

Top Ser Humano 2025

Categoria:

Organização

Modalidade:

Excelência Organizacional

Grupo Guarida

O Protagonismo da Diretoria de Gente & Gestão na Transformação do
Planejamento Estratégico do Grupo Guarida

Responsáveis pelo case: Déa Machado, Luã Palácio, Lucinara Cavalheiro e

Paula Cruz

ÍNDICE

1. Sinopse	0
2. Introdução	1
3. Desenvolvimento	2
3.1 Diagnóstico Inicial	2
3.2 Desafios do Planejamento Estratégico	4
3.3 Trajetória de Transformação	5
3.3.1 2019 a 2021	5
3.3.2 2022	6
3.3.3 2023	7
3.3.4 2024	8
3.4 Metodologia	9
3.5 Perspectivas e Sustentabilidade	10
4. Orçamento	12
5. Avaliação e Resultados	13
6. Conclusão	16
7. Bibliografia	19
8. Informações dos Autores	20

SINOPSE:

O case apresenta a evolução do Planejamento Estratégico do Grupo Guarida, uma das cinco maiores Administradoras de Condomínios do Brasil, evidenciando o protagonismo da Diretoria de Gente & Gestão, que liderou com sensibilidade e visão de futuro uma profunda transformação cultural na organização. A partir da atuação da Diretoria de Gente & Gestão, a empresa passou a adotar uma abordagem mais ágil, colaborativa e centrada em pessoas. Com a mudança do modelo tradicional baseado no Balanced Scorecard, a nova metodologia OKR foi implementada, trazendo mais clareza, foco e engajamento coletivo. Essa virada resultou na redução de mais de 350 objetivos estratégicos para apenas 39 em 2024 e 31 em 2025. Realizado nas agências do Grupo Guarida em Porto Alegre/RS, o projeto beneficiou diretamente os 400 colaboradores da empresa, promovendo o engajamento de 100% das lideranças. Além de aumentar a eficiência na execução, fortalecer a cultura de inovação e proporcionar decisões mais ágeis e conectadas à realidade, a nova abordagem promoveu uma mudança significativa na forma como lideranças e equipes atuam na construção do planejamento estratégico — com mais clareza, colaboração, autonomia e foco em resultados.

O engajamento crescente das pessoas, aliado ao protagonismo da Diretoria de Gente & Gestão, fez com que o planejamento deixasse de ser um exercício isolado e se tornasse parte ativa da jornada de desenvolvimento dos profissionais e da experiência dos clientes. Esse movimento comprova que uma gestão estratégica centrada no desenvolvimento humano pode impulsionar o crescimento sustentável e consolidar uma cultura mais viva, integrada e inspiradora.

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

INTRODUÇÃO:

Fundado em 1977 pelos irmãos Ayrton, Ederon, Landara e Julio Cesar Soares da Silva, o Grupo Guarida consolidou-se no mercado imobiliário de Porto Alegre por sua abordagem sólida e centrada na qualidade dos serviços prestados. Ao longo de sua trajetória, a empresa ampliou sua atuação para além da contabilidade e intermediação de vendas, expandindo de forma consistente suas frentes de negócios. Com a adoção da Governança Corporativa em 2016, o Grupo Guarida foi estruturado com unidades de Imóveis, Seguros e Soluções Financeiras, impulsionando o crescimento estratégico, aquisições e presença no litoral. Hoje, é uma das cinco maiores administradoras de condomínios do Brasil, com atuação nacional e soluções 100% digitais.

