

TOP SER HUMANO 2026

Categoria Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Nome da Organização: **Sicredi Cooperação**

Nome do Case:

Pessoas no Centro: iniciativas que fortalecem a cultura, a comunicação e o sentimento de pertencimento na Sicredi Cooperação

Responsáveis pelo case: **Eloisa Schroeder e Laisa Priscila Fantinel**

ÍNDICE

Introdução	1
1. Justificativa	2
2. Referencial Teórico	3
3. Objetivos do case	6
3.1 Objetivo geral	6
3.2 Objetivos específicos	6
4. Local	6
5. Público-alvo	7
6. Ações realizadas	7
7. Metodologia utilizada	8
8. Aplicabilidade	10
9. Sustentabilidade e continuidade do Case	11
10. Orçamento	11
10.1 Recursos financeiros	11
10.2 Recursos humanos	11
10.3 Parcerias com outras organizações	12
11. Indicadores	12
12. Resultados	13
13. Impactos e benefícios	15
14. Avaliação	16
Conclusão	18
Bibliografia	19
Breve apresentação da empresa	20

Sinopse

Desde 2019 a Sicredi Cooperação vive um cenário de expansão, acompanhado pela ampliação do quadro de colaboradores, o que evidenciou a necessidade de estruturar rituais que fortalecessem a cultura organizacional, qualificassem a comunicação interna e ampliassem o sentimento de pertencimento das pessoas.

Assim, desde 2024, passou a desenvolver um conjunto de iniciativas, com diferentes periodicidades e formatos, que constituíram o Programa Pessoas no Centro. As ações são direcionadas ao seu quadro de colaboradores, que conta com 237 profissionais (maio/2026), sendo que 65% atuam no Rio Grande do Sul (RS).

A Sicredi Cooperação transformou expansão em pertencimento ao criar uma arquitetura de cultura com movimentos e produtos recorrentes, escuta ativa e presença da liderança, fazendo o valor “Pessoas no Centro” sair do discurso e virar prática concreta.

A análise e demonstração dos resultados considera o período de janeiro de 2024 a maio de 2026. Destacam-se os seguintes dados: 100% do quadro de colaboradores participaram em ao menos uma das iniciativas; adesão acima de 90% na Pesquisa de Clima (2023 e 2025); crescimento de 8 pontos no e-NPS de 2024 para 2025; redução na taxa de rotatividade voluntária dos colaboradores do RS em 7% de 2024 para 2025 e alcance do objetivo estratégico de chegar a mais de 55 mil associados e crescimento do resultado operacional entre 2024 e 2025.

Contato para mais informações:

Introdução

O Programa “Pessoas no Centro” é uma iniciativa estratégica da Sicredi Cooperação para fortalecer a cultura organizacional, alinhada à estratégia de Pessoas e Cultura, com foco em conexão, alinhamento e vivência dos valores.

Atualmente, seis ações com formato e periodicidade próprios, compõe o Programa, são elas: Sextou com Cooperação, Summit de Líderes, Fóruns de Áreas e Segmentos, Café da Direx, Convenção de Colaboradores e Dia da Família.

Entre os fatores que determinaram a implantação do Programa destacam-se: o cenário de expansão em que a Cooperativa adentrou há 7 anos, onde cresceu desde então em 160% no número de agências, aliado ao crescimento do time, que foi de 85% neste mesmo período; o alto índice de colaboradores com menos de 2 anos de empresa, que nos últimos 2 anos está em média em 35%; o crescimento de profissionais da Geração Z que passou de 36% para 42% do quadro no período de janeiro/24 a maio/26, além da necessidade do crescimento do resultado operacional da Cooperativa, para que possa se manter sustentável.

Em um artigo da Forbes, Kelly (2025) destaca que os jovens da Geração Z “impulsionam mudanças culturais nas empresas e devem representar 27% da força de trabalho global até o fim de 2025”. Esse cenário evidencia a necessidade das organizações se conectarem com o perfil desses profissionais.

Tão determinante quanto os indicadores, a escuta das pessoas foi central para o direcionamento do Programa. A Pesquisa de Clima de 2023 evidenciou sinais de distanciamento na experiência dos colaboradores, revelando percepções de menor valorização individual (queda de 10 pontos), fragilidades na celebração de conquistas e momentos relevantes (–8 pontos) e menor envolvimento das pessoas nas decisões que impactavam seu trabalho (–8 pontos). Também chamou atenção a percepção de

favoritismo, 16 pontos abaixo do benchmark, indicando riscos à confiança e ao senso de justiça interna. Mais do que números, esses dados traduziram a necessidade de fortalecer vínculos, ampliar a escuta, promover maior proximidade da liderança e qualificar a transparência nas relações, orientando a construção de uma cultura mais participativa, justa e conectada às pessoas.

