

Top Ser Humano 2026

Categoria: **Organização**
Modalidade: **Desenvolvimento**

Quando a Cultura Ganha Vida:

A Jornada da **Sicredi Conexão** para traduzir Valores em Ação

Responsáveis:

**Gabriela Pichinak, Kenny Gabriel Teschiedel
e Liziane Strack Trentin**



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1 JUSTIFICATIVA	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
3 OBJETIVO	8
3.1 Objetivos Específicos	8
4. LOCAL	8
5 PÚBLICO ALVO	9
6 AÇÕES REALIZADAS	9
7 METODOLOGIA UTILIZADA	10
8 APLICABILIDADE	11
8.1 Plano de Comunicação	11
8.2 Onboarding do Colaborador	11
8.3 Competências em Movimento	12
8.4 Conecta 0230	12
9 SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE DO CASE	16
10 ORÇAMENTO	16
11 RESULTADOS	17
12 AVALIAÇÃO	19
13. LIÇÕES APRENDIDAS E REPLICABILIDADE	19
14 CONCLUSÃO	21
BIBLIOGRAFIA	22

SINOPSE

Em 2025, a cooperativa Sicredi Conexão fortaleceu sua cultura organizacional ao transformar as novas competências sistêmicas em experiências concretas ao longo da jornada do colaborador. A iniciativa nasceu da necessidade de tornar a cultura mais visível, compreendida e vivenciada no dia a dia, conectando estratégia, comportamento e pertencimento. Para isso, foi estruturada uma jornada integrada de comunicação, ambientação, engajamento e aprendizagem, com ampla divulgação interna das competências, personalização do kit de boas-vindas, ação lúdica com jogo temático, entrega de camisetas e retomada do tema nos encontros anuais de colaboradores.

Durante o ano trezentos e noventa e oito colaboradores do Rio Grande do Sul foram impactados em sua jornada. Como resultados, observou-se eNPS de 95, índice de confiança de 90, redução do turnover de 14,3% para 13,8% e aumento superior a 39% no volume de feedbacks registrados. Os resultados evidenciam o fortalecimento do senso de pertencimento e maior conexão com as competências sistêmicas. O diferencial do case, está na intencionalidade da integração da cultura em toda a jornada do colaborador.

Interessados em conhecer mais sobre o trabalho, orienta-se que entrem em contato através do e-mail: _____.

INTRODUÇÃO

Toda organização expressa sua cultura, ainda que nem sempre de forma consciente. Ela se revela nas escolhas, na forma como as pessoas se relacionam, nos comportamentos que são incentivados e naquilo que, efetivamente, se pratica no dia a dia. Por isso, falar de cultura é falar da essência viva da organização: aquilo que sustenta a identidade institucional e conecta valores, estratégia e comportamento. Como afirmam Schein e Schein (2022), a cultura se manifesta por meio de “padrões compartilhados de comportamento aprendidos ao longo do tempo”, evidenciando que ela não se sustenta apenas em discursos formais, mas nas experiências concretas vividas pelas pessoas.

Em um contexto no qual as organizações são constantemente desafiadas a manter coerência entre discurso e prática, fortalecer a cultura torna-se um movimento estratégico. Não basta declarar princípios, é preciso traduzi-los em referências claras, acessíveis e vivenciadas pelas pessoas. Uma cultura viva é aquela que orienta comportamentos, inspira relações, gera pertencimento e se faz presente nos diferentes momentos da jornada do colaborador.

Foi com esse olhar que a Sicredi Conexão conduziu, em 2025, o aprofundamento do trabalho com suas novas competências sistêmicas, iniciativa que segue em sustentação até hoje, tendo em vista o entendimento de que traduzir uma mudança desta envergadura em vivência local exigiria além de comunicação, mas também experiência. Mais do que apresentar um novo modelo, a Cooperativa reconheceu a importância de ampliar a compreensão sobre os comportamentos esperados e de aproximá-los da realidade cotidiana das equipes. Ao fazer isso, reafirmou a crença de que cultura não se sustenta apenas pelo discurso, mas pela capacidade de ser reconhecida, sentida e vivida na prática, fortalecendo o Jeito Sicredi de Ser e sua conexão com missão, visão e valores.

1 JUSTIFICATIVA

Com 45 anos de história, a Sicredi Conexão se destaca como cooperativa financeira pelo crescimento, proximidade com as comunidades e compromisso com o desenvolvimento sustentável. Diante da expansão do negócio com mais de 155 mil associados e de um quadro com mais de 700 colaboradores, 398 deles atuando no Rio Grande do Sul durante a implementação da prática apresentada neste case, ao deparar-se com uma mudança sistêmica no que tange as competências tornou-se essencial tratar a cultura organizacional como vetor estruturante, e não apenas como uma ação pontual de comunicação, garantindo que as novas competências fossem claras, compartilhadas e vivenciadas por todos sustentando assim a identidade institucional, padronizando referências comportamentais e fortalecendo o Jeito Sicredi de Ser no dia a dia.

