

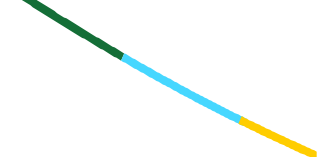
TOP SER HUMANO 2026 - CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO
Modalidade: Desenvolvimento

Nome da Organização: Central Sicredi Sul/Sudeste

CASE: Cultura como Estratégia
*A construção consciente da evolução cultural na Central
Sicredi Sul/Sudeste*

Autoras: Débora Caroline Lourenço Blumberg e Giana Pretto

Porto Alegre — 2026



Índice

Sinopse

1. Introdução	1
2. Desenvolvimento do Trabalho	2
2.1 Justificativa	3
2.2 Referencial Teórico	3
2.3 Objetivos	5
2.4 Local	6
2.5 Público-alvo	6
2.6 Ações realizadas	6
2.7 Metodologia utilizada	10
2.8 Aplicabilidade	10
2.9 Sustentabilidade e continuidade	11
2.10 Orçamento	12
2.11 Indicadores	12
2.12 Resultados	13
2.13 Impactos e benefícios	17
2.14 Avaliação	18
3. Conclusão	18
4. Bibliografia	20

Sinopse

Diante do crescimento acelerado do Sistema Sicredi e da maior complexidade das Cooperativas Filiadas, a Central Sicredi Sul/Sudeste (CSS) optou, em 2023, por compreender com profundidade a própria cultura organizacional. Realizou-se, então, o Diagnóstico de Evolução Cultural em parceria com a consultoria Nortus. O diagnóstico evidenciou oportunidades em três domínios fundamentais: Remuneração, Processos e Treinamento. A partir dele, construiu-se um plano de ação para os próximos anos, com ações focadas em cada domínio, assim como ações transversais (comunicação interna, diversidade e clima). Tais ações visam impactar pontos fundamentais da cultura organizacional: símbolos, ritos e comportamento. O trabalho é conduzido em Porto Alegre/RS, com público-alvo de 100% dos colaboradores diretos da CSS: 63 em 2023 (todos participaram do diagnóstico) e 84 atualmente. Os principais resultados mostram uma evolução em indicadores da pesquisa de clima na dimensão de imparcialidade (+4,4 pontos percentuais entre 2023 e 2025), evolução em outras afirmativas e pesquisas relacionadas à liderança, clareza de expectativas, ocorrência de feedback entre líder liderado e e-NPS de 100,00 nas etapas iniciais de adaptação ao contexto da empresa (primeiros 30, 90 e 180 dias). Para mais informações, entre em contato com .

1. Introdução

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa com mais de 120 anos de história, fundada em Nova Petrópolis, na região serrana do Rio Grande do Sul. Contribui para o desenvolvimento econômico e social, impactando positivamente a sociedade e o meio ambiente por meio de suas soluções. Possui mais de 300 produtos e serviços financeiros e não financeiros, mais de 10 milhões de associados e está presente em todo o Brasil, com cerca de 52 mil colaboradores, 3 mil agências e 100 cooperativas, organizadas em cinco Centrais.

Possui o propósito de “Construir juntos uma sociedade mais próspera”. Tem como **Missão** “Somos um sistema cooperativo que valoriza as pessoas e promove o desenvolvimento local de forma sustentável”, **Visão** “Ser reconhecida como instituição financeira cooperativa com excelência em relacionamento e soluções que beneficiam nossos associados e a sociedade” e **Valores** a Cooperação, Atuação Sistêmica, Pessoas no Centro, Evolução Constante, Desenvolvimento Local, Ética e Transparência.

A Central Sicredi Sul/Sudeste, onde o ocorreu o trabalho descrito neste case, é uma das cinco Centrais do Sistema Sicredi e reúne 41 Cooperativas Filiadas, distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Espírito Santo. Sua sede está em Porto Alegre/RS. O quadro de colaboradores diretos passou de 63 em 2023 (ano inicial das ações do case) para 84 em 2025, refletindo a maior complexidade da Operação e dos Negócios, bem como o consequente fortalecimento estratégico, tático e operacional da Central.

A Central conta, em sua estrutura, com três Diretores, oito áreas funcionais com gerências e, a partir de 2025, coordenações estruturadas em diversas áreas. A Gerência de Pessoas e Cultura é responsável pela condução da jornada descrita

neste case, com equipe de consultoria, assessoria e assistência dedicadas ao tema.

