

Top Ser Humano 2026

Categoria: Organização

Modalidade: Excelência Organizacional

Grupo Guarida

Da Operação à Estratégia

Como a Administração de Pessoal ampliou seu impacto no negócio e na experiência do colaborador no Grupo Guarida.

Responsáveis pelo case:

Déa Machado, Juliana Vieira, Luã Palácio e Rodrigo Reis.

ÍNDICE

1. Sinopse	0
2. Introdução	1
3. Objetivos	2
3.1 Objetivo Geral	2
3.2 Objetivos Específicos	2
4. Público Alvo	3
5. Metodologia	4
6. Desenvolvimento	4
7. Ações Realizadas	5
7.1 Autonomia e Experiência do Colaborador.....	5
7.2 Saúde Integral.....	7
7.3 Benefícios e Remuneração.....	10
7.4 Atuação em Situação Crítica.....	12
7.5 Atuação Estratégica.....	13
8. Orçamento	14
9. Avaliação e Resultados	15
10. Conclusão	17
11. Bibliografia	19
12. Informações dos Autores	20

1. SINOPSE:

Este case apresenta a transformação da Administração de Pessoal do Grupo Guarida, no Rio Grande do Sul, de uma atuação predominantemente operacional para um modelo mais estratégico, integrado à experiência do colaborador e aos resultados do negócio. Conduzida pela Diretoria de Gente & Gestão, sob liderança da Diretora Déa Machado, a iniciativa impactou aproximadamente 500 colaboradores.

O projeto surgiu da necessidade de reduzir a dependência operacional, ampliar a autonomia dos colaboradores e fortalecer uma atuação mais estratégica da área. Para isso, foram implementadas práticas voltadas à autonomia operacional, à organização da jornada do colaborador desde a admissão e ao cuidado contínuo com a saúde, promovendo mais eficiência e produtividade.

Entre os resultados, destacam-se a redução da sinistralidade do plano de saúde de 189,3% em 2024 para 53,7% em 2026, superação da meta de redução de horas extras, 92% de avaliação positiva no onboarding, 89% de percepção de maior autonomia e NPS 9,1 como ótimo lugar para trabalhar.

O case evidencia como a Administração de Pessoal gerou valor ao integrar experiência, eficiência e cuidado de forma estruturada, ampliando seu escopo de atuação e transformando-se em uma área de Pessoas & Cultura mais assertiva, estratégica e protagonista.

Contato: _____

2. 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 com foco em pessoas e inovação. O Grupo Guarida tem fortalecido sua atuação por meio da evolução contínua de seus modelos de gestão, em que a Diretoria de Gente & Gestão impacta diretamente na experiência dos colaboradores e na sustentabilidade dos resultados organizacionais. Nesse contexto, a Diretoria de Gente & Gestão passou a impulsionar a evolução da Administração de Pessoal, fortalecendo a atuação da área na construção de práticas mais integradas, com maior envolvimento das lideranças, ampliação da autonomia operacional e conexão com as necessidades do negócio.

Historicamente, a Administração de Pessoal possuía uma atuação consistente do ponto de vista técnico, garantindo o cumprimento das rotinas legais e operacionais. No entanto, à medida que a organização crescia e se tornava mais complexa, esse modelo passou a apresentar limitações importantes. A centralização das demandas na área fazia com que atividades simples do dia a dia dependessem diretamente da equipe, como consultas de informações, solicitações relacionadas à jornada e esclarecimento de dúvidas sobre benefícios. Esse cenário gerava alto volume de atendimentos, retrabalho e maior tempo de resposta. Além disso, a experiência do colaborador não estava estruturada de forma integrada. Informações importantes encontravam-se dispersas, especialmente no início da jornada, dificultando o entendimento sobre contrato, benefícios e funcionamento da organização.

No campo da saúde, as iniciativas existentes não estavam conectadas a um modelo contínuo de atuação. As ações eram, em sua maioria, pontuais e pouco integradas

ao cotidiano, o que limitava a interação dos colaboradores e reduzia o potencial preventivo.