Em 2024, o Sistema Sicredi conduziu uma releitura de suas competências, compreendidas como os comportamentos esperados, tendo como propósito torná-las cada vez mais aderentes aos valores da organização. O lançamento ocorreu de forma ampla, para todas as cooperativas, sendo que cada uma delas recebeu a autonomia de conduzir as ações complementares de implementação dentro de sua própria estrutura, se entendessem necessário. Esse cenário, embora estratégico, trouxe à Sicredi Conexão um desafio significativo: como tornar visível, compreendida e vivenciada uma mudança tão importante para a cultura organizacional?

A preocupação central era evitar que um movimento tão relevante fosse percebido como uma comunicação pontual ou um ajuste meramente formal. As novas competências carregam comportamentos esperados que orientam diretamente a cultura organizacional e a gestão de desempenho, o que tornava indispensável que cada colaborador tivesse total clareza sobre o que se espera dele no dia a dia, reconhecendo esses comportamentos como referência para sua atuação, seu desenvolvimento e suas relações.

Somava-se a esse desafio uma outra necessidade: as competências precisavam estar presentes ao longo de toda a jornada do colaborador, do primeiro contato com a Cooperativa, no *onboarding*, aos rituais, formações, feedbacks e práticas cotidianas. Não bastava lançar; era preciso traduzir, aproximar, sustentar e dar vida. Foi a partir desse desafio que nasceu o projeto "Valores em Ação na Sicredi Conexão".

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, sendo expressa não apenas em discursos formais, mas, principalmente, nas atitudes e relações do cotidiano. Como destacam Cameron e Quinn (2017) a cultura se materializa nos padrões de comportamento compartilhados e nas práticas que orientam a forma como as pessoas interagem e realizam suas atividades no ambiente organizacional.

Em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, a coerência entre discurso e prática torna-se um fator crítico. Estudos recentes evidenciam que a cultura organizacional impacta diretamente o desempenho, a colaboração e o alinhamento estratégico das organizações, sendo determinante para a efetividade das relações de trabalho e para a construção de resultados sustentáveis (BARENDT; ROUSSEAU, 2022; BOGALE; DEBELA, 2024).

Nesse contexto, a gestão por competências se apresenta como um modelo capaz de traduzir a cultura organizacional em comportamentos observáveis, conectando estratégia, desempenho e desenvolvimento. As competências são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se expressam por meio de comportamentos no ambiente de trabalho, sendo fundamentais para orientar a atuação dos

colaboradores e garantir a entrega de resultados alinhados aos valores organizacionais (GROENEWALD et al., 2024).

Modelos contemporâneos reforçam que a efetividade da gestão por competências está diretamente relacionada à sua integração com os processos organizacionais, especialmente quando articulada com a gestão de desempenho e com práticas contínuas de desenvolvimento. Nessa perspectiva, a gestão de desempenho deixa de ser um processo pontual de avaliação e passa a ser um sistema contínuo de acompanhamento, feedback e desenvolvimento, contribuindo para maior engajamento, alinhamento e aprendizado organizacional (FAOZEN; SANDY, 2024).

O engajamento, por sua vez, constitui um elemento central na consolidação da cultura organizacional. Refere-se ao nível de envolvimento, entusiasmo e conexão do colaborador com seu trabalho e com a organização. Evidências demonstram que equipes engajadas apresentam melhores resultados, maior produtividade, maior bem-estar e menor rotatividade, sendo diretamente influenciadas pela clareza de propósito, pela qualidade da liderança e pela vivência dos valores no dia a dia (GALLUP, 2023, 2024).

Dessa forma, a literatura contemporânea converge para o entendimento de que a cultura organizacional se fortalece quando os valores são traduzidos em experiências práticas ao longo da jornada do colaborador, estando presentes desde o ingresso na organização até os momentos de desenvolvimento e interação coletiva. A integração entre cultura, competências, gestão de desempenho e rituais organizacionais torna-se, portanto, um elemento-chave para transformar diretrizes estratégicas em comportamentos consistentes e sustentáveis ao longo do tempo.

3 OBJETIVO

Traduzir as competências sistêmicas em comportamentos observáveis e sustentáveis, integrando cultura, gestão de desempenho e experiência do colaborador ao longo de toda a jornada, trazendo clareza para todo o grupo de colaboradores.