Reconhecendo o papel decisivo da Cultura Organizacional para o alcance da estratégia e para o bem-estar dos colaboradores, a Central Sicredi Sul/Sudeste (CSS) realizou, em 2023, um Diagnóstico de Evolução Cultural com o objetivo de compreender seu estágio atual e direcionar ações estruturadas de desenvolvimento, conectando a cultura Sistêmica à realidade local da Central.

O diagnóstico foi conduzido com a consultoria Nortus. Sua abordagem entende que as organizações evoluem por estágios de maturidade rumo a uma visão integrativa — uma operação mais sistêmica, colaborativa e adaptativa (Souza, 2021). Além disso, a realização profissional e essa evolução dependem do equilíbrio entre três domínios: Processos (saber o que fazer), Treinamento (ser capacitado para fazer) e Remuneração (ser recompensado por realizar o trabalho e entregar o esperado). Este referencial estrutural e metodológico apoia a análise de pilares organizacionais com oportunidades de evolução.

A partir dos resultados, foi estruturado um plano de ação para os dois anos seguintes, com frentes transversais e revisões periódicas. Em 2024, a prioridade foi Remuneração; em 2025, Processos, com continuidade das demais frentes. O domínio de Treinamento foi trabalhado através de ações simples e desde o início do plano de ação. Para 2026, está prevista a consolidação dos avanços, que serão descritos adiante.

O caráter inovador deste trabalho está em tratar Remuneração, Processos e Treinamento como alavancas estruturantes da cultura e fundamentais para a evolução da empresa rumo a uma fase integrativa — e não como temas isolados da área de RH. Soma-se a isso a construção colaborativa e revisão contínua do plano de ação, além do fomento a soluções de evolução cultural majoritariamente multidisciplinares.

2. Desenvolvimento do Trabalho

2.1 Justificativa

A partir de 2019, a CSS iniciou um trabalho junto às Cooperativas Filiadas para refletir sobre seu papel (anexo 1), em um contexto de crescente complexidade e expansão do Sistema Sicredi, o que evidenciou a necessidade de evoluir sua forma de atuação e aprofundar o entendimento sobre a cultura organizacional. Anteriormente a 2023, já se percebiam oportunidades em temas como remuneração, carreira, processos e desenvolvimento, reforçando que, sem um diagnóstico estruturado, as iniciativas poderiam não ser consistentes para a evolução da CSS.

A relevância do case está, portanto, em demonstrar como uma área de Pessoas e Cultura pode liderar uma transformação cultural estruturada, baseada em evidências, conectada à estratégia, com construção colaborativa, priorização clara e um plano vivo. Mais do que um conjunto de ações pontuais, trata-se de um movimento de evolução que dá sentido e gera valor para as pessoas e a organização.

2.2 Referencial Teórico

A escolha pela consultoria Nortus deveu-se ao seu caráter inovador de compreender a evolução das organizações: sua abordagem entende que as empresas atravessam diferentes estágios de maturidade, tendo como alvo a visão integrativa — operação sistêmica, colaborativa e adaptativa, capaz de sustentar paradoxos da gestão (resultado e cuidado, autonomia e alinhamento, tradição e inovação). Nela, a liderança atua como agente de evolução cultural, tornando cultura e desenvolvimento responsabilidade compartilhada e priorizando relações antes das ferramentas (Souza, 2021). Os domínios de Processos, Treinamento e Remuneração são a metodologia que concretiza essa evolução e a base do plano de ação definido a partir do

diagnóstico.

A construção e sustentação do trabalho de evolução cultural foram também embasadas em referenciais que dialogam diretamente com as escolhas feitas pela Central Sicredi Sul/Sudeste ao longo dos ciclos de 2023 a 2025.

O ponto de partida conceitual se ancora em Taylor (2018), que afirma que a Cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de comportamentos, símbolos e sistemas que orientam a forma como as pessoas atuam e se relacionam no trabalho. Além disso, compreende a gestão de cultura como gestão de mensagens — aquilo que a organização comunica em seus rituais, processos e comportamentos — constrói cultura na prática, indo além dos valores declarados. Essa perspectiva orientou a decisão de atuar sobre símbolos, ritos e comportamentos por meio de ações definidas para cada domínio e que serão detalhadas a seguir neste case.

Para conduzir a mudança de forma estruturada, recorreu-se a Kotter e Cohen (2017), referências em Gestão da Mudança, e aos seus passos para a transformação, com ênfase nos passos de comunicação e capacitação, que são essenciais para gerar entendimento e engajamento. Esse referencial sustentou decisões de investimentos para fortalecimento da Comunicação Interna e Endomarketing, bem como ações de capacitações realizadas ao longo das fases deste trabalho.