Outro ponto relevante, era a baixa inserção da área nas discussões estratégicas, com atuação concentrada em rotinas e pouca participação em decisões relacionadas às equipes, remuneração, carreira e à organização do trabalho. Diante desse cenário, a Diretoria de Gente & Gestão, sob liderança da Diretora Déa Machado, conduziu a evolução da área para um modelo mais integrado, acessível e conectado às lideranças e ao negócio, dando espaço para que a área desenvolvesse a sua própria voz. A inovação do case está na integração entre tecnologia, experiência do colaborador e uma atuação mais colaborativa e consultiva, consolidando uma Administração de Pessoal mais estratégica e alinhada às necessidades da organização.

3. OBJETIVOS

A evolução da Administração de Pessoal no Grupo Guarida foi orientada pela necessidade de alinhar sua atuação ao planejamento estratégico da organização, ampliando sua capacidade de gerar valor ao negócio.

3.1 Objetivo Geral:

Ampliar a atuação da Administração de Pessoal do Grupo Guarida, transformando-a de uma área predominantemente operacional em uma área mais estratégica, integrada à experiência do colaborador, ao apoio às lideranças e aos resultados do negócio.

3.2 Objetivos específicos:

- Reduzir a dependência operacional dos colaboradores, ampliando sua autonomia por meio do acesso à informação e de fluxos mais acessíveis;

- Organizar a jornada do colaborador, com foco na melhoria da experiência desde a admissão, garantindo fácil acesso às informações necessárias;
- Estruturar e centralizar o acesso a benefícios, políticas e orientações, reduzindo a dispersão de informações e os atendimentos operacionais;
- Ampliar a atuação da área no cuidado com a saúde, por meio de um modelo contínuo e integrado ao cotidiano dos colaboradores;
- Fortalecer a atuação da área junto às lideranças, ampliando o apoio na organização do trabalho, gestão da jornada, tomada de decisão de carreira, sucessão, gestão de pessoas e remuneração.
- Conectar a atuação da área aos resultados organizacionais, gerando impactos na experiência do colaborador e nos resultados do negócio.

4. PÚBLICO-ALVO:

A atuação da Administração de Pessoal no Grupo Guarida tem como público-alvo em torno de 500 colaboradores diretos e mais de 1.800 colaboradores vinculados aos Condomínios administrados pela empresa, reforçando sua relevância estratégica e operacional para a sustentação do negócio. As iniciativas foram estruturadas para ampliar o seu foco de atuação em benefícios e folha para ampliar o acesso à informação, reduzir barreiras operacionais e fortalecer uma experiência mais acessível e autônoma no dia a dia. As ações também contemplaram diferentes momentos da jornada do colaborador, desde a admissão até a rotina operacional. Além disso, 52 líderes passaram a contar com o suporte de Analistas atuando no modelo Business Partner, fortalecendo a gestão das equipes e a tomada de decisão. Dessa forma, a atuação ampliou a efetividade das iniciativas e fortaleceu a integração entre a área e o negócio.

5. METODOLOGIA:

A condução das iniciativas partiu da análise da realidade da área e evoluiu para ações alinhadas ao negócio, ampliando sua contribuição estratégica. O diagnóstico considerou volume de atendimentos, dúvidas recorrentes, esforço operacional e a relação entre colaboradores, lideranças e a área. Essa leitura evidenciou alta dependência para demandas simples do dia a dia e, a partir disso, as ações foram estruturadas com foco na experiência do colaborador, na redução do esforço operacional e na ampliação da atuação estratégica. A implementação ocorreu de forma gradual, permitindo adaptação às novas práticas e a comunicação contou com orientações claras e reforço contínuo nos canais internos. A área também passou a adotar uma rotina de acompanhamento das iniciativas, através do monitoramento de indicadores, além de estabelecer uma agenda periódica com a alta liderança para apresentação de resultados. Esse conjunto de práticas permitiu a implementação consistente das ações e sua incorporação à rotina da organização.

6. DESENVOLVIMENTO:

A construção do novo modelo de atuação da Administração de Pessoal foi orientada pela necessidade de reorganizar a forma como a área gera valor para o negócio. A partir da aplicação da metodologia, ficou evidente que a eficiência operacional isolada não seria suficiente para gerar impacto relevante. Era necessário conectar acesso à informação, experiência do colaborador e apoio às lideranças. Com base nessa compreensão, a Diretoria de Gente & Gestão passou a organizar sua atuação a partir de três eixos principais. O primeiro foi a reorganização da relação entre colaborador e informação, ampliando o acesso direto a conteúdos e sistemas. O segundo eixo foi a estruturação da jornada do colaborador, garantindo maior clareza e alinhamento desde o ingresso na organização. O terceiro eixo foi o fortalecimento

da atuação junto às lideranças, ampliando o suporte à tomada de decisão, em linha com Ulrich et al. (2017), que destacam a evolução das áreas de gestão de pessoas para uma atuação mais estratégica e conectada ao negócio.