3.1 Objetivos Específicos

- Promover a compreensão e o reconhecimento das novas competências como expressão dos valores do Sicredi;
- Colocar o Jeito Sicredi de Ser em prática no cotidiano das equipes;
- Esclarecer sobre as novas competências que integram a gestão de desempenho;
- Fortalecer a cultura organizacional e o sentimento de pertencimento;
- Promover experiências práticas e vivenciais para internalização de conceitos culturais;
- Integrar as competências aos diferentes momentos da jornada do colaborador, garantindo sustentação para além do lançamento.
- Estimular a cultura de feedbacks pautados nas competências;

4. LOCAL

A área de atuação da Sicredi Conexão no território gaúcho abrange a região noroeste do Estado, onde a cooperativa está presente de forma sólida e representativa. São dezenove agências de atendimento, um espaço de relacionamento, uma agência digital, além da Sede e de um Centro Regional.

Nesse contexto, as cidades do Rio Grande do Sul que compõem o cenário deste case e onde a cooperativa mantém presença ativa são: Alpestre, Ametista do Sul, Caiçara,

Cerro Grande, Cristal do Sul, Erval Seco, Frederico Westphalen, Iraí, Novo Tiradentes, Palmitinho, Pinhal, Pinheirinho do Vale, Planalto, Rodeio Bonito, Seberi, Taquaruçu do Sul, Vicente Dutra e Vista Alegre.

5 PÚBLICO ALVO

O público-alvo do projeto “Valores em Ação na Sicredi Conexão” abrange todos os colaboradores da Cooperativa, tanto aqueles que já integravam o quadro no momento do lançamento quanto os entrantes, considerando a continuidade das ações ao longo do tempo. No recorte apresentado neste case, são evidenciadas as iniciativas e resultados do estado do Rio Grande do Sul, com 398 pessoas impactadas, numa representação de 100% do quadro de colaboradores do estado.

6 AÇÕES REALIZADAS

O Sicredi já tinha como prática trabalhar com competências, porém entendeu-se necessária uma releitura para que estas refletissem cada vez mais sua missão e seus valores, bem como o que se era esperado de todos os colaboradores, com comportamentos específicos também para as lideranças.

A construção dessa releitura iniciou em 2024 e, neste mesmo ano o Sistema Sicredi fez um lançamento, através de uma Live, para todo o grupo de colaboradores do Sistema, além de divulgações para o grupo de Pessoas e Cultura.

Ao todo, foram instituídas sete novas competências, que substituíam as anteriores, e que refletem os valores do Sicredi, sendo elas: #Gente Com Quem Contar, #Gente Que Faz Junto, #Gente Que Entende de Gente, #Gente Que Gera Prosperidade, #Gente Que Evolui, #Gente Que Faz o Certo e #Gente Que Gera Confiança.

Abaixo, segue a tabela que retrata qual dos valores cada competência está atrelada, bem como os comportamentos esperado em cada uma delas.

VALORES		Cooperação	Atuação sistêmica	Pessoas no centro	Transparência	Evolução constante	Ética	Desenvolvimento local
		#GENTE COM QUEM CONTAR	#GENTE QUE FAZ JUNTO	#GENTE QUE ENTENDE DE GENTE	#GENTE QUE GERA CONFIANÇA	#GENTE QUE EVOLUI	#GENTE QUE FAZ O CERTO	#GENTE QUE GERA PROSPERIDADE
COMPETÊNCIAS	Comum a todos	Trabalho em equipe para atingir os objetivos comuns. Promovo o cooperativismo, participando de ações coletivas.	Atuo conectado com os objetivos e contribuo com a execução da estratégia sistêmica. Me posiciono como dono, com responsabilidade e pensando no coletivo.	Demonstro interesse verdadeiro em entender e atender às necessidades das pessoas, respeitando sua diversidade. Coloco as pessoas no centro das minhas atividades, entregando a melhor solução e gerando uma experiência relevante e positiva. Contribuo para um ambiente de trabalho saudável, gerenciando minhas emoções diante de situações desafiadoras.	Realizo conversas verdadeiras e corajosas de forma simples e acessível com todos os públicos. Transmito informações de forma clara e objetiva, me posicionando com transparência e coerência.	Evoluo constantemente, me apropriando e participando ativamente das mudanças para a evolução do negócio. Proponho inovações, soluções e melhorias, buscando aprendizagem constante.	Prático e zelo pelos princípios e pelas diretrizes do Sicredi, dentro e fora da organização.	Crio soluções e tomo decisões responsáveis e sustentáveis que refletem o nosso propósito nas localidades em que atuamos.
	Lideranças	Facilito a colaboração ativa, estimulando o melhor de cada um na criação de soluções que geram valor para as pessoas. Promovo um ambiente de construção coletiva, reconhecendo e valorizando as contribuições diversas.	Promovo ações e tomo decisões com foco nos objetivos sistêmicos e na sustentabilidade do negócio. Deixo claro o que é esperado de cada profissional e estimulo a contribuição de cada um para o alcance dos nossos objetivos.	Promovo um ambiente de equidade, diversidade, inclusão e pertencimento, que valoriza e respeita as pessoas. Atuo ativamente no desenvolvimento das pessoas e na formação de sucessores. Exerço uma liderança empática e respeitosa, reconhecendo e celebrando as conquistas da equipe.	Promovo um ambiente de confiança para conversas verdadeiras e corajosas com todos os públicos. Honro os acordos e os compromissos, prezando pela imparcialidade e garantindo a transparência em tudo que faço.	Promovo e estimulo um ambiente seguro para a construção de alternativas para nos mantermos relevantes no mercado. Incentivo o desenvolvimento das pessoas, de forma que elas aprendam com as experiências, se adaptando às mudanças.	Garanto que as ações do dia a dia estejam alinhadas com as diretrizes locais, sistêmicas e regulamentares. Atuo como "guardião" da ética, agindo como exemplo dentro e fora da organização.	Dissemino os valores, o cooperativismo e a sustentabilidade, fortalecendo a nossa essência. Planejo e executo iniciativas que geram desenvolvimento local, impactando a vida das pessoas.