O olhar sobre liderança, central neste case, foi aprofundado por Blanchard (2019), Schein (2017) e Chapman e Sisodia (2020). Blanchard (2019) traz a noção de que o líder eficaz adapta seu estilo ao nível de desenvolvimento e maturidade do profissional, fundamento que inspirou ações do domínio Remuneração. Schein (2017) reforça que a liderança é agente de criação, sustentação e transformação da cultura — aquilo que valoriza, reconhece e prioriza comunica o que realmente importa — entendimento que embasou o acordo de patrocínio com a Diretoria e a construção

colaborativa do plano com as lideranças. Já Chapman e Sisodia (2020), pela teoria do contágio emocional, sustentam a aposta em desenvolver líderes como referência emocional para seus times, com confiança, respeito e reconhecimento.

Em conjunto, esses autores sustentam uma evolução cultural intencional, estruturada e materializada em rituais, capacitações e comunicação.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo geral

Conduzir uma evolução cultural estruturada na Central Sicredi Sul/Sudeste, com foco em fortalecer remuneração, processos e treinamento — com o objetivo de gerar clareza, justiça e sustentabilidade para a Central e seus colaboradores diretos.

2.3.2 Objetivos específicos

- Realizar um diagnóstico cultural profundo, capaz de oferecer uma fotografia honesta do momento da organização e indicar o alvo evolutivo.
- Desdobrar o diagnóstico em um plano plurianual e contínuo, com priorização anual por domínio e ações transversais.
- Tornar visíveis e legítimos os critérios que regem cargo, salário, mérito e promoção, conectando o discurso de meritocracia a um processo estruturado, com rituais, conectado com a estratégia do negócio e resultados gerados.
- Identificar oportunidades de melhorias nos processos da CSS, tornando-os mais padronizados, documentados e eficientes.
- Fortalecer T&D com governança, maior alinhamento de critérios, bem como conexão com a estratégia e os comportamentos esperados.
- Sustentar a evolução por meio de ações transversais: comunicação interna, integração de novos colaboradores, diversidade e clima organizacional.

2.4 Local

A iniciativa foi desenvolvida na Central Sicredi Sul Sudeste, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

2.5 Público-alvo

100% dos colaboradores diretos da Central (63 em 2023 e 84 atualmente) foram contemplados, garantindo alcance integral do público-alvo desde o diagnóstico até as ações atuais.

2.6 Ações realizadas

Fase 1 — Diagnóstico de Evolução Cultural (2023)

O diagnóstico foi conduzido ao longo de 2023, com aplicação combinada de questionários estruturados, entrevistas individuais e entrevistas coletivas. A devolutiva ocorreu no último trimestre daquele ano, com resultado geral da Central e resultados individualizados para cada uma das áreas. Além dos três domínios, o diagnóstico contemplou a percepção sobre pilares organizacionais como missão, valores, política salarial, T&D, plano de sucessão, comunicação e clima, entre outros, por serem importantes fontes de mensagens sobre a Cultura.

O diagnóstico evidenciou Remuneração demandando maior clareza e meritocracia, Processos com oportunidades de melhoria nos fluxos, menor sombreamento entre áreas e maior padronização e eficiência, e T&D como domínio mais maduro, porém com oportunidade na percepção de critérios e priorização. O domínio Remuneração foi indicado como o mais crítico — orientando a priorização para as ações em 2024.

Desde o início do trabalho a área de Pessoas e Cultura construiu, junto à alta

liderança, um acordo de patrocínio. Com a entrega dos resultados do diagnóstico, foram realizados dois encontros no início de 2024, com os três Diretores e todas as lideranças da CSS, onde se definiram prioridades, fases e responsabilidades. A figura abaixo mostra o alvo evolutivo de cada domínio, definido de forma colaborativa com as lideranças, que guiou a construção e priorização do plano de ação:



Figura 1 - Alvos Evolutivos dos Domínios

Desde o início, o plano foi concebido como vivo: o diagnóstico passou a embasar muitas decisões da CSS e das áreas, e ações de menor complexidade puderam ser executadas em paralelo, mesmo nos domínios com prioridade posterior.