Com 47 anos de história, o Grupo Guarida segue se reinventando por meio da inovação, da escuta ativa e da capacidade de adaptação de suas pessoas. Este case apresenta como a Diretoria de Gente & Gestão liderou a transformação do Planejamento Estratégico do Grupo Guarida, rompendo com a lógica tradicional de um RH operacional e assumindo um papel verdadeiramente estratégico. Foi a partir da ação, iniciativa e visão sistêmica dessa área que a empresa passou a adotar um modelo de planejamento mais ágil, vivo e centrado em pessoas. Em um cenário onde muitas empresas ainda enxergam o RH como operacional, a Guarida trilhou o caminho oposto: consolidou sua Diretoria de Gente & Gestão como protagonista na articulação entre cultura, liderança e resultados. A adoção da metodologia OKR não foi apenas uma decisão de mudança estrutural, mas um movimento coletivo, construído com a participação ativa das lideranças e times de todas as áreas, que contribuíram com suas visões, experiências e aprendizados ao longo dos ciclos. Essa sinergia entre áreas permitiu maior alinhamento estratégico, fortalecimento das

lideranças e acompanhamento constante de metas, impulsionando o crescimento da organização. O processo também promoveu o engajamento e a valorização dos mais de 400 profissionais — incluindo líderes, gestores e equipes operacionais, ao mesmo tempo em que gerou impactos positivos na experiência dos clientes. Mais do que uma mudança metodológica, essa transformação reafirma o compromisso do Grupo Guarida com a excelência, a valorização das pessoas e a construção de um futuro colaborativo, sólido e inovador.

DESENVOLVIMENTO:

Diagnóstico Inicial:

Antes da transformação conduzida pela Diretoria de Gente & Gestão, o modelo de Planejamento Estratégico do Grupo Guarida apresentava limitações que comprometiam o alinhamento e a eficácia na execução das estratégias. Baseado no Balanced Scorecard (BSC), o planejamento era estruturado em ciclos trienais, conduzido de forma top-down e fragmentada, o que gerava sobreposição de metas, baixa integração entre áreas e pouco engajamento das lideranças e equipes operacionais.

Para superar esses desafios, a empresa adotou a metodologia OKR (Objectives and Key Results), alinhando-se à abordagem que defende ciclos curtos, mensuráveis e com foco no engajamento e na transparência dos resultados estratégicos (DOERR, 2018).

Essa fragmentação impactava diretamente na execução da estratégia. Como consequência:

- Mais de 350 indicadores estavam sendo monitorados simultaneamente em 2022, tornando o processo excessivamente complexo;
- Havia retrabalho gerado por metas conflitantes entre áreas;
- A visibilidade dos resultados era limitada, dificultando o acompanhamento de indicadores e a correção de rotas;
- O ciclo de planejamento levava, em média, 90 dias para ser finalizado, gerando morosidade na tomada de decisão;
- A percepção de engajamento dos colaboradores nas decisões estratégicas era baixa, conforme relatos das lideranças nos encontros de alinhamento.

Por fim, a ausência de um sistema único para gestão dos objetivos estratégicos dificultava a mensuração dos resultados e evidenciava o limite da atuação da Diretoria de Gente & Gestão, que ainda era percebida como mais operacional e distante das decisões estratégicas. Com a chegada da nova CEO, Júlia Dal Santo, iniciou-se um novo ciclo de valorização da cultura e das pessoas na Guarida. A partir desse contexto, a Diretoria de Gente & Gestão passou a se posicionar estrategicamente, ocupando um papel importante no processo decisório, atuando como agente integrador entre propósito, cultura e performance organizacional, conforme confirmado por Chiavenato (2015, p. 14), reforçando que “o novo imperativo é a identificação de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século XXI”.

Objetivos do Case:

Gerais: Implementar um modelo de Planejamento Estratégico mais dinâmico, participativo e orientado a resultados, promovendo a colaboração entre áreas, o protagonismo das pessoas e a transparência na tomada de decisões.

Específicos:

- Fortalecer a governança estratégica, promovendo uma gestão mais participativa e ágil.
- Engajar e desenvolver continuamente as lideranças, alinhando cultura e performance.
- Ampliar o envolvimento das lideranças na construção das metas estratégicas e estimular a participação ativa das equipes na execução e acompanhamento dos resultados.
- Implantar um sistema robusto de monitoramento dos OKRs, com ciclos curtos e foco em resultados.
- Eliminar a fragmentação estratégica e sobreposição de metas entre áreas.
- Aprimorar a experiência de colaboradores e clientes por meio da eficiência e agilidade nos processos.