Paralelamente, foi incorporada uma lógica de cuidado contínuo, especialmente no campo da saúde, aproximando as iniciativas do cotidiano dos colaboradores.

A organização desses eixos permitiu a implementação estruturada das ações, garantindo alinhamento entre as iniciativas e a atuação da área.

7. AÇÕES REALIZADAS:

A partir dessa estrutura, a Administração de Pessoal passou a implementar ações alinhadas à experiência do colaborador e às necessidades do negócio.

7.1 Autonomia e Experiência do Colaborador:

A reorganização da relação entre colaborador e informação se deu principalmente na forma como a área passou a estruturar os momentos iniciais da jornada e o acesso às informações no dia a dia. Um dos primeiros movimentos foi a implementação da admissão digital por meio do Portal SISPRO. Destaca-se que essa solução não foi apenas uma adoção de mercado, mas sim resultado de uma demanda interna da organização. A área desenhou a estrutura do processo e justificou a necessidade junto ao fornecedor, que desenvolveu a funcionalidade a partir desse contexto. Como resultado da construção conjunta, a organização passou a utilizar a ferramenta sem custo adicional, enquanto a funcionalidade foi posteriormente incorporada ao portfólio do fornecedor e disponibilizada a outros clientes. Com essa mudança, o colaborador passou a realizar o envio de documentos e assinaturas eletrônicas antes do início das atividades, iniciando sua interação com a plataforma antes mesmo da admissão efetiva. Isso ampliou o

acesso às informações e reduziu a dependência da área para demandas operacionais, em linha com Kane et al. (2019), que destacam que a digitalização de processos favorece a autonomia dos usuários e permite uma atuação mais analítica das áreas. Na prática, esse fluxo eliminou deslocamentos desnecessários, reduziu o tempo de conclusão do processo e organizou o envio de informações em um ambiente único, com maior rastreabilidade e menor incidência de inconsistências. Entretanto, a área identificou que somente a digitalização não garantiria uma experiência completa. Por esse motivo, foi estruturado um momento presencial obrigatório de integração, realizado antes do início das atividades nas áreas. Esse encontro passou a ter papel central na organização da jornada do colaborador, conforme Morgan (2017), que destaca a importância de estruturar a experiência desde os primeiros contatos com a organização. Durante a integração, conduzida por uma Analista da área, são apresentados o contrato de trabalho, regras, jornada e orientações práticas, incluindo demonstração do uso do sistema para consulta de banco de horas, registro e ajuste de ponto, entre outros processos pertinentes. A jornada foi complementada com o onboarding digital obrigatório por meio da Guarida Academy, universidade corporativa da organização, responsável pela centralização de conteúdos de integração, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, estruturando uma experiência mais clara e integrada. Além disso, a área passou a apresentar o Portal Viver Guarida como ambiente central de informações institucionais, reunindo conteúdos relacionados a benefícios, saúde, políticas e processos do dia a dia, facilitando o acesso dos colaboradores às informações e reduzindo a dependência da área para demandas operacionais.

Esse conjunto de ações reduziu dúvidas operacionais, otimizou e organizou o acesso à informação e ampliou a autonomia do colaborador, impactando positivamente na jornada do colaborador.