Figura 1 Quadro descritivo com o guia das competências

Apesar do lançamento sistêmico ter ocorrido em 2024, a Sicredi Conexão optou por iniciar a implementação local em 2025, após o encerramento do ciclo de gestão de desempenho ainda baseado nas competências anteriores. A decisão permitiu abrir o novo ciclo já sob a nova lógica, com maior coerência entre cultura, comportamento e desempenho, além de aprofundar e promover momentos vivenciais na Cooperativa.

7 METODOLOGIA UTILIZADA

Para garantir que as ações realizadas conectassem com o desafio de traduzir as competências em comportamentos, o tema foi cocriado por uma das Ligas Táticas atuantes na Cooperativa, formado por uma equipe multidisciplinar, cuja abordagem contemplava temas de Pessoas e Cultura. Assim, estariam asseguradas que as ações, que nortearam o projeto, cumprissem com seu propósito. O grupo avaliou atentamente os impactos e quais seriam os canais e meios mais assertivos para trabalhar o tema

internamente, gerando um cronograma, o qual foi executado durante o ano de 2025 e, atualmente, é sustentado através de ações recorrentes.

Cronograma

Jeito
Sicredi
de ser

Objetivo	Ação	Ferramenta	Mês
Engajar	Pílulas de Conhecimento	Teams	fev/25
Lançar novo ciclo do gestão de desempenho	Ajuste do Castlight publicação no teams	Teams - Castlight	mar/25
Reforçar competências e vivência na prática	Entrega das camisetas da competencia e Game	Pauta do Gestor	mai/25
Promover experiência coletiva de reforço	Conecta 0230	Presencial	jul/25
Incrementar Onboarding	Kit boas vindas, integrar, Workshop Jeito Sicredi de Ser	Recepção, integrar	mar/25
Garantir presença do tema na jornada	Reforço em módulos da escola Movimento.se	Formações	N/A

Figura 2 Cronograma

8 APLICABILIDADE

8.1 Plano de Comunicação: Pensado como a porta de entrada da jornada, contemplava pílulas de conhecimento, que foram divulgadas via canal interno de comunicação, com a intenção de gerar engajamento, curiosidade e entendimento referente ao assunto.

8.2 Onboarding do Colaborador: Fortalecido por meio de artefatos estratégicos, com a renovação completa, o Kit de Boas-Vindas, agora composto por camiseta, squeeze, caderno, fone de ouvido e itens típicos das regiões de atuação, todos integrados à identidade visual das competências, reforçando, no dia a dia, os elementos do tema. Além disso, o assunto é abordado ao longo do programa de formação “Integrar”, no módulo de Pessoas e Cultura, e aprofundado no workshop do Jeito Sicredi de Ser, garantindo que os novos colaboradores compreendam e vivenciem as competências desde o início de sua jornada e que o sigam na prática.