Desafios do Planejamento Estratégico:

Os principais desafios enfrentados pelo Grupo Guarida antes da transformação estavam relacionados à complexidade e à baixa efetividade do modelo de planejamento adotado. A estratégia era conduzida de forma top-down, com diretrizes partindo do Conselho para as Diretorias, limitando a participação das lideranças e das equipes. Além disso, o excesso de metas, a falta de priorização e a ausência de uma estrutura integrada de monitoramento comprometiam a clareza das entregas e dificultavam a execução.

A estratégia, muitas vezes percebida como distante da realidade operacional, dificultava o engajamento das equipes e o alinhamento entre áreas. Além disso, a carência de um modelo ágil impedia ajustes rápidos frente às mudanças do

mercado, tornando o planejamento um exercício pouco dinâmico e com baixa aderência à prática.

Esses fatores reforçaram a necessidade de adotar uma abordagem mais flexível, colaborativa e orientada a resultados capaz de unificar esforços, gerar foco e promover maior responsabilização em todos os níveis da organização.

A Trajetória de Transformação:

A transformação do Grupo Guarida tem sido guiada por uma evolução estratégica consistente, marcada pela inovação e pelo fortalecimento da cultura organizacional. Com a chegada de Déa Machado em 2023, a Diretoria de Gente & Gestão assumiu um papel ainda mais protagonista, liderando ciclos de planejamento que geram mudanças significativas e sustentáveis, provocando mudanças que impactaram a cultura existente.

2019 – 2021: O fortalecimento da estrutura estratégica

Até 2021, o Grupo Guarida estruturava seu Planejamento Estratégico com base na metodologia Balanced Scorecard (BSC), modelo desenvolvido no início da década de 1990, definido por Barra; Silva; e Schocair (2021, p.2) como “um meio para traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e instrumentos para mensuração de desempenho, promovendo a comunicação, a informação e o aprendizado.”

Essa abordagem foi importante para a consolidação da empresa no setor, especialmente nos anos 2000, promovendo avanços na gestão e na definição de metas.

No entanto, a aplicação do BSC no Grupo Guarida apresentava limitações significativas. O modelo era conduzido com ciclos trienais e planejamento fragmentado por área, o que gerava sobreposição de iniciativas, desconexão entre equipes e dificuldade de integração. Apesar dos desafios, o período de 2019 a 2021 foi marcado por avanços estruturantes, com a consolidação da Governança Corporativa, que fortaleceu os pilares de crescimento sustentável, valorização do capital humano e fortalecimento da marca, viabilizando uma mudança mais profunda no modelo de gestão.

2022: A mudança na governança e o novo modelo de gestão

O ano de 2022 marcou uma virada estratégica para o Grupo Guarida. Com a chegada de Julia Dal Santo ao cargo de CEO e o fortalecimento da Diretoria de Gente & Gestão, teve início uma modernização profunda do modelo de planejamento. A nova liderança trouxe a visão de tornar a gestão mais ágil, conectada às pessoas e orientada a resultados, valorizando o protagonismo das áreas no processo de construção estratégica.

Nesse cenário, a área de Qualidade foi reestruturada e deu origem à Gestão do Sucesso do Cliente (GSC), vinculada à Diretoria de Gente & Gestão. A nova área passou a liderar, sob a coordenação da diretoria, a transição metodológica para os OKRs (Objectives and Key Results), apoiando a implementação de uma gestão mais ágil, colaborativa e centrada em pessoas. A escolha se baseou em referências práticas e teóricas reconhecidas, como Doerr (2018), que defende os OKRs como um modelo capaz de gerar alinhamento, foco e transparência nos resultados organizacionais. A partir dessa base, o Grupo Guarida substituiu os ciclos trienais

por ciclos mais curtos, com maior participação das lideranças e acompanhamento contínuo.