7.2 Saúde Integral:

A incorporação da lógica de cuidado contínuo se deu por meio da estruturação de iniciativas integradas, conduzidas pela própria equipe da área, com atuação da Técnica de Segurança do Trabalho e apoio de parceiros estratégicos, em linha com as diretrizes da Organização Mundial da Saúde (2022) e da ISO 45003:2021, que reforçam a importância de intervenções organizacionais, preventivas e contínuas para a promoção da saúde mental, do bem-estar no trabalho e da gestão de riscos psicossociais. Mais do que ações pontuais, a área passou a aproximar o cuidado da rotina dos colaboradores, reduzindo barreiras de acesso e ampliando a participação nas iniciativas. Nesse contexto, foram realizadas ações voltadas à saúde emocional, com destaque para a campanha Janeiro Branco, que levou práticas de meditação guiada às cinco agências da empresa, criando espaços de pausa e cuidado durante a jornada de trabalho. Para proporcionar uma experiência acolhedora e acessível, foi estruturado um ambiente específico para a ação, com iluminação reduzida, aromatizantes, e utilização de aplicativo de meditação em totem interativo. A iniciativa contou com atuação direta da Técnica de Segurança do Trabalho, que realizou deslocamentos entre todas as agências, garantindo que a experiência fosse disponibilizada de forma ampla aos colaboradores. Ao todo, mais de 80 colaboradores participaram da iniciativa, que passou a integrar a estratégia contínua de promoção da saúde emocional da organização e seguirá sendo realizada periodicamente, em alinhamento às diretrizes da NR-1 relacionadas aos fatores de risco psicossociais no ambiente de trabalho. Em outro momento, durante a

campanha Abril Verde que se refere a prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, também foram realizadas sessões individuais de meditação com mais de 30 consultores comerciais e assistentes da área de Aluguéis, em um contexto de mudança estrutural e transição de gestão. A iniciativa buscou apoiar os colaboradores durante o processo de adaptação, reforçando o cuidado com a saúde emocional em períodos de transformação organizacional.

A atuação também se fortaleceu por meio da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, organizada pela CIPA com apoio da área, reunindo atividades presenciais e transmissões ao vivo sobre saúde física, emocional e segurança, além de práticas interativas. No cuidado físico, foram distribuídas bolinhas ergonômicas, acompanhadas de vídeo explicativo sobre uso e benefícios, incentivando a incorporação de práticas preventivas no dia a dia. A iniciativa buscou estimular pausas ativas e a conscientização sobre a importância do cuidado com a saúde na prevenção de desconfortos musculares, especialmente em atividades com alto tempo de permanência em frente ao computador. A área também promoveu ações presenciais nas agências, com orientação direta sobre benefícios de saúde e apoio individualizado aos colaboradores, além de conduzir a migração para um plano odontológico com maior cobertura e menor custo, gerando impacto concreto na experiência.

Outra ação de integração e bem-estar, foi a realização da caminhada de aniversário de 48 anos da empresa, reunindo mais de 200 participantes entre colaboradores e familiares em um momento voltado à promoção da saúde e fortalecimento do pertencimento. A iniciativa contou com apoio de parceiros estratégicos da organização, como Unimed, Panvel e Guarida Corretora de Seguros, fortalecendo a atuação integrada do ecossistema de parceiros da empresa.

Além da caminhada guiada, os participantes tiveram acesso a ações de cuidado e bem-estar, como alongamento, quick massagem, avaliação de bioimpedância e orientações de saúde, conectando os colaboradores com um de nossos valores organizacionais, que é “Cuidamos das Pessoas”.

A organização também ampliou iniciativas preventivas relacionadas à saúde física. Entre elas, destaca-se a campanha de vacinação que foi realizada in company e subsidiada pela empresa, com custeio de 50% do valor para os colaboradores, ampliando o acesso à imunização e fortalecendo as práticas de prevenção em saúde, gerando um aumento exponencial de imunizações, em mais de 100 colaboradores vacinados durante a ação.

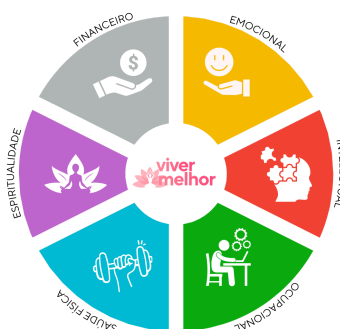


Figura 1 - Programa Viver Melhor: dimensões de cuidado integral dos colaboradores do Grupo Guarida.

Esse conjunto de iniciativas integra o programa de saúde integral Viver Melhor, que consolidou uma abordagem contínua, acessível e integrada ao cotidiano dos colaboradores, fortalecendo a cultura de cuidado na organização. Dentro desse contexto, também foram promovidas palestras e ações de desenvolvimento voltadas à saúde física, inteligência emocional, felicidade no trabalho e preparação das lideranças para atuação preventiva em linha com a NR-1, ampliando a conscientização sobre saúde mental, segurança psicológica e responsabilidade das lideranças na construção de ambientes mais saudáveis, seguros e sustentáveis.