8.3 Competências em Movimento: Para garantir que as novas competências fossem amplamente compreendidas, esclarecidas e internalizadas, a Cooperativa mobilizou um movimento coletivo, reservando um momento dedicado em toda a organização por meio da Pauta do Gestor, ritual semanal de comunicação que conecta estratégia e operação. Em uma edição exclusiva, o tema “Valores em Ação” foi conduzido pelos gestores junto às suas equipes, reforçando que as competências representam, na prática, a vivência dos valores no dia a dia. A experiência foi potencializada por um *game* interativo, estruturado como um jogo de tabuleiro, que promoveu reflexão e aprofundamento sobre os comportamentos esperados de forma leve e engajadora. Como elemento simbólico e de reforço cultural, os colaboradores também receberam uma camiseta com as competências, fortalecendo o senso de pertencimento e conexão com o movimento.

8.4 Conecta 0230: Um dos maiores Rituais de Cultura da cooperativa, o evento possui como objetivo proporcionar um momento de interação regional com as pessoas colaboradoras, possibilitando o embarque, reforço e alinhamento das mensagens institucionais, resultados e estratégias para todos os colaboradores da Cooperativa. Com recorrência anual, em 2025, o tema do evento foi os “Valores em Ação na Sicredi Conexão”, isto porque, dada sua relevância, viu-se a oportunidade perfeita para a promoção de uma experiência coletiva, na qual fossem reforçadas as práticas de modo incisivo.

O Conecta 0230 tornou-se um marco, não apenas pela estrutura ou programação, mas pelo significado que carrega. Foi ali que o Jeito Sicredi de Ser ficou estabelecido concretamente. Ao todo trezentos e trinta colaboradores do Rio Grande do Sul participaram do Conecta 0230. Em cada fala, dinâmica e interação, os Valores em Ação

ganharam forma, voz e presença, convidando cada colaborador a refletir sobre o seu papel na construção de uma Cooperativa mais forte, humana e conectada ao seu propósito.

Mais do que alinhar estratégia, o evento promoveu conexão genuína entre pessoas, fortalecendo vínculos, ampliando o senso de pertencimento e reforçando que cultura não se comunica apenas, se experimenta. As vivências propostas, como um jogo e a Batucada S/A, empresa que realiza atividades experienciais, traduziram na prática aquilo que se espera no dia a dia: protagonismo, colaboração, alta performance e compromisso coletivo ligados ao propósito da cooperativa.

O desdobramento do Conecta 0230 iniciou já na chegada dos colaboradores, com um ambiente cuidadosamente preparado para traduzir, em cada detalhe, o Jeito Sicredi de Ser. A ambientação do espaço, os artefatos visuais das competências, os crachás e identificadores de mesa personalizados, além dos *snacks* e o convite para que todos vestissem a camiseta das competências criaram um cenário de imersão, reforçando a identidade coletiva e a conexão com a cultura desde o primeiro momento.

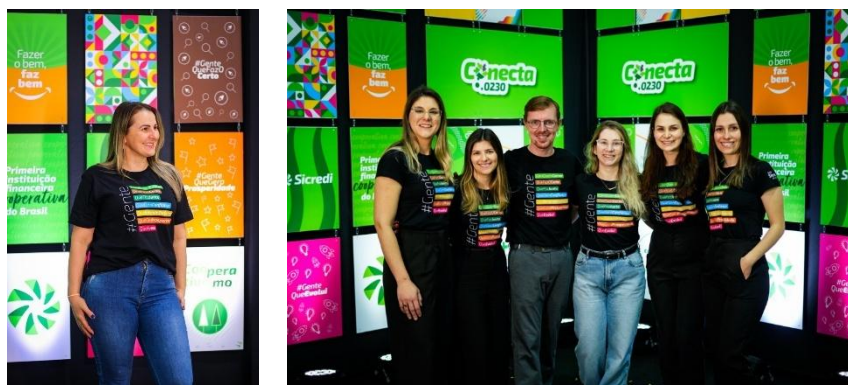


Figura 3 Ambientação dos espaços

A recepção, marcada por um acolhimento próximo e um café compartilhado, foi seguida por falas de abertura que já direcionavam o olhar dos participantes para aquilo que nos move: viver os “Valores em Ação”.

Ao longo do dia, a programação foi estruturada em blocos temáticos que conectavam estratégia e comportamento, sendo um dos momentos centrais a fala do diretor Executivo, com o tema “Valores em Ação: o que se espera”. Nesse espaço, as competências foram trabalhadas a partir da reflexão sobre os comportamentos esperados diante da complexidade do cenário, reforçando a conduta necessária para a entrega de resultados alinhados à cultura da Cooperativa. A abordagem foi potencializada pela dinâmica do Jogo das Competências, que transformou conceitos em prática, estimulando a troca entre colegas e promovendo a construção coletiva de entendimentos sobre como viver, na rotina, os “Valores em Ação”.