O início trouxe aprendizados valiosos: o volume elevado de objetivos dificultava a execução, exigindo refinamento e priorização. As lideranças assumiram papel mais participativo na consolidação do novo modelo e na mobilização das equipes, com apoio de ações como o programa Conexão Guarida — encontros bimestrais conduzidos pela CEO e Diretoria de Gente & Gestão, que se tornaram referência em transparência e engajamento estratégico.

2023: A consolidação da transformação digital e cultural

A partir de 2023, a Diretoria de Gente & Gestão tornou-se guardiã do novo modelo de Planejamento Estratégico da Guarida, conduzindo-o com uma metodologia clara e forte envolvimento das lideranças. Por meio da área de Gestão do Sucesso do Cliente (GSC), organizou todas as etapas, garantindo não apenas a aplicação técnica da metodologia, mas também a escuta ativa e a construção colaborativa entre áreas.

O ciclo 2023/2024 seguiu fases bem definidas: iniciou com o direcionamento estratégico do Conselho, seguido do alinhamento com os gestores e das análises SWOT por área. A Diretoria liderou ainda a cocriação dos Objetivos Estratégicos com equipes multidisciplinares. Os Key Results (KRs) de cada diretoria foram então ajustados, assegurando clareza, foco e alinhamento com os norteadores estratégicos da organização. O processo foi validado pela CEO e concluído com um encontro vivencial, fortalecendo o engajamento e o senso coletivo de propósito.

Etapas do Planejamento Estratégico



2024: Fortalecimento da Colaboração e Engajamento

Dando continuidade ao modelo consolidado no ciclo anterior, o Planejamento Estratégico 2024/2025 representou uma evolução na forma de construir e consolidar a estratégia organizacional. A Diretoria de Gente & Gestão manteve seu papel de liderança e articulação do processo, aprofundando as práticas de colaboração, escuta ativa e participação das equipes. Com base nos aprendizados do ciclo 2023/2024, o novo planejamento foi iniciado com um brainstorming multidisciplinar, reunindo diferentes perspectivas para a construção dos direcionadores estratégicos. Na sequência, cada Diretoria elaborou seus OKRs com maior protagonismo, alinhando suas metas às diretrizes da organização. Um dos destaques deste ciclo foi a introdução da dinâmica de calibração no formato World Café, que ampliou o diálogo entre as áreas: diretores e gerentes se revezaram em mesas temáticas representando os quatro objetivos estratégicos, promovendo trocas construtivas e alinhamento genuíno. Após os ajustes, os OKRs passaram por validação com a CEO e foram consolidados em um encontro final com todas as lideranças, marcado por práticas vivenciais e reforço do compromisso coletivo com uma estratégia construída a muitas mãos.

Etapas do Planejamento Estratégico



Metodologia:

A condução do novo modelo de Planejamento Estratégico no Grupo Guarida seguiu uma abordagem estruturada, com etapas bem definidas e foco em participação, aprendizado contínuo e adaptação à realidade da organização. Todo o processo foi liderado pela Diretoria de Gente & Gestão, que estruturou a transição para a metodologia OKR, alinhando-a ao propósito organizacional e à necessidade de um modelo mais dinâmico e participativo.

O ponto de partida foi o diagnóstico dos gargalos do modelo anterior, realizado em parceria com as lideranças e com o apoio da Governança Corporativa. A partir desse mapeamento, a Diretoria articulou as fases seguintes, promovendo o engajamento das áreas, garantindo o alinhamento metodológico e integrando os diversos times envolvidos no processo.

A implementação foi organizada em ciclos anuais, com quatro frentes principais:

1. **Capacitação das lideranças:** Treinamentos, oficinas práticas e mentorias foram conduzidos para apresentar o modelo OKR e desenvolver as competências necessárias para sua aplicação eficaz no dia a dia.