Fase 2 — Plano de Ação Ciclo 2024 (Remuneração como prioridade)

O objetivo do ciclo 2024 foi tornar visíveis e legítimos os critérios que regem cargo, salário, mérito e promoção, conectando o discurso de meritocracia a um processo estruturado. As principais entregas foram:

- Capacitação de gestores em Remuneração, para melhor gestão de méritos, promoções e tomadas de decisão mais justas e equânimes.
- Ritual de conversas individuais sobre cargo e remuneração: conectando descrição de cargo, expectativas de desempenho e perspectivas de evolução.

- Criação dos Mapas de Responsabilidades: detalhamento de todas as funções da CSS, com responsabilidades, atividades, requisitos e competências, partindo da estratégia da área e considerando o nível de maturidade profissional dos cargos (anexo 2).
- Nova Gestão de Performance e Desenvolvimento (GPD): evolução do processo anterior, antes restrito a uma avaliação de competências, para um processo contínuo, com etapas ao longo de todo o ano e avaliação englobando entregas e competências. A renomeação para "Performance e Desenvolvimento" foi proposital: comunica que a gestão de desempenho é jornada contínua de desenvolvimento, não apenas uma avaliação. O desenho da nova GPD foi criado e divulgado amplamente aos colaboradores e consta no arquivo anexo (anexo 3).
- Capacitações que englobaram: 1) Conversas Efetivas de Desenvolvimento, para fortalecer o protagonismo de carreira; 2) novo processo de GPD, incluindo uso da ferramenta utilizada no processo; 3) Competências Sistêmicas, aprofundando comportamentos esperados e conexão com os Valores do Sicredi (anexos 4 e 5).
- Comunicação Interna fortalecida: aprovação orçamentária para novas ações e contratação de profissional de comunicação interna e endomarketing.

Fase 3 — Plano de Ação Ciclo 2025 (Processos como prioridade + continuidade nos demais domínios)

Em 2025, iniciaram-se as ações do domínio Processos, com o objetivo de documentar, padronizar e tornar mais eficientes os processos da Central, além de tornar acessível o conhecimento das áreas. O ciclo também consolidou avanços em Remuneração e expandiu ações de T&D e transversais:

- Mapeamento de processos da Central: conduzido pela área de Processos e Operações, com mensuração de recursos, ferramentas utilizadas e identificação

de processos críticos.

- Evolução da GPD: 1) migração do Mapa de Responsabilidades para ferramenta que viabiliza consulta coletiva e revisão contínua (anexo 6); 2) etapa de calibragem de performance e competências, com participação das lideranças e do Business Partner, para análises mais justas e baseadas em critérios equânimes; 3) envio mensal de relatório aos gestores com informações sobre gestão da remuneração dos times.
- Fortalecimento da Integração de Novos Colaboradores: evolução do *onboarding* com preparo de padrinhos e madrinhas nas áreas, novas agendas, incluindo a temática de cultura e aplicação do jogo "Jeito Sicredi de Ser".
- Grupo de Trabalho em Diversidade, Equidade e Inclusão: criação do grupo com representantes de diferentes áreas e níveis hierárquicos, com o objetivo de construir um ambiente mais sensível, aberto e acolhedor. As ações do grupo estão embasadas em pilares de bem-estar (Físico, Social, Emocional e Financeiro), conforme imagem no anexo 7.
- Fortalecimento do Grupo de Clima: atuação mais próxima da área de Pessoas e Cultura, elevando a maturidade dos profissionais do grupo e conectando as ações de clima à cultura esperada e às ações de diversidade.
- Capacitação em Influência e Gestão de Conflitos, dando continuidade à capacitação de 2024 e preparando os times para conversas mais transparentes.
- PDL — Programa de Desenvolvimento de Lideranças: iniciativa voltada a conectar as lideranças ao papel cultural e estratégico esperado, fortalecendo uma identidade comum entre os gerentes, criando rituais de alinhamento sobre decisões que impactam as pessoas e reduzindo distorções de entendimento entre as gerências.

- Para o público de Coordenação, realização do programa "A Estreia do Líder", dedicado a profissionais que se tornaram gestores pela primeira vez.

Fase 4 — Evolução contínua

Considerando a natureza dinâmica da cultura e a necessidade de evolução contínua, as ações previstas para 2026 dão sequência e ampliam os movimentos já iniciados em todos os domínios. O detalhamento dessas ações será apresentado no tópico 2.9 – Sustentabilidade e continuidade.