A partir dessa perspectiva, a Administração de Pessoal passou a ser mais protagonista na promoção do bem-estar físico, emocional e mental, incorporando práticas de cuidado à rotina de trabalho e ampliando o acesso dos colaboradores a iniciativas voltadas à qualidade de vida, equilíbrio e saúde integral.

7.3 Benefícios e Remuneração:

A evolução da experiência do colaborador também se deu na forma como a Administração de Pessoal passou a integrar benefícios, remuneração e práticas de reconhecimento à estratégia da organização, em linha com o modelo de Total Rewards apresentado pela WorldatWork (2021), que destaca a integração entre recompensas e estratégia como forma de gerar valor ao negócio. Com foco na evolução da área, a Administração de Pessoal estruturou de forma mais consistente a gestão de cargos e salários, benefícios e remuneração variável, contando com a atuação dedicada de um Analista de Remuneração. A área passou a conduzir análises de mercado, pesquisas salariais e avaliações de práticas externas, garantindo maior competitividade e equidade interna, consolidando uma gestão de dados, proporcionando uma maior assertividade nas decisões de mérito, promoção e planejamento do orçamento de pessoal, conectando decisões de remuneração aos objetivos estratégicos da organização. Dentro desse contexto, um dos movimentos mais relevantes foi a revisão do modelo de remuneração variável da área de Condomínios, construída em parceria com uma consultoria especializada. O processo contou com um comitê responsável pela comunicação e condução dos encontros com as equipes. Foram realizadas turmas presenciais em Porto Alegre, Capão da Canoa e Torres, envolvendo 103 participantes, garantindo clareza sobre critérios, indicadores e direcionadores estratégicos do modelo.

As apresentações contaram com a participação do Diretor de Condomínios, Douglas Gonçalves, e da Diretora de Gente & Gestão, Déa Machado, reforçando a conexão entre desempenho, reconhecimento e crescimento sustentável. O novo modelo passou a estabelecer relação mais clara entre entregas e reconhecimento, incorporando direcionadores como retenção de clientes, crescimento de negócios e sustentabilidade da operação. Antes, o modelo carecia de estímulos relacionados à retenção e ao cross-selling. Com critérios mais estruturados e foco em performance, a Administração de Pessoal ampliou sua contribuição estratégica para o negócio.

Paralelamente, a Administração de Pessoal também conduziu uma revisão importante na estrutura de benefícios. Um dos principais movimentos foi a migração do vale-alimentação e refeição para a modalidade de cartão flexível, implementada em 2024 com comunicação e suporte aos colaboradores durante a transição.

O novo formato passou a reunir os benefícios do PAT em um único cartão, com pagamento por aproximação e maior flexibilidade de uso. Também foi aplicado reajuste superior a 7% no benefício e realizada a equiparação para a equipe do Contact Center, mesmo com jornada de 6 horas, reforçando percepção de valorização e equidade. A mudança ampliou a praticidade e melhorou a experiência do colaborador no dia a dia. Ainda dentro dessa parceria, foi implementado o programa Pluxee Cuida, oferecendo atendimento psicológico, financeiro, jurídico, nutricional e social, de forma sigilosa e com possibilidade de extensão para cônjuges e filhos.

Também em 2024 foi disponibilizado o benefício Wellhub, ampliando o acesso a academias, aulas presenciais e online e conteúdos relacionados à saúde física e emocional, inclusive em formatos gratuitos e digitais.

Outro movimento relevante foi a estruturação de parcerias para oferta de crédito consignado, com condições diferenciadas. Paralelamente, foram promovidas palestras de educação financeira voltadas ao uso consciente do crédito e à sustentabilidade financeira dos colaboradores.

De forma complementar, também foram realizadas iniciativas voltadas à praticidade do dia a dia, como feira interna em parceria com rede de farmácias, facilitando o acesso a produtos e reduzindo deslocamentos em períodos sazonais.

Esse conjunto de ações evidencia uma mudança consistente na atuação da Administração de Pessoal, que passou a integrar remuneração, benefícios, saúde e experiência do colaborador em uma lógica única, fortalecendo a percepção de cuidado, reconhecimento e geração de valor para o negócio.