2. **Construção colaborativa dos OKRs:** As lideranças passaram a participar ativamente da definição de metas, sempre em alinhamento com os direcionadores estratégicos da empresa.
3. **Acompanhamento contínuo:** Foram estabelecidos rituais de gestão com check-ins mensais, reuniões de acompanhamento e análise de resultados, sustentados por ferramentas digitais de monitoramento.
4. **Avaliação e aprendizagem:** Ao final de cada ciclo, a Diretoria de Gente & Gestão promoveu momentos de avaliação crítica e refinamento, garantindo evolução contínua na aplicação do modelo.

Com esse protagonismo, a Diretoria de Gente & Gestão não apenas garantiu a consistência técnica do novo modelo, como também fortaleceu o protagonismo das lideranças, promoveu o engajamento das equipes e assegurou que a estratégia deixasse de ser apenas um plano — tornando-se parte viva da cultura da empresa.

Perspectiva e Sustentabilidade:

Com a consolidação da metodologia OKR e dos rituais de gestão, o Grupo Guarida fortaleceu as bases para sustentar o novo modelo de planejamento no longo prazo. Em linha com este processo, foi aplicada uma pesquisa entre 23 e 27 de setembro de 2024, com as Diretorias e Gerências, com o objetivo de avaliar a construção dos OKRs e identificar oportunidades de aprimoramento. Os resultados reforçaram a importância dos momentos práticos e colaborativos, da clareza estratégica e da integração entre áreas como pontos fortes do processo atual:

Categoria	Percepção
Taxa de Participação	48,14% de aderência do público de Diretores e Gerentes.
Principais Pontos Fortes	Valorização dos momentos práticos, clareza na visão estratégica do negócio e integração e alinhamento entre áreas.

Principais Pontos de Atenção	Investir em estratégias para facilitar a comunicação e o alinhamento entre áreas e definir as metas mais importantes logo no início do processo para que todos os esforços sejam direcionados para essas áreas.
Sugestões de Melhoria	Mais reuniões curtas e focadas e revisão dos OKRs, mais frequentes, onde podemos passar a revisão para o ciclo trimestral.
Impacto Esperado	Planejamento cada vez mais colaborativo, ágil e conectado às pessoas e resultados.

As perspectivas futuras estão centradas na evolução contínua da cultura de dados, no protagonismo das lideranças e na integração entre estratégia, tecnologia e pessoas. A busca por um modelo de gestão mais vivo, horizontal e com foco no propósito coletivo segue em evolução na Guarida. De acordo com Laloux (2019), organizações inspiradas por propósitos maiores são capazes de operar com maior autonomia, senso de pertencimento e inovação contínua, fundamentos que sustentam o novo ciclo da empresa.

Para os próximos ciclos, a empresa pretende avançar em três frentes principais:

- **Ampliação da maturidade metodológica:** O objetivo é aprofundar o entendimento e o uso dos OKRs em todos os níveis da organização, com maior autonomia das lideranças e uso estratégico dos indicadores de performance.
- **Integração tecnológica:** Com a implementação de plataformas como ERP TOTVS e soluções de BI, o Grupo Guarida busca aprimorar o monitoramento dos resultados em tempo real, facilitar a tomada de decisões e aumentar a agilidade na resposta às demandas do mercado.
- **Cultura centrada em pessoas e propósito:** A Diretoria de Gente & Gestão seguirá como protagonista, garantindo que o Planejamento Estratégico continue vivo, com foco no desenvolvimento das pessoas e na geração de valor para os clientes.

O Grupo Guarida segue comprometido com um modelo de gestão que une eficiência operacional, inovação e humanização. As ações planejadas para os próximos anos visam assegurar que a estratégia esteja presente na rotina de todos, contribuindo para um crescimento sustentável e para a consolidação da empresa como referência em gestão, cultura e experiência no setor imobiliário.