2.7 Metodologia utilizada

A metodologia foi estruturada em ciclos, iniciando com um diagnóstico em 2023 que combinou pesquisas, entrevistas individuais e coletivas, sustentadas pelas metodologias da consultoria Nortus, conforme descrito anteriormente. Os resultados foram organizados por domínios e subsidiaram a construção, junto à Diretoria e lideranças, de um plano de ação com prioridades definidas e patrocínio explícito.

A implantação ocorreu por ciclos, combinando ações estruturantes e multidisciplinares, capacitações e comunicação, embasadas em práticas de gestão da mudança, referenciais teóricos e sustentação por rituais. O processo foi acompanhado por avaliação contínua (como através de pesquisas e gestão de desempenho), com revisões periódicas. A abordagem buscou equilibrar profundidade analítica, foco estratégico, trabalho multidisciplinar e governança participativa.

2.8 Aplicabilidade

A jornada gera valor para as pessoas colaboradoras ao ampliar a clareza sobre expectativas, critérios de mérito e desenvolvimento, além de fortalecer o diálogo com a liderança, a integração de novos colaboradores, processos mais claros e um

ambiente mais inclusivo e sensível à diversidade. Para a organização, impulsiona uma cultura mais consistente e alinhada à estratégia, com gestão baseada em evidências, decisões mais coerentes sobre pessoas e ganhos de eficiência por meio do mapeamento de processos e fortalecimento da liderança. Seus impactos também se estendem à sociedade, ao potencializar a atuação das cooperativas filiadas. Trata-se ainda de uma iniciativa altamente replicável, aplicável a outras centrais ou organizações que busquem evoluir sua cultura de forma estruturada, contínua e orientada por diagnóstico.

2.9 Sustentabilidade e continuidade

A continuidade do trabalho está estruturada para 2026 e ciclos subsequentes, subsidiada pela análise de indicadores e aprendizados do ciclo anterior. No arquivo anexo a este case consta o cronograma de ações integradas de Clima, Diversidade, Rituais Estratégicos etc. (anexo 8), construídos ao final de 2025, para implementação ao longo de 2026 com rituais estabelecidos para o ano, os quais foram definidos intencionalmente para corroborar com a evolução da cultura.

No primeiro semestre de 2026, estão previstas a implantação do ritual de conversas de PDI e a melhoria dos processos mapeados em 2025. No segundo semestre, haverá evolução da governança de T&D, com revisão da política, dos critérios de uso das verbas individuais de capacitação e do mapeamento das ações de aprendizagem ofertadas aos colaboradores — ampliando clareza sobre os investimentos e fortalecendo a conexão com gestão de desempenho, carreira e remuneração.

O acompanhamento dos resultados das ações ocorrerá por meio de indicadores recorrentes, como pesquisas, desempenho e turnover, garantindo visão

contínua e tomada de decisão baseada em dados.

O plano se mantém vivo e dinâmico, sendo o diagnóstico a referência para ajustes contínuos. Há previsão orçamentária anual e patrocínio das lideranças para sustentar frentes essenciais e a realização das ações.

2.10 Orçamento

O quadro resumo mostra abaixo os principais investimentos entre 2023 e 2025:

Ano	Evento	Valor Ação
2023	Consultoria Nortus - Diagnóstico de Cultura	R\$ 85.000,00
2024 e 2025	Capacitações para todos os públicos (colaboradores, lideranças e diretoria)	R\$ 287.325,70
	Ações de Endomarketing e Comunicação Interna	R\$ 26.884,38
	Investimentos entre 2023 e 2025	R\$ 399.210,08

A realização do trabalho contou ainda com o envolvimento de 100% dos colaboradores da CSS (63 em 2023 e 84 ao final de 2025), além de 2 consultores da Nortus que conduziram a etapa de diagnóstico, em 2023.

2.11 Indicadores

A mensuração dos resultados combina indicadores quantitativos e qualitativos, incluindo a **pesquisa de clima GPTW**, que avalia dimensões como credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e colaboração, além de temas como reconhecimento, liderança e diversidade. Também utiliza as **pesquisas da Jornada da Pessoa Colaboradora** (30, 90 e 180 dias e Gestão de Carreira), com análise de notas e comentários. Complementam o monitoramento os **indicadores de desempenho individual** (avaliação na GPD), de movimentação (**turnover**) e **e-NPS**.

Adicionalmente, são considerados indicadores de processo, como volume, criticidade e priorização de melhorias e automações.