A partir dessas informações, foram desenvolvidas ações periódicas que pudessem conectar as pessoas colaboradoras com a organização e suas estratégias, além de facilitar o entendimento a respeito do que é valor na Cooperativa e a importância do papel de cada membro da equipe para o cooperativismo.

Buscou-se fomentar, ainda mais, o engajamento interno, o sentimento de pertencimento e valorização, criando práticas, conhecidas como rituais, que traduzissem a cultura organizacional, ou seja: o Jeito Sicredi de Ser, e que colocassem de fato as Pessoas no Centro, este que é um dos sete valores declarados pelo Sicredi.

As ações foram realizadas em diferentes momentos. Para este case, foi considerada a execução no período de janeiro/2024 até maio/2026. A continuidade está prevista conforme detalhamento apresentado no decorrer do trabalho.

1. Justificativa

O cenário de expansão vivenciado pela Sicredi Cooperação, acompanhado pelo crescimento expressivo do quadro de colaboradores e pela evolução no perfil das equipes, desafiou a Cooperativa a estruturar iniciativas capazes de fortalecer a cultura organizacional, qualificar a comunicação interna e garantir o alinhamento estratégico para o alcance dos resultados do negócio.

A iniciativa é resultado da escuta ativa das pessoas colaboradoras, por meio

de diagnósticos de clima organizacional, que evidenciaram a necessidade de ampliar o engajamento, o senso de pertencimento e a conexão com os valores institucionais. Nesse sentido, o Programa Pessoas no Centro consolida-se como uma resposta estratégica e estruturada, que transforma teoria em prática, promovendo uma cultura forte, coerente e orientada ao protagonismo das pessoas.

2. Referencial Teórico

A inovação tecnológica, as diferentes demandas multigeracionais e o ambiente corporativo cada vez mais competitivo formam o cenário atual vivido pelas organizações, que em questão de poucos anos se transformaram em espaços interconectados e altamente comunicativos. Naturalmente, isso impacta na construção da cultura organizacional. Dewar (2018) explica que “Cultura é o conjunto comum de comportamentos e mentalidades e crenças subjacentes que moldam a forma como as pessoas trabalham e interagem no dia a dia.”

Taylor (2022, p. 7) destaca que Culturas são mantidas por meio de trocas de mensagens que sinalizam comportamentos esperados. (...) Essas mensagens mostram o que é valorizado, o que é importante, o que as pessoas em volta fazem para serem aceitas, valorizadas e recompensadas e vêm de três áreas principais: comportamentos, símbolos e sistemas.

No Sicredi, a cultura é uma fortaleza, considerada um alicerce estratégico, coeso e robusto, a qual direciona quem somos, o que fazemos, como fazemos e porque fazemos. Dewar (2018) corrobora com isso quando diz que uma cultura forte é uma vantagem competitiva, que servirá como um alicerce em tempos de mudanças tão significativas e alta competitividade, uma cultura saudável garantirá o alto desempenho de seus colaboradores e a sustentabilidade da empresa.

Para garantir a contratação e a retenção de talentos, visando o alcance de seus objetivos estratégicos e sua sustentabilidade no tempo, as organizações precisam interagir de forma satisfatória com seus profissionais e só são capazes de fazer isso quando conhecem suas necessidades, consideram suas diferenças e estabelecem uma comunicação clara com eles. De acordo com UOTA (2025):

Hoje, convivem no mercado de trabalho quatro gerações: Baby Boomers (1946-1964), Geração X (1965-1980), Millenials (1981-1996) e Geração Z (a partir de 1997). Cada grupo traz à mesa suas próprias formas de ver o mundo, de se comunicar e de produzir. Essa diversidade pode ser uma fonte de atrito — ou um motor de inovação.

Em um cenário de públicos cada vez mais exigentes, essa relação precisa ser feita com qualidade, coerência e transparência. Mais do que informar, os espaços de comunicação e construção de cultura devem estar conectados aos projetos estratégicos da organização, gerando valor tanto para o negócio quanto para os públicos, por meio de conteúdos relevantes, úteis e atrativos.

Carramenha (2016) explica que a escuta do colaborador é fundamental para o estabelecimento da comunicação interna, já que consiste em reconhecer este público como relevante dentro da empresa e coloca-o no centro do processo de comunicação, entendendo suas demandas, expectativas, diferentes perfis e características.

Quando abre espaço para escuta, a organização espera ampliar a conexão e o sentimento de pertencimento de seus profissionais. O engajamento e a participação dos colaboradores nas ações internas refletem seu comprometimento e geram impacto direto no resultado do negócio.