O jogo, composto por 12 cartas, conduz na prática os valores, as competências e o propósito do Sicredi. A cada carta sorteada, os colaboradores foram desafiados a refletir ou executar atividades que representassem tal competência.



Figura 4 Jogo Valores em Ação

Com o objetivo de fortalecer a cultura do *feedback*, os colaboradores tiveram à disposição, em suas mesas, adesivos das competências, que sustentaram uma dinâmica simbólica de troca de *feedbacks* entre colegas. Esse momento reforçou, de forma prática, a importância do reconhecimento e do desenvolvimento contínuo, ao mesmo tempo em que estimulou o registro desses, na plataforma Castlight, ferramenta institucional de

gestão de desempenho da Cooperativa e que contempla a metodologia da avaliação 360°, que considera múltiplas perspectivas sobre o desempenho do colaborador.

Após uma manhã intensa de reflexões e alinhamentos, o retorno do almoço marcava a continuidade da jornada. Os colaboradores se preparavam para mais um bloco de conteúdo quando foram surpreendidos por uma experiência que transformaria o encontro. De forma inesperada, a Batucada S/A, tomou o espaço, rompendo a lógica tradicional e convidando todos a saírem da escuta para a vivência, dando sequência, de forma ativa e simbólica, a tudo o que havia sido construído ao longo do dia.

Conduzidos por orientações, cada participante assumiu um papel na construção de um resultado coletivo: formar uma bateria de escola de samba, mesmo sem qualquer conhecimento prévio sobre instrumentos como agogô, surdo, bumbo e chocalho. Cada colaborador recebeu um destes instrumentos e, em pouco tempo, por meio de atenção, treino e colaboração, o que inicialmente parecia desafiador, transformou-se em ritmo, sincronia e harmonia, correlacionando o cotidiano de uma empresa à dinâmica de uma bateria de escola de samba.

Como forma de estender a experiência para além do evento, os colaboradores foram presenteados com itens cuidadosamente pensados para reforçar, de maneira simbólica, a energia vivida ao longo do dia. Entre eles, um energético personalizado com a identidade do Jeito Sicredi de Ser, representando o impulso e a renovação que marcaram o encontro, além de uma lembrança composta por pipoca doce e biscoito, preparada para acompanhar o retorno para casa. Como um gesto de cuidado, esses entregáveis também materializaram o desejo de que o Conecta 0230 continuasse presente no cotidiano, reforçando a conexão entre cultura, pessoas e propósito mesmo após o encerramento do evento. O evento consolidou-se como um momento preponderante na jornada de fortalecimento dos valores na Sicredi Conexão.

O registro dessa vivência pode ser observado no vídeo disponível no link:
<<https://youtu.be/UCrnL8Xyp9o>>

9 SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE DO CASE

As ações do ano de 2025 ratificaram a mudança das competências, mas, acima de tudo, reafirmaram que cultura não é vivida em um único momento: ela se constrói continuamente e, por esta razão, a Cooperativa entende a necessidade de manter tais práticas, estando presente no *onboarding*, nas formações (cujas competências passaram a dar nome a alguns módulos, especialmente aqueles que abordam a temática correspondente), nos rituais de cultura, na gestão de desempenho e, principalmente, nas atitudes que, todos os dias, dão vida aos “Valores em Ação na Sicredi Conexão”.

10 ORÇAMENTO

O investimento do projeto contemplou diferentes frentes de sustentação cultural, totalizando aproximadamente R\$ 78.000,00. Desse valor, mais de R\$ 50 mil foram destinados ao Conecta 0230, R\$ 14.850,00 às ações de reforço, incluindo camisetas e jogo temático, e cerca de R\$ 12.750,00 aos Kits de Boas-Vindas. O investimento impactou aproximadamente 398 colaboradores do Rio Grande do Sul, entre pessoas que já integravam a Cooperativa e novos profissionais ao longo de 2025.

No que se refere aos recursos humanos, o projeto envolveu diversos profissionais e fornecedores ao longo do ano, incluindo colaboradores, gestores, equipes organizadoras e facilitadores externos. Em razão da abrangência e da continuidade das ações, não é possível mensurar de forma precisa os recursos humanos envolvidos.

11 RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir estão diretamente relacionados às ações estruturadas ao longo da jornada, evidenciando que as ações bem alinhadas e com intencionalidade reverberam no fortalecimento da cultura organizacional e retratam as competências em vivências.

Abaixo segue uma síntese dos resultados alcançados com as ações do projeto.