Orçamento:

A implementação do novo modelo de Planejamento Estratégico baseado em OKRs no Grupo Guarida foi conduzida com foco em otimização de recursos e aproveitamento da estrutura já existente. Os principais investimentos envolveram capacitação de lideranças, desenvolvimento de materiais internos, contratação de da Plataforma CoBlue e sua consultoria para aprimoramento de boas práticas e acompanhamento.

Principais componentes orçamentários:

- **Capacitações e treinamentos:** Realização de, workshops para lideranças e encontros de alinhamento com apoio técnico da Diretoria de Gente & Gestão.
- **Ferramentas de monitoramento:** Integração de recursos digitais para acompanhamento dos KRs e suporte às reuniões de gestão (plataforma CoBlue).
- **Comunicação interna e engajamento:** Produção de materiais para divulgação de resultados da empresa através do programa Conexão Guarida.
- **Acompanhamento técnico:** Horas dedicadas de profissionais internos da Diretoria de Gente & Gestão para desenho, condução, revisão e facilitação dos ciclos de planejamento.

A estratégia de execução priorizou uso inteligente de recursos já disponíveis e foco na formação de capacidades internas, o que garantiu baixo impacto orçamentário frente ao valor gerado para a organização. O case demonstra que é possível promover uma transformação estratégica profunda com investimento sustentável e direcionado.

Investimento	2023	2024
 Palestras	R\$6.000,00	R\$7.844,13
 Coffee Break	R\$1.500,00	R\$3.882,75
 Vivencial	R\$ 27.037,00	R\$17.450,00
 Materiais	N/A	R\$4.337,03
 Plataforma CoBlue	R\$9.600,00	R\$11.400,00
Total:	R\$53.737,00	R\$44.913,91

Avaliação e Resultados:

A adoção da metodologia OKR e a transformação do modelo de Planejamento Estratégico geraram resultados significativos para o Grupo Guarida, tanto do ponto de vista da gestão quanto da cultura organizacional. A avaliação dos impactos foi realizada com base em dados de performance, feedbacks internos, índices de satisfação e evolução de processos ao longo dos ciclos implementados.

Resultados estratégicos: Redução do número de objetivos estratégicos: De mais de 350 objetivos no ciclo inicial para 31 objetivos chave em 2025, com foco em iniciativas-chave, o que aumentou a clareza, facilitou o acompanhamento e fortaleceu a execução.

Aprimoramento da governança: O planejamento passou a ser conduzido de forma mais integrada e participativa, com maior envolvimento das lideranças e ciclos regulares de acompanhamento.

Agilidade na tomada de decisão: A utilização de ferramentas digitais, aliada aos rituais de gestão, permitiu ajustes mais rápidos nas metas e iniciativas, reduzindo o tempo de resposta às mudanças do mercado.

Resultados culturais e operacionais: Engajamento das equipes: Com a comunicação mais clara e a transparência dos objetivos, aumentou-se o senso de pertencimento e alinhamento entre áreas, especialmente por meio do programa Conexão Guarida.

Desenvolvimento das lideranças: Mais de 50 líderes foram capacitados ao longo dos ciclos, fortalecendo o protagonismo na definição de metas e na condução dos rituais de acompanhamento.

Eficiência nos processos: A clareza de direcionamento e o foco nos objetivos-chave contribuíram para a redução de retrabalho e melhoria no fluxo de execução de projetos estratégicos.

Reconhecimento institucional: O projeto passou a ser referência interna de boas práticas em gestão, sendo citado em outros fóruns e eventos da organização.

Mais do que indicadores quantitativos, o principal resultado está na mudança cultural. O Planejamento Estratégico deixou de ser um evento pontual e passou a ser um processo contínuo, integrado à cultura, às lideranças e ao cotidiano das equipes. Os valores organizacionais foram destacados como parte fundamental do

processo estratégico, atuando tanto como uma força condutora, quanto como um elemento de estabilidade na definição e execução da estratégia.