Nada adianta ter talento e competência, estar entusiasmado e disposto a se envolver, se não houver a contribuição efetiva e o comprometimento com um determinado desafio, programa, projeto ou processo. Estou falando em engajamento de empregados e o mundo corporativo é um ambiente focado em resultado, portanto, tem que haver contribuição e comprometimento. (BRUM, 2017, p.97).

Assim, a implantação de rituais e compartilhamento de informações que contribuam para a disseminação de uma cultura de transparência e comprometimento com os resultados é fundamental para as organizações se manterem relevantes para as pessoas, para os negócios e para o futuro.

As Pessoas para o Sicredi

Para o Sicredi cuidar das pessoas é cuidar do negócio. No Site Institucional (2026) é possível averiguar que esse tema está contemplado em sua Missão: “Somos um Sistema Cooperativo que valoriza as pessoas e promove o desenvolvimento local de forma sustentável”; em um de seus sete valores: “Pessoas no Centro”, e, inclusive, no reconhecimento recebido pela organização de Melhor Empresa Para se Trabalhar no Brasil, conforme o *ranking* do Great Place To Work® (GPTW) 2024 e 2025.

Os comportamentos buscados no valor “Pessoas no Centro” estão descritos no livro Nossos valores, Nossas histórias (2024, p.3). São comuns para todos:

Demonstrar interesse verdadeiro em entender e atender as necessidades das pessoas, respeitando sua diversidade; Colocar as pessoas no centro das nossas atividades, entregando a melhor solução e gerando uma experiência relevante e positiva; Contribuir para um ambiente de trabalho saudável, gerenciando as emoções diante de situações desafiadoras.

Como um sistema centenário, a organização reconhece que os fatores que sustentaram sua trajetória até o presente não garantem, por si só, sua continuidade e, ao priorizar a valorização das pessoas e o fortalecimento da cultura em seu Planejamento Estratégico 2025–2027, reafirma o compromisso com a adaptação e a sustentabilidade do negócio, evidenciando que o fortalecimento da cultura organizacional, aliado a uma comunicação interna clara e à valorização das pessoas, é essencial para promover engajamento, pertencimento e alinhamento entre discurso e prática, contribuindo para resultados consistentes e para a perenidade do Sicredi.

3. Objetivos do case

3.1 Objetivo geral

Potencializar o valor “Pessoas no Centro” na Sicredi Cooperação, por meio de iniciativas institucionais que fortaleçam a cultura organizacional, qualifiquem a comunicação interna e ampliem o sentimento de pertencimento dos colaboradores.

3.2 Objetivos específicos

- a) Fortalecer a cultura organizacional por meio de rituais institucionais alinhados à estratégia e aos valores da Cooperativa.
- b) Qualificar a comunicação interna, promovendo transparência, alinhamento e conexão entre colaboradores, lideranças e diretoria.
- c) Fortalecer a liderança como agente de engajamento, alinhamento estratégico e vivência cultural.
- d) Ampliar o sentimento de pertencimento e o vínculo emocional dos colaboradores com a Cooperativa, mesmo em um contexto de crescimento acelerado.

4. Local

O Programa é desenvolvido em formato híbrido, combinando o virtual e o presencial. O *Sextou com Cooperação* ocorre no Microsoft Teams. O *Summit de Líderes* foi realizado em Itá/SC (2024) e Viamão/RS (2025); e os *Fóruns de Áreas e Segmentos* aconteceram em Lagoa Vermelha/RS. O *Dia da Família* e o *Café da Direx* são realizados nas localidades de atuação da Sicredi Cooperação, enquanto a *Convenção de Colaboradores 2026* ocorreu em Porto Alegre/RS.

5. Público-alvo

Colaboradores e Diretoria Executiva (Direx), que somam 237 profissionais (maio/2026), sendo que cada um participou de pelo menos uma iniciativa do Programa, ou seja, 100% do time da Cooperativa foi impactado.

6. Ações realizadas

O nome “Pessoas no Centro” reflete o conjunto de seis iniciativas que representam a importância das pessoas para a Sicredi Cooperação.

Sextou com Cooperação: ritual mensal de alinhamento institucional com todos os profissionais, criado a partir de sugestão ao Comitê de Inovação. Contribui para uma comunicação mais direta, transparente e colaborativa.

Summit de Líderes: evento que reúne as lideranças em um encontro anual para fortalecimento da liderança e direcionamento estratégico. Proporciona alinhamento para o ciclo seguinte, troca de experiências e reconhecimento de boas práticas, apoiando a evolução contínua da gestão.