Indicador	2024 (Baseline)	2025 (Pós-implantação)	Variação
eNPS (Pesquisa de Clima)	94	95	+1 ponto
Índice de Confiança	89	90	+1 ponto
Turnover	14,30%	13,80%	-0,5 p.p.
Feedbacks registrados (Castlight)	16.610	23.136	39,30%
Percepção de vivência dos valores (Onboarding)	—	4,9 / 5,0	Primeiro ciclo
NPS Jogo das Competências	—	97	Primeira edição
NPS Batucada S/A	—	93	Primeira edição
NPS geral Conecta 0230	—	95	Primeira edição
Colaboradores impactados (RS)	—	398 (100%)	—

Figura 5 Síntese dos resultados

O fortalecimento da cultura organizacional, impulsionado pelas ações apresentadas no case, como o Conecta 0230, o Jogo das Competências e a integração das competências ao *onboarding* e à gestão de desempenho, refletiu na percepção dos colaboradores. Como resultado, a pesquisa de clima registrou avanço de 1 ponto comparando com o ano de 2024 em indicadores-chave, como a eNPS alcançando 95 e índice de confiança 90.

O quadro de colaboradores do Rio Grande do Sul apresentou queda no turnover de 0,5%, onde em 2024 era 14,3% passando para 13,8% no ano de 2025, reforçando que a vivência da cultura e a clareza dos comportamentos esperados contribuem para a retenção de talentos.

A integração das competências, desde o início da jornada do colaborador, por meio do novo Kit de Boas-Vindas e da abordagem estruturada no programa Integrar, garantiu

maior consistência na experiência inicial, resultando em média de 4,9 (de 5) na percepção de vivência dos valores nos primeiros 30 e 90 dias.

As dinâmicas, como o uso de adesivos de competências e o estímulo ao registro na plataforma Castlight, promoveram maior apropriação dos conceitos e sua aplicação no dia a dia, refletindo no aumento da quantidade dos *feedbacks* realizados. Os demonstrativos registravam um total de 526 em junho de *feedbacks* recebidos na plataforma. Após as práticas de estímulo, observou-se um salto, no mês de julho, para 1.139 registros. Na sequência, no mês de agosto, o número foi ainda mais expressivo, aferindo 1.984. O acumulado, em dezembro de 2025, somou 23.136 *feedbacks*. Em relação ao ano anterior, os números expressavam um total acumulado de 16.610 registros, ou seja, um avanço de mais de 39% no comparativo.

As metodologias experienciadas, como o Jogo das Competências e a Batucada S/A, possibilitaram a vivência prática dos comportamentos esperados, o que se traduziu em altos índices de satisfação, com NPS de 97 e 93 respectivamente e 95 na avaliação geral do Conecta 0230 de 2025 evidenciando forte engajamento e efetividade na internalização cultural.

Os registros qualitativos reforçam esse movimento, evidenciando percepção de sentido, propósito e aplicação prática, conforme expresso em depoimentos como: “De forma leve foi passado uma mensagem muito importante e que vai guiar nossas ações”, “Maravilhoso. Temas importantes, e faz com que nesse segundo semestre estejamos empenhados e engajados”, “Momento muito leve e cheio de propósito” e “Momento de interação entre os colegas, a batucada foi muito legal. Conseguimos viver na prática o que devemos aplicar no nosso dia a dia”.

12 AVALIAÇÃO

A avaliação do projeto “Valores em Ação na Sicredi Conexão” foi conduzida por meio da integração de indicadores quantitativos e qualitativos, permitindo mensurar tanto o alcance das ações quanto a efetiva internalização das competências.

Os dados evidenciam evolução consistentes, demonstrando maior apropriação das competências no dia a dia, conforme citado anteriormente no item Resultados.

Sob a perspectiva qualitativa, as percepções dos colaboradores reforçam a efetividade das ações e metodologias aplicadas, destacando compreensão, engajamento e aplicação prática dos conceitos.

A análise confirma que os resultados não são decorrentes de ações isoladas, mas de uma jornada contínua e intencional, presentes nos diferentes momentos da experiência do colaborador. Nesse sentido, a avaliação também evidencia a importância da continuidade do projeto, garantindo que as competências permaneçam vivas nos rituais, práticas de gestão e relações cotidianas.

Avaliar este projeto, portanto, não é apenas medir indicadores, mas reconhecer o momento em que a cultura deixa de ser compreendida e passa a ser vivida, quando cada colaborador se reconhece como protagonista daquilo que sustenta e move a Sicredi Conexão.

