benefícios

Dimensão	Benefício	Evidência
Pessoas	Clareza de papéis	Estrutura: 6,9→8,33 (+20,7%)
Pessoas	Equidade e transparência	Recompensas: 5,6→7,14 (+27,5%); 142 progressões por critérios objetivos
Pessoas	Ambiente colaborativo	Relacionamento: 5,7→7,52 (+31,9%), maior ganho do ciclo
Pessoas	Identificação com propósito	Propósito: 6,8→8,39 (+23,4%); MVV vivido no cotidiano
Organização	Processos padronizados	Processos: 6,7→8,26 (+23,3%); redução de dependência tácita
Organização	Gestão baseada em dados	1.º Diagnóstico da história, instrumento permanente de escuta
Cultura	Engajamento estruturado	Comitê Elite da Felicidade: ~30 ações/ano; canal permanente de cultura
Negócio	Retenção de talentos	Rotatividade: 3,46% (2024) → 1,92% (jan–abr/2026), queda de 55,0% na janela jan–abr (mesmo período 2024)

Tabela 8 — Impactos e benefícios. Evidências do rediagnóstico (set/2025) e Avaliação de Desempenho (1.º tri/2026).

O impacto indireto sobre os ~7.500 colaboradores operacionais do RS não é abstrato: é validado de forma independente pela pesquisa GPTW 2025, respondida por esse público. Os resultados mostram que a Epavi supera o benchmark setorial nas três dimensões diretamente influenciadas pelo ciclo Raízes que Transformam: remuneração justa 86 vs. benchmark 77, permanência 95 vs. 90 e propósito 96 vs. 91. Propósito 96 em uma empresa de vigilância e facilities, setor com rotatividade média acima de 40% ao ano (ABESE, 2023), significa que vigilantes, porteiros e profissionais de limpeza, historicamente invisíveis em gestão de pessoas estruturada, percebem que seu trabalho tem significado. Esse resultado é consequência direta de lideranças mais qualificadas, processos mais claros e uma cultura que passou a ser construída, não apenas declarada. O ciclo que começou com 12 gestores e 242 participantes chegou, por meio dessas lideranças, a 7.500 pessoas.

15. Avaliação

Vozes de quem viveu a transformação:

"Quando a Política de Cargos e Salários chegou e a avaliação foi explicada, entendi exatamente o que precisava fazer. Quando a progressão foi confirmada, foi a primeira vez que senti que o meu esforço tinha um caminho claro dentro da empresa. Não é só o salário: é saber que existe um critério justo para todos."—

Gerson Luis Garrone, Supervisor Operacional (Progressão Horizontal, 1.º tri/2026)

"Compreendo que neste ciclo meu resultado ficou abaixo da progressão. Recebi o feedback de forma transparente e alinhamos os pontos a desenvolver. Sigo comprometido em evoluir nos próximos ciclos."—

Robinson Cleidir Conceição de Oliveira, Supervisor Operacional (pontuação 72 pts, PDI, 1.º tri/2026)

Conclusão

O projeto *Raízes que Transformam* prova que uma organização com 56 anos e ~7.500 colaboradores no RS — sem nenhum instrumento formal de gestão de pessoas — pode construir, em dois anos, os fundamentos que farão diferença nos próximos 50.

Constatações do ciclo 2024–2026: (1) rotatividade adm/gestão: 3,46% (2024) → 1,92% (jan–abr/2026), queda de 55,0% na mesma janela temporal, prova comportamental de que as pessoas escolheram ficar; (2) sem dados, não há transformação sustentável: o diagnóstico converteu percepções difusas em prioridades mensuráveis; (3) a sequência das intervenções importa tanto quanto as intervenções em si. Começar pelas lideranças foi a decisão que viabilizou tudo; (4) 71,0% dos elegíveis obtiveram progressão salarial, e a PCS saiu do papel e chegou ao salário das pessoas. GPTW 2025 confirma: remuneração justa 86 vs. 78, permanência 95 vs. 90, propósito 96 vs. 91. Esse último número merece destaque:

96 pontos no fator Propósito, em uma empresa de vigilância e facilities, significa que ~7.500 trabalhadores, entre eles vigilantes, porteiros e profissionais historicamente invisíveis em gestão de pessoas, sentem que o seu trabalho tem significado. Esse é o impacto social real do projeto Raízes que Transformam. O Grupo Epavi encerra o ciclo em novo patamar: com diagnóstico cíclico, política de cargos e salários baseada em competências, avaliação formal e cultura de engajamento ativa, pronto para o próximo capítulo. Dimensão aprendizagem: os 12 gestores coconstrutores saíram do ciclo como avaliadores certificados, facilitadores de feedback e disseminadores ativos da cultura, que representa o maior legado do projeto Raízes que Transformam.

Do ponto de vista setorial, o legado do Raízes que Transformam transcende a Epavi: demonstra que um modelo estruturado, baseado em dados e com R\$ 12.000,00 de investimento é replicável por qualquer organização do segmento. A inscrição no Top Ser Humano ABRH-RS 2026, em sua primeira participação, é o primeiro passo para tornar esse aprendizado disponível para o mercado. Os próximos capítulos já estão planejados: o 2.º Diagnóstico Organizacional, previsto para o último trimestre de 2026, avaliará a sustentabilidade dos resultados e explorará a viabilidade de extensão do instrumento de escuta ao quadro operacional de ~7.500 colaboradores. A 2.ª Avaliação de Desempenho, prevista para o 1.º trimestre de 2027, introduzirá histórico comparativo e metas individuais de desenvolvimento. O programa de Gestores como Embaixadores da Cultura consolidará o papel das lideranças como disseminadores ativos dos valores construídos no ciclo 2024. O Grupo Epavi não encerra um projeto: abre um novo padrão de gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

- ABESE — Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Segurança. Anuário do Setor de Segurança Privada 2023. São Paulo: ABESE, 2023. Disponível em: <https://www.abese.org.br>. Acesso em: 20 mai. 2026.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. ed. London: Kogan Page, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos FIECAFI*, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 1-18, 2019.
- DA MATA, Elisandra. *Gestão de Pessoas por Competências [livro eletrônico]*. São Paulo: Instituto RH na Prática, 2022. Disponível em: <https://institutorhnapratica.com.br/livrogpc/>. Acesso em: 17 mai. 2026.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Ed. atualizada. São Paulo: Atlas, 2017.
- LIKER, Jeffrey K. *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Ed. atualizada. Porto Alegre: Bookman, 2021.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Currency/BestSeller, 2017.
- SHRM. *The true cost of employee turnover*. Alexandria: SHRM, 2022. Disponível em: <https://www.shrm.org>. Acesso em: 20 mai. 2026.

ULRICH, Dave; YEUNG, Arthur. Reinventando a Organização. Rio de Janeiro: Portfolio-Penguin, 2019.

Breve Apresentação da Empresa

Razão Social	EPAVI VIGILÂNCIA LTDA
CNPJ	92.966.571/0001-01
Sede	Av. Amazonas, 1.193 — São Geraldo — Porto Alegre/RS — CEP 90.240-542
Responsável pelo case	Aline Lopes da Silva Gracioli — Diretora de Pessoas e Cultura
Contato	
Quadro geral	~8.000 colaboradores (grupo) / ~7.500 no Rio Grande do Sul
Segmento de atuação	Vigilância Patrimonial e Facilities
Fundação	1969 — 56 anos de atuação contínua
1.^a participação no prêmio	Sim — Top Ser Humano ABRH-RS, edição 2026
Missão	Proteger e Servir com Excelência, Inovação e Tradição.
Visão	Ser a Liderança Confiável em Segurança no Brasil.
Valores	Integridade e Honestidade Comprometimento e Dedicação Inovação e Evolução Humanidade e Valorização Responsabilidade Social e Ambiental Eficiência e Excelência.