7.4 Atuação em Situação Crítica: Enchentes no Rio Grande do Sul:

Durante as enchentes que impactaram o estado do Rio Grande do Sul em 2024, a Administração de Pessoal teve atuação estruturada e ágil, com direcionamento da Diretora de Gente & Gestão, Déa Machado, apoio da CEO, Julia Dal Santo e execução pela equipe da área. Como primeiro movimento, foi estruturado um espaço exclusivo no Portal Viver Guarida, centralizando informações, orientações, cartilhas e recursos de apoio desenvolvidos pela área, garantindo acesso rápido aos conteúdos relacionados às enchentes e às medidas de suporte disponibilizadas aos colaboradores.

No eixo financeiro, foram disponibilizadas alternativas emergenciais, como antecipação de décimo terceiro salário e férias, além de orientações sobre medidas fiscais e acesso a recursos disponíveis em situação de calamidade. Também foi criado o programa Aluguel Solidário, por meio do qual a empresa subsidiou entre quatro e seis meses de aluguel para colaboradores que perderam suas residências

em decorrência das enchentes. A área também atuou no suporte à regularização documental e na orientação sobre acesso a serviços essenciais. No campo da saúde, foram ampliadas alternativas de atendimento, incluindo telemedicina e apoio psicológico custeados pela empresa. A atuação foi marcada pela proximidade e adaptação às diferentes realidades dos colaboradores, garantindo suporte efetivo em um cenário de alta complexidade, evidenciando a capacidade da área de atuar de forma estruturada em situações críticas, conectando liderança e cuidado.

7.5 Atuação Estratégica da Administração de Pessoal:

Esse movimento acompanhou uma evolução importante na própria estrutura da Diretoria de Gente & Gestão. Anteriormente, composta pelas áreas de Pessoas & Cultura, Gestão e Sucesso do Cliente, Administração de Pessoal e Gestão & Planejamento, a Diretoria passou por uma reorganização alinhada à crescente capacidade da Administração de Pessoal de contribuir estrategicamente para o negócio. A empresa reorganizou sua estrutura, sendo que a área de Gestão e Sucesso do Cliente passou a ser incorporada pela Diretoria de Operações. Com isso, a Diretoria de Gente & Gestão passou a concentrar sua atuação em duas grandes frentes. A Administração de Pessoal ampliou seu escopo para além da operação, passando a integrar de forma estratégica os processos de atração e seleção e a gestão da atuação das Business Partners junto às áreas de negócio, passando então, desta forma a ser denominada área de Pessoas & Cultura. Essa nova configuração promoveu o seu fortalecimento junto às lideranças, na tomada de decisões, ampliando seu impacto estratégico na gestão de carreira e sucessão das equipes. Paralelamente, as frentes de desenvolvimento e comunicação interna passaram a compor a estrutura de Gestão & Planejamento, permitindo maior especialização e direcionamento estratégico das áreas.

Mais do que uma mudança estrutural, esse movimento refletiu a maturidade da área, agora denominada Pessoas & Cultura, consolidando uma atuação mais conectada às necessidades do negócio, das lideranças e da sustentabilidade organizacional.

Além da gestão de indicadores e da apresentação periódica de resultados à alta liderança, a área passou a estruturar ações de continuidade voltadas à ampliação da autonomia operacional e à melhoria da experiência dos colaboradores.

Entre os próximos movimentos, destaca-se a ampliação das funcionalidades do Portal Viver Guarida e da Agência Virtual para colaboradores vinculados aos condomínios administrados pela empresa, buscando facilitar o acesso a informações, benefícios e serviços para uma operação distribuída geograficamente e composta por mais de 500 colaboradores diretos e 1.800 colaboradores indiretos, além de estender o projeto de revisão de remuneração variável para mais duas áreas de negócios ao longo do próximo ano.

8. ORÇAMENTO:

A implementação das iniciativas apresentadas neste *case* foi conduzida com foco em otimização de recursos, fortalecimento de parcerias estratégicas e utilização de estruturas já existentes na organização.

Os principais investimentos envolveram:

- Ampliação e qualificação de benefícios;
- Digitalização de processos e evolução de plataformas internas;
- Ações de saúde integral e bem-estar;
- Campanhas de vacinação e adequações relacionadas à NR-1;
- Contratação de Consultoria para revisão do programa de Remuneração Variável.