2.12 Resultados

Todas as dimensões da pesquisa de clima obtiveram crescimento importante entre 2023 e 2025, sendo que a dimensão Imparcialidade (que diz respeito à equidade e equilíbrio no reconhecimento, ausência de favoritismo e justiça no tratamento) foi a que teve maior salto, aumentando em 4,4 pontos percentuais (de 87,2 a 91,6). Ter evolução dessa dimensão mostra o quanto foram efetivas as ações relacionadas ao domínio remuneração.

Através da tabela abaixo, observa-se que, após as ações de capacitação de gestores em remuneração, criação do ritual de conversas individuais sobre cargo e remuneração, implantação do mapa de responsabilidades e criação da nova gestão de desempenho (GPD), houve um salto entre oito e nove pontos em questões de evitação de favoritismo, “politicagem” e reconhecimento.

Questão	2023	2024	2025	Δ 2023→2025
A liderança evita o favoritismo	75,9	84,6	84,7	+8,8
As pessoas evitam fazer “politicagem” e intrigas	77,6	87,3	86,1	+8,5
Todos(as) têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	79,3	—	87,5	+8,2
Eu sou considerado(a) importante independentemente da minha posição	84,2	—	91,7	+7,5
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	78,9	87,3	83,3	+4,4

O baixo entendimento sobre papéis e responsabilidades, falta de clareza sobre descrição de cargos e diferenças práticas entre atribuições de cargos de nível próximo de senioridade também obtiveram melhora significativa, conforme abaixo:

Questão	2023	2024	2025	Δ 2023→2025
A liderança deixa claras suas expectativas	77,6	80,0	88,9	+11,3
A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	84,5	92,2	90,3	+5,8
A liderança aqui dá autonomia às pessoas	87,7	95,3	93,1	+5,4
A liderança confia que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	84,5	96,9	88,9	+4,4

O salto de +11,3 pontos em “a liderança deixa claras suas expectativas” — o maior da pesquisa — coincide com a implantação do Mapa de Responsabilidades, do ritual de calibragem de performance e do envio mensal de relatórios de remuneração aos gestores. O alinhamento construído com as lideranças desde o plano de ação, fortalecido pelo PDL, também contribuiu para essas melhorias.

Há também comentários na pesquisa da Jornada da Pessoa Colaboradora, etapa de Gestão de Carreira, que corroboram com a percepção de melhoria nestes pontos:

- “O processo de desenvolvimento tem sido bem detalhado e direcionado, o que favorece o correto entendimento”.
- “O processo de avaliação de desempenho ficou mais robusto e “palpável” com a inclusão dos itens de performance e com os mapeamentos e alinhamentos de atividades e responsabilidades esperados”.

O número de pessoas colaboradoras que afirmam ter mais de 3 feedbacks e conversas de desempenho ao longo do ano com seu gestor evoluiu de 53% em 2023 para 71% em 2025. Quando consideramos “3 ou mais conversas”, esse número passa de 68% a 84%. Entende-se que este é um indicador importante para impactar diretamente pontos como o despreparo dos colaboradores para conversar sobre desenvolvimento e carreira com gestores, falta de clareza sobre critérios de mérito e promoção, e pedido por mais oportunidades formais de feedback e reconhecimento, já que todos estes pontos dependem de uma rotina institucionalizada de conversas 1:1 entre liderança e equipe.

Já nas pesquisas de adaptação ao contexto, os novos colaboradores da CSS atribuíram notas entre 4,8 e 4,9 (em uma escala até 5,0) às perguntas sobre clareza das responsabilidades do cargo e clareza das expectativas da liderança — evidência direta do impacto do Mapa de Responsabilidades e da nova GPD nos domínios de Processos e Remuneração.

No domínio de Processos, o mapeamento conduzido em 2025 apontou que 16% das atividades foram classificadas como não planejadas, com potencial expressivo de automação, e identificou 1.913 horas anuais dedicadas pelos times da CSS a atividades operacionais. A partir desse diagnóstico, foram realizadas ações como: 1) centralização — ferramenta única para chamados, help desk e acompanhamento de projetos, assim como repositório comum dos documentos de uso compartilhado, atacando a “dor” de múltiplos locais de consulta; 2) automação e simplificação de processos, com a evolução da ferramenta de reservas de viagens e prestações de contas, além de processos escolhidos pelas áreas para melhorias; (3) ampliação do uso de inteligência artificial, com ganho de produtividade e redução de carga operacional.