Nesse contexto, de acordo com Costa (2023), compreende-se que as empresas são construções sociais altamente instrumentais, em que a cultura e os valores organizacionais exercem influência direta sobre as diretrizes estratégicas e o desempenho. Alinhado a essa perspectiva, o Grupo Guarida desenvolveu uma nova forma de pensar e praticar a estratégia, tornando-a mais dinâmica, colaborativa e focada na geração de resultados concretos.

Além dos ganhos culturais e do engajamento das equipes, os resultados da transformação estratégica também se expressam de forma objetiva nos indicadores de desempenho da organização. Entre 2022 e 2024, o Grupo Guarida registrou um aumento de 31% na eficiência operacional, como reflexo direto da consolidação do novo modelo de planejamento, da clareza nos objetivos e da agilidade na execução.

Outros indicadores que evidenciam o impacto positivo da transformação incluem:

- **10,55%** de crescimento no número de clientes, fortalecendo a percepção de valor dos serviços prestados;
- **24,59%** de aumento no lucro operacional, demonstrando a contribuição da gestão estratégica para os resultados financeiros;
- **Expansão territorial**, com atuação em novas praças fora do estado do Rio Grande do Sul;
- **Criação de novas verticais de negócio**, como a Guarida Soluções Financeiras e a Guarida Digital, que ampliaram o portfólio da empresa;

- **100% de percepção** positiva das lideranças quanto ao processo de sucessão, segundo pesquisa interna, reforçando o alinhamento e a confiança nas práticas de governança e desenvolvimento de pessoas.
- **Posição 37 no ranking GPTW RS 2024**, consolidando a Guarida como uma das melhores empresas para se trabalhar no estado;
- **Reconhecimento nacional da CEO Júlia Dal Santo com o prêmio CEO RA 1000**, do Reclame Aqui, destacando sua atuação próxima, estratégica e comprometida com a excelência no relacionamento com os clientes — sendo a **primeira mulher a receber esse prêmio**;
- **Marca mais lembrada de Porto Alegre na categoria Imobiliária**, segundo o prêmio **Top of Mind 2025**, promovido pela Revista Amanhã, refletindo a força institucional e a conexão emocional da Guarida com a sociedade.

Esses resultados fortalecem o posicionamento do Grupo Guarida e pavimentam o caminho para os próximos ciclos estratégicos, conforme descrito na seção de Perspectivas e Sustentabilidade.

CONCLUSÃO:

A trajetória do Grupo Guarida demonstra que, ao assumir um papel estratégico, a Diretoria de Gente & Gestão liderou uma transformação profunda na cultura e no desempenho organizacional. O RH deixou de ser apenas executor e tornou-se eixo integrador, conectando a visão do negócio ao engajamento das pessoas. Essa virada permitiu à empresa migrar de um modelo tradicional para uma metodologia ágil e participativa, fortalecendo a governança, promovendo integração entre áreas e elevando a qualidade das decisões. O senso de colaboração consolidou-se como parte central do processo, alinhando escolhas ao propósito organizacional.

Mais do que implementar uma nova ferramenta, o projeto representou uma mudança de posicionamento estratégico. As lideranças passaram a ocupar um papel ativo na construção e no acompanhamento das metas, promovendo maior engajamento das equipes e tornando a estratégia acessível, compreendida e vivida no dia a dia da organização.

No contexto atual, a gestão de pessoas passou a estar mais integrada ao planejamento estratégico da organização. Esse cenário exige uma participação mais ampla dos colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, desde a definição das metas, de modo a alinhar as práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais. Dessa forma, busca-se garantir coerência na integração dos objetivos globais. (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018).

Assim, a gestão estratégica de pessoas torna-se um fator essencial para sustentar e disseminar as diretrizes da empresa. A partir da integração dos rituais de gestão, tecnologia e cultura de alinhamento, o planejamento estratégico tornou-se parte da jornada de desenvolvimento das pessoas e da experiência dos clientes, mantendo a essência da Guarida.