Um dos destaques foi a digitalização do processo admissional. A partir de uma demanda identificada pela área, a SISPRO desenvolveu um módulo específico de admissão digital, inexistente até então na plataforma. Como resultado da construção conjunta, a solução passou a ser disponibilizada sem custo adicional para a organização e, posteriormente, foi incorporada ao portfólio comercial da fornecedora. As ações de saúde e bem-estar também contaram com apoio de parceiros, permitindo ampliar o alcance das iniciativas com otimização de investimento, conforme detalhado no anexo ao case, priorizando o uso inteligente de recursos e o fortalecimento de soluções sustentáveis, garantindo baixo impacto orçamentário frente aos resultados gerados para a organização.

9. AVALIAÇÃO E RESULTADOS:

Os resultados demonstram impactos consistentes das iniciativas implementadas, com evolução em indicadores de saúde, gestão da jornada, experiência do colaborador e atuação da área junto às lideranças.

No campo da saúde, houve redução significativa da sinistralidade do plano, que passou de 189,3% em 2024 para 95,4% em 2025, atingindo 53,7% em 2026. As ações de saúde também apresentaram alto engajamento. Iniciativas como ergonomia e ginástica laboral envolveram cerca de 200 colaboradores, enquanto a caminhada realizada no aniversário do Grupo Guarida reuniu 205 participantes, entre colaboradores e familiares. Outras ações, como palestras, rodas de conversa, meditação e campanhas temáticas, ampliaram o acesso ao cuidado e fortaleceram a cultura de bem-estar, tendo um alcance de 60% do público.

Na gestão da jornada, a atuação mais próxima junto às lideranças contribuiu para maior controle das horas extras. A meta de redução de 15% foi superada,

alcançando resultado 159% superior ao previsto, em relação a 2024 para 2025, associada à maior visibilidade da jornada e à organização das rotinas.

Na experiência do colaborador, observou-se redução de demandas operacionais e dúvidas recorrentes, impulsionada pela digitalização dos processos por meio da ampliação da autonomia. A utilização de fluxos digitais mais organizados trouxe maior agilidade, rastreabilidade e alinhamento ao momento de transformação e modernização em linha com a estratégia da empresa.

Durante as enchentes de 2024, aproximadamente 10% dos colaboradores da organização foram impactados diretamente. Como resposta, a área atuou de forma ágil na estruturação de alternativas emergenciais de apoio financeiro e orientação. Entre os afetados, cerca de 72% utilizaram os benefícios disponibilizados pela organização. Ao todo, foi viabilizada a antecipação de 13º salário para 19 colaboradores e de férias para 17, totalizando mais de R\$75 mil disponibilizados para apoio imediato em um momento de alta vulnerabilidade.

Outro avanço relevante foi a qualificação da atuação junto às lideranças, com maior proximidade e apoio na tomada de decisão, especialmente em temas relacionados à jornada, benefícios e organização do trabalho, reforçando uma atuação mais estratégica da área, conforme discutido por Ulrich et al. (2017), ao destacarem o papel da gestão de pessoas como parceira das lideranças e agente de conexão entre pessoas, capacidades organizacionais e estratégia do negócio.

A avaliação dos resultados combinou indicadores operacionais, financeiros e de percepção dos colaboradores. Os dados de sinistralidade foram obtidos a partir dos relatórios da operadora do plano de saúde; os indicadores de jornada foram acompanhados por meio do sistema de ponto e folha; os dados financeiros foram extraídos dos indicadores corporativos; e a percepção dos colaboradores foi

avaliada por pesquisa interna aplicada em Maio de 2026, com 139 respondentes de um universo de aproximadamente 500 colaboradores diretos, representando taxa de resposta de 27,8%.

Entre os participantes:

- 92% avaliaram positivamente o processo de integração e onboarding;
- 89% perceberam maior autonomia para resolução de demandas do dia a dia;
- 87% destacaram facilidade de acesso às informações por meio dos portais internos;
- 88% reconheceram as ações de saúde e bem-estar como relevantes para sua rotina;
- 91% perceberam evolução na atuação e proximidade da área junto aos colaboradores;
- O Grupo Guarida alcançou NPS de 9,1 como recomendação de um ótimo lugar para trabalhar, reforçando o impacto positivo das iniciativas na experiência dos colaboradores.