13. LIÇÕES APRENDIDAS E REPLICABILIDADE

Muitos foram os aprendizados durante a implementação das ações apresentadas no case. A maior delas foi a confirmação de que cultura não se implanta, se traduz. A clareza das novas competências só ganhou força quando deixou de ser uma diretriz e passou a ser vivida. Validou-se também que o tempo é tão importante quanto o conteúdo,

pois, ao iniciar a implementação local apenas após o encerramento do ciclo de desempenho anterior, evitou ruídos e deu coerência à transição, o novo ciclo já nasceu sob a nova lógica.

Envolver uma equipe multidisciplinar (Liga Tática) no planejamento ampliou a aderência e garantiu que as ações fizessem sentido a diferentes realidades da Cooperativa, e não apenas à visão de uma área.

As ações pontuais (Conecta, jogo) geraram impacto imediato, mas a sustentação veio da incorporação do tema em práticas recorrentes, como *onboarding*, formações, Pauta do Gestor, Castlight, entre outros, sustentando o que a comunicação por si só não conseguiria.

Para organizações que desejam implementar movimentos semelhantes é importante identificar uma mudança estruturante (novas competências, revisão de valores, fusão cultural) como ponto de partida, sem esse "porquê", as ações perdem ancoragem.

Mapear a jornada do colaborador e inserir a cultura em cada ponto de contato, evitando que seja tratado como ponto isolado, lembrando que o colaborador internaliza o que pratica, não o que assiste, por isso, substituir apresentações expositivas por vivências práticas: jogos, dinâmicas, trocas entre pares faz toda a diferença.

A atuação dos gestores é fundamental, eles e devem ser os aliados do projeto e os multiplicadores, como ocorreu na Pauta do Gestor. Cultura que depende exclusivamente de gestão de pessoas e diretoria, não se sustenta.

Incorporar o tema a ferramentas já existentes (plataforma de feedback, programa de integração, rituais de cultura), criando mecanismos de sustentação e mensuração e

acompanhar indicadores ao longo do tempo para evidenciar evolução, é o que valida o sucesso da implementação do projeto.

Assim como a Sicredi Conexão adaptou, esse modelo é replicável, desde que cada organização traduza as ações à sua realidade. O formato exato para execução, importa menos do que a lógica de integração e vivência.

14 CONCLUSÃO

O que começou como desafio de tornar visível uma mudança sistêmica transformou-se em uma cultura reconhecida, nomeada e vivida. Ao longo desse percurso, a Cooperativa estruturou um conjunto de ações que traduziram as competências em experiências concretas, desde momentos imersivos, como o Conecta 0230, até práticas contínuas de desenvolvimento, *Onboarding* e rituais de cultura. Atualmente, o projeto encontra-se em sustentação, incorporado à rotina e com continuidade prevista por meio de formações, integrações, vivências cotidianas e reforços permanentes na jornada do colaborador.

O maior diferencial está, não em cada ação individual, mas na integração intencional da cultura em toda a jornada do colaborador, de ponta a ponta.

É comum que muitas organizações lancem competências via comunicação institucional e param por aí. A Sicredi Conexão fez diferente: construiu uma jornada contínua e experiencial que costura comunicação, *onboarding*, vivência coletiva, gestão de desempenho e rituais de sustentação, tudo conectado ao mesmo fio condutor, os "Valores em Ação".

Quando o Jeito Sicredi de Ser ganha vida no dia a dia, a cultura deixa de ser um direcionador e passa a ser o que move a Cooperativa.

BIBLIOGRAFIA

BARENDT, Eric; ROUSSEAU, Denise. **Organisational culture and performance: an evidence review**. London: CIPD, 2022.

BOGALE, Addisalem T.; DEBELA, Kenenisa L. **Organizational culture: a systematic review**. Cogent Business & Management, 2024.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

FAOZEN, Faozen; SANDY, Shah Riza Octavy. **Performance Management: A New Approach in Performance Management**. IntechOpen, 2024.

GALLUP. **Employee Engagement Indicator**. 2023.

GALLUP. **State of the Global Workplace Report**. 2024.

GROENEWALD, Elma S. et al. **Enhancing Organizational Performance Through Competency-Based Human Resource Management**. Educational Administration: Theory and Practice, 2024.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Liziane Strack Trentin, Gerente de Pessoas e Cultura, Bacharel em Administração de Empresas, pós-graduada em Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas e MBA em Neuro Bussines.

Gabriela Pichinak, Assessora de Pessoas e Cultura, Bacharel em Administração de empresas, MBA em Pessoas e Liderança.



Kenny Gabriel Teschiedel, Assistente de Pessoas e Cultura, Bacharel e licenciado em Psicologia, licenciado em Letras – Língua Portuguesa, pós-graduado em Pscicanálise, Gerontologia Social, Gestão de Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento e Orientação educacional.