A empresa segue comprometida com a evolução constante de seu modelo de gestão e com a valorização de seus mais de 400 colaboradores, que hoje atuam como protagonistas dessa jornada. O case comprova que quando se conecta estratégia, propósito e pessoas, é possível transformar desafios em oportunidades.

Depoimento de Júlia Dal Santo, CEO do Grupo Guarida:

“Desde a sucessão da Guarida, temos analisado constantemente as possíveis mudanças a serem realizadas na empresa, sempre respeitando a essência da nossa

história. O Planejamento Estratégico foi uma mudança importante, pois não apenas alteramos a metodologia, adotando um método ágil para condução das estratégias, mas também transformamos a forma de realizar este trabalho.

Acreditamos que um Planejamento Estratégico transformador não nasce apenas de análises técnicas ou metas ambiciosas, mas da escuta ativa, do olhar coletivo e da construção conjunta. Quando decidimos tornar nosso Planejamento Estratégico mais colaborativo, sabíamos que não era apenas uma mudança de método, mas, especialmente, de cultura.

Envolver lideranças e suas equipes no processo nos permitiu enxergar o negócio sob diferentes perspectivas, identificar oportunidades com mais profundidade e, principalmente, gerar pertencimento. Quando as pessoas participam da criação da estratégia, elas se sentem parte do todo e isso se reflete no engajamento, na execução e nos resultados.

Esse modelo colaborativo fortaleceu a confiança interna, tornou as decisões mais ágeis e alinhou todos em torno de um propósito comum. Atuar por meio de rituais de gestão também garantiu uma comunicação transparente. Assim, conseguimos construir um compromisso coletivo para crescer com coerência, impacto e humanidade”.

BIBLIOGRAFIA:

BARRA, G. M. J.; SILVA, R. O. da; SCHOCAIR, M. M. **Gestão educacional com enfoque em indicadores de desempenho do balanced scorecard**. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, [S. l.], v. 10, n. 19, p. e 63849, p. 1–17, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318133863849>. Acesso em: 24 maio. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015. 416 p.

COSTA, L. M. da S. S. A cultura organizacional e seus impactos na formação das estratégias empresariais. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 11, p. 19662–19680, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.3145>. Acesso em: 25 maio. 2025.

DOERR, John. **Avalie o que importa**: como google, bono vox e a fundação gates sacudiram o mundo com os okrs. [S. l.]: Alta Books, 2018. E-book (320 p.). ISBN 978-85-508-0455-2 Disponível em: <https://altabooks.com.br/produto/avalie-o-que-importa/>. Acesso em: 24 maio 2025.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as Organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2019. 54 p. Tradução de Isabella Bertelli. Disponível em: <https://encurtador.com.br/uGK5h>. Acesso em: 24 maio 2025.

SANTOS, Rafaela Wanzeler dos; NASCIMENTO, Victor Matheus Batista; OLIVEIRA, Márcia Cecília Rodrigues de. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 414-430, 3 set. 2018. Pontifical Catholic University of São Paulo (PUC-SP). DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i3.36590>. Acesso em: 24 maio 2025.

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, Advanced Management Program (AMP) pela IESE Business School.

Luã Palácio | Analista de Pessoas & Cultura no Grupo Guarida, formação em Gestão de Recursos Humanos e Marketing, pela IERGS, Formação em Business Partner pela consultoria Com Propósito, Liderança Estratégica e Rotina de Pessoal na Prática, IERGS e Cultura da Inovação pela FAAP Online.

Lucinara Cavalheiro | Gerente de Gestão & Planejamento no Grupo Guarida, formação em Gestão da Qualidade pela FADERGS, MBA em Gestão de Pessoas com Ênfase em Liderança Organizacional pela UniAlphaville, MBA em Gestão Estratégica de Gestão de Projetos e Métodos Ágeis e Pós-graduação em Análise de Dados pela Descomplica.

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