Ao longo desta jornada, o Grupo Guarida avançou da 37^a para a 12^a posição no ranking GPTW RS, reforçando a evolução da experiência dos colaboradores e da cultura organizacional. A organização também apresentou crescimento de 5,66% no Resultado Operacional Bruto (ROB) e de 6,64% no EBITDA entre 2024 e 2025, demonstrando que os investimentos realizados em pessoas contribuíram para a sustentabilidade e os resultados do negócio.

10. CONCLUSÃO:

A evolução da Administração de Pessoal no Grupo Guarida evidencia como a reorganização de uma área tradicionalmente operacional pode gerar impactos concretos na experiência dos colaboradores e na sustentabilidade do negócio.

Ao estruturar um modelo baseado na autonomia, a área passou a atuar de forma mais conectada às necessidades da organização e das pessoas.

Conduzido pela Diretoria de Gente & Gestão, esse movimento consolidou mudanças na atuação da área, ampliando sua contribuição para a estratégia do negócio.

Os resultados demonstram que facilitar o acesso à informação, reduzir a dependência operacional e integrar práticas de gestão geram ganhos simultâneos em eficiência, experiência e sustentabilidade. Esse movimento contribui para a redução de custos, aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional e fortalecimento do reconhecimento da organização, evidenciado por conquistas como a certificação e posicionamento no ranking regional da Great Place To Work.

Em contextos desafiadores, como as enchentes, a atuação da área reforçou seu papel estratégico, com respostas ágeis e estruturadas voltadas ao apoio direto aos colaboradores atingidos.

A consolidação de uma atuação mais próxima das lideranças, aliada ao uso mais qualificado de informações, posiciona a área com uma contribuição direta na sustentação e evolução do negócio.

A maturidade construída ao longo dessa trajetória também se refletiu na evolução da área, que deixou de ser reconhecida apenas pela execução de processos administrativos para consolidar sua atuação como parceira estratégica do negócio. Agora denominada Pessoas & Cultura, integra pessoas, tecnologia e dados para apoiar decisões, impulsionar o crescimento organizacional e contribuir para a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Mais do que iniciativas isoladas, o case demonstra que a transformação da experiência do colaborador está na integração consistente das ações à rotina da organização, garantindo continuidade, escala e impacto.

BIBLIOGRAFIA:

ULRICH, Dave; KRYSCYNSKI, David; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

MORGAN, Jacob. *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

KANE, Gerald C.; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh Nguyen; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. *Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics*. MIT Sloan Management Review, 2019.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *WHO guidelines on mental health at work*. Geneva: World Health Organization, 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 45003:2021: Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. Geneva: ISO, 2021.

WORLDATWORK. *The WorldatWork Handbook of Total Rewards: A Comprehensive Guide to Compensation, Benefits, HR & Employee Engagement*. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021.

INFORMAÇÃO DOS AUTORES:

Déa Machado | Diretora de Gente & Gestão no Grupo Guarida, formação em Psicologia, Pós-graduação em Administração de RH pela PUCRS, MBA em Gestão Estratégica pela FGV e Mestrado em Administração e Negócios pela PUCRS, Formação no Advanced Management Program (AMP) pela IESE Business School; Doutoranda em Gestão & Negócios pela Unisinos.

Juliana Vieira | Coordenadora de Administração de Pessoal no Grupo Guarida, formação em Processos Gerenciais, pela Uniasselvi, Formação em Especialista de Departamento Pessoal, pela FISCONET.

Luã Palácio | Especialista de DHO no Grupo Guarida, formação em Gestão de Recursos Humanos e Marketing, pela IERGS, Formação em Business Partner pela consultoria Com Propósito, Gestão de Indicadores Estratégicos, pela Enfoque Palestrantes, Liderança Estratégica e Rotina de Pessoal na Prática, IERGS e Cultura da Inovação pela FAAP. Graduando em Coaching e Desenvolvimento Humano pela Anhanguera.

Rodrigo Reis | Gerente de Administração de Pessoal no Grupo Guarida, formado em Contabilidade pela Escola Técnica Emílio Massot, graduado em Gestão de Pessoas pela SEG e pós-graduado em Legislação Trabalhista pela Verbo Jurídico, cursando MBA em Executivo em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Faculdade de Negócios dos Vales.