No domínio de Treinamento, evidencia-se o resultado na pergunta “O Sicredi me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento”. Em 2023, já se tinha nota 98,3 e, em 2025, passou a 100,00. Na pesquisa de adaptação ao contexto de 180 dias da Jornada da Pessoa Colaboradora, a nota para a questão “O Sicredi me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional” é 5,0, ou seja, nota máxima. Além disso, o e-NPS das pesquisas de adaptação ao contexto de 30, 90 e 180 dias é 100, o que demonstra que as melhorias realizadas na Integração de Novos colaboradores está gerando resultado positivo.

O turnover passou de 11,59% em 2023 para 16,67% em 2025 — movimento

natural quando a cultura desejada se torna mais clara: ao explicitar comportamentos e entregas esperadas, fica também mais nítido quem está alinhado e quem não está, o que apoia decisões mais consistentes sobre permanência.

Um ponto de atenção é a nota 75,00 (a mais baixa da pesquisa) à pergunta “Aqui as ações de diversidade e inclusão são evidentes e aplicadas na prática”, incluída pela primeira vez em 2025 (sem comparativo). A partir desse resultado, iniciou o Grupo de Trabalho em Diversidade, Equidade e Inclusão, grupo multidisciplinar, com encontros de estruturação e disponibilização de pílulas informativas — espera-se reflexo em melhor percepção conforme as ações se fortaleçam.

Outro ponto de melhoria identificado se refere à qualidade da conversa de feedback e apoio da liderança no plano de desenvolvimento individual. Tivemos depoimentos na Pesquisa de Gestão de Carreira que demonstram essa necessidade:

- (...) *a etapa de PDI nós não temos, já falamos em alguns anos atrás, mas nunca construímos isso de forma estruturada.*”
- (...) *O processo (Gestão de Performance e Desenvolvimento) poderia se tornar mais significativo e útil se houvesse melhor compreensão dos resultados entregues e orientações mais claras sobre evolução na carreira (...)*”

Houve também uma queda de 3,6% de 2023 para 2025 no resultado da pergunta “As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem”, o que interpretamos como um efeito esperado após alavancarmos a transparência salarial: o aumento de clareza sobre tabelas e critérios torna os colaboradores mais conscientes da própria posição, gerando um olhar ainda mais crítico e uma demanda mais qualificada por evolução. Entendemos que temos oportunidade de seguir aprimorando as conversas de desempenho e feedback e que, conforme o ciclo de performance fica cada vez mais maduro, essa percepção também possa evoluir.

Com os novos rituais de gestão de desempenho, a nota média de avaliação

passou 1,12 em 2023 (a nota máxima é 1,20), que significa o conceito “supera” (acima das expectativas), para 1,08 em 2025 (conceito “atende” - dentro das expectativas). Ou seja, a queda na média mostra que a avaliação se tornou mais crítica. Esse movimento foi proposital e trabalhado com lideranças e pessoas colaboradoras e entendemos como um resultado positivo: quanto maior a criticidade da avaliação, mais coerente se torna a gestão de consequências, impactando toda a percepção de clareza e justiça em relação à méritos, promoções, acesso a capacitações etc.

2.13 Impactos e benefícios

Para as pessoas colaboradoras, as ações trouxeram maior clareza sobre cargo, remuneração e ações de desenvolvimento, apoiada por capacitação de gestores, rituais estruturados de conversa e instrumentos como o Mapa de Responsabilidades. Também ampliou a frequência e dos diálogos de desempenho e fortaleceu a integração de novos colaboradores, com destaque para e-NPS elevado. O ambiente está se tornando mais transparente e consistente em diversidade, equidade e inclusão. Os processos estão cada vez mais claros, o que facilita o trabalho de todos.

Para as lideranças e a organização, houve fortalecimento do desenvolvimento gerencial (PDL e Estreia do Líder), maior alinhamento de critérios para tomada de decisão e redução de distorções entre áreas, além de uma atuação de Pessoas e Cultura mais estratégica e orientada por dados. A organização avançou e segue avançando na maturidade cultural, com processos mapeados, comunicação mais estruturada e governança fortalecida. Esses avanços também reverberam no Sistema Sicredi, contribuindo para maior consistência e sustentabilidade nas cooperativas filiadas.

2.14 Avaliação

Ao completar o plano de ação dos anos 2024 e 2025 e observar os resultados obtidos, fica evidenciado que a profundidade do diagnóstico inicial foi determinante para a priorização e impacto das ações. Além disso, patrocínio formal da Diretoria e a construção colaborativa do plano com as lideranças viabilizaram (e seguem viabilizando) a sustentação ao longo dos ciclos. As capacitações e comunicações foram também fundamentais para que as mudanças se transformassem em rituais.

Entende-se que a maior criticidade da avaliação de desempenho e a queda na percepção de adequação salarial são leituras coerentes com um sistema que se tornou mais maduro e transparente.

Os pontos de atenção identificados (D&I, PDI, governança de T&D e continuidade de automação de processos) já compõem a agenda 2026, demonstrando que o plano se mantém vivo.

Quanto ao domínio de Processos, mesmo as ações tendo se concentrado no segundo semestre de 2025, já se observam avanços em clareza de fluxos, centralização das informações, automação e uso de inteligência artificial.

3. Conclusão

A jornada de Evolução Cultural da CSS demonstra que transformações culturais sustentáveis se constroem com diagnóstico aprofundado, priorização clara, plano vivo e ações que engajam todas as pessoas — não apenas a área de RH. Ao longo deste trabalho, a CSS transformou oportunidades em rituais consolidados: Remuneração mais transparente e meritocrática, Processos mais mapeados e acessíveis, e um sistema de Performance e Desenvolvimento que conecta estratégia, entregas e maturidade profissional.

Os indicadores reforçam essa leitura: melhora da Imparcialidade, da clareza de expectativas trazida pela liderança, da frequência de feedback e do e-NPS dos novos colaboradores. Esses ganhos refletem decisões intencionais sobre quais mensagens, processos e rituais se fortalecem — em linha com o entendimento de que gerir cultura é, antes de tudo, gerir mensagens.

A jornada valida também a opção estratégica feita em 2023: investir na compreensão da própria cultura, em vez de tratar sintomas isolados. A priorização por domínio, articulada com ações transversais e multidisciplinares, revisadas anualmente em construção colaborativa, reforça o caráter inovador do trabalho.

Os pontos de atenção identificados — fortalecimento de Diversidade, Equidade e Inclusão e estruturação dos PDIs — não comprometem os ganhos: evidenciam um sistema maduro o suficiente para enxergar suas lacunas e incorporá-las à agenda.

Para 2026, o plano avança no aprofundamento da GPD com foco em PDI, na otimização contínua dos processos e na ampliação da Frente de Aprendizagem — com governança e critérios ainda mais transparentes em T&D. A continuidade das ações de Diversidade, Equidade e Inclusão e a consolidação do PDL completam a agenda do próximo ciclo.

Por fim, este case sustenta o quanto a área de Pessoas e Cultura pode — e deve — liderar transformações culturais estruturadas, inovadoras, baseadas em evidências e conectadas à estratégia da organização. Ao fazê-lo na CSS, contribui-se também para o desenvolvimento das 41 Cooperativas Filiadas e, em última instância, para o propósito do Sicredi de construir juntos uma sociedade mais próspera. A Evolução Cultural não termina, o que foi trazido neste case é que transformação se tornou pauta institucional, ritual cotidiano e cultura praticada continuamente.

4. Bibliografia

BLANCHARD, Ken. Liderança de Alto Nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHAPMAN, Bob, SISODIA, Raj. Todos são importantes: o extraordinário poder das empresas que cuidam das pessoas como gente, e não como ativos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. O coração da mudança: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

NORTUS CONSULTORIA. Diagnóstico de Evolução Cultural — Central Sicredi Sul-Sudeste. Relatório técnico, 2023.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2017.

SICREDI. Jogo do Jeito Sicredi de Ser — Propósito, valores, comportamentos e competências. Material institucional.

SOUZA, Gilberto de. **As fases existenciais das organizações**. [S. l.: s. n.], 2021. 1 vídeo. Publicado pelo canal Nortus. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Mr6Gk7ipjN8>([abre em nova janela](#)). Acesso em: 20 maio 2026.

TAYLOR, Carolyn. Walking the Talk: a cultura através do exemplo. 2 ed. Rio de Janeiro: Publit, 2018.

Sobre as autoras

Débora Caroline Lourenço Blumberg — Coordenadora de Pessoas e Cultura. Psicóloga, pós-graduada em Gestão de Projetos e Neurociência Comportamental, atua em recursos humanos há mais de 20 anos e coordena o time de Pessoas na Central Sicredi Sul Sudeste. Contato: _____.

Giana Pretto — Gerente de Pessoas e Cultura. Psicóloga com mais de 25 anos em RH e pós-graduações em Dinâmica dos grupos e Gestão de Pessoas e Negócios, gerencia a área de Pessoas e Cooperativismo da CSS, ofertando soluções de desenvolvimento aos colaboradores. Contato: _____.