Fóruns de Áreas e Segmentos: encontros bianuais dos profissionais que atuam nas áreas e segmentos da organização. Passaram a ser adotados a partir da percepção do grande volume de informações, mudanças e particularidades vivenciadas no dia a dia. A intenção é promover a troca de experiências e fortalecimento da atuação, estimular a inovação e promover maior sinergia entre as equipes, impulsionando soluções mais aderentes às necessidades dos associados.

Café da Direx: bate-papo presencial entre a Diretoria Executiva e os times das agências e Superintendência sobre temas estruturais da Sicredi Cooperação. Parte da percepção e vontade dos diretores de estar mais próximos dos colaboradores, de

ouvir suas percepções e necessidades e de poder compartilhar informações, planejamento e dados de uma forma mais próxima e individualizada.

Convenção de Colaboradores: principal evento institucional de engajamento, alinhamento estratégico e fortalecimento cultural. A realização da Convenção atende a um pedido do quadro de colaboradores, visto que com o crescimento da empresa, as pessoas passaram a sentir a necessidade de espaços, conexão, possibilidade de conhecer pessoalmente seus colegas e celebrar os resultados alcançados.

Dia da Família: iniciativa anual que amplia o vínculo emocional entre colaboradores, suas famílias e a Cooperativa. O objetivo é a celebração da data, valorização das relações e do sentimento de pertencimento com a Cooperativa.

7. Metodologia utilizada

Cada iniciativa segue uma metodologia própria: o **Sextou com Cooperação** é realizado em formato on-line, pelo Microsoft Teams, na quarta sexta-feira do mês para todos os colaboradores. As pautas são trazidas pela Diretoria Executiva e pelos responsáveis por áreas ou projetos em andamento. O acompanhamento dos resultados mensais dos objetivos estratégicos é um tema recorrente nessa agenda. Desde janeiro/2024 já teve 29 edições.

Já o **Summit de Líderes** ocorre em formato presencial e anual. A edição 2024 foi realizada em Itá (SC) e contou com a participação de 27 pessoas, sendo que 17 atuavam no RS. Já a edição 2025 ocorreu em Viamão (RS) e teve 35 participantes, sendo 20 com atuação no estado. A programação é dividida em blocos teóricos, práticos e de reconhecimento. O Summit inicia com palestras com profissionais de mercado ou do Sistema Sicredi, especializados nas temáticas discutidas. Depois são

realizados momentos de debates em grupo e planejamento. Há, ainda, a apresentação e reconhecimento de boas práticas de cases da própria Cooperativa.

Os **Fóruns de Áreas e Segmentos**: são realizados a cada dois anos e as edições analisadas neste case ocorreram em Lagoa Vermelha/RS. O Fórum Pessoa Jurídica (PJ) foi realizado em agosto/2024 e reuniu 34 gestores das carteiras que atuam com os Associados empresariais, sendo 19 com atuação no RS. Já o Fórum Administrativo Financeiro aconteceu em abril/2025 e reuniu 39 profissionais que atuam em funções administrativas financeiras, destes, 26 realizam suas atividades no RS. O Fórum Agro ocorreu em maio/2025 e reuniu os 38 gestores que atendem as carteiras de associados do agronegócio, sendo 24 com atuação no RS. Todos os eventos tiveram palestras com profissionais Sicredi e externos, trabalhos em grupo, atividades práticas para fortalecimento do papel e atuação dos profissionais.

Café da Direx são encontros presenciais da Diretoria Executiva com os times das agências e Superintendência Regional (Sureg) localmente. A primeira edição ocorreu em março/2025 e, ao todo, foram realizadas 28 reuniões, totalizando 200 participantes, sendo 154 do RS. O encontro não tem uma periodicidade fixa, é realizado em acordo de agenda entre a Direx e o gestor da agência/Sureg, dentro da disponibilidade e do momento vivido pelas equipes. Busca-se que haja o maior número de colaboradores participando e que seja realizado de forma calma e acolhedora. Esse momento é dedicado ao diálogo e à integração, proporcionando a troca de experiências e o alinhamento sobre temas relevantes, como planejamento estratégico, segurança, compliance, entre outros.

A **Convenção de Colaboradores**: foi realizada em formato presencial no dia 28 de fevereiro de 2026, em Porto Alegre/RS e reuniu 211 colaboradores, vindos dos três estados onde a Cooperativa atua (RS/SC/MG). Desse total, 131 trabalham no RS.

A programação teve momentos de valorização e reconhecimento das pessoas; alinhamento do planejamento estratégico da Cooperativa, lançamento do Modelo de Gestão Comercial e trabalho prático de discussão dos pilares estratégicos; palestras com profissionais de mercado e assinatura do pacto de entregas.

O **Dia da Família:** iniciativa anual, com duas edições realizadas. Em 2024, ocorreu em 18 de outubro, permitindo que colaboradores recebessem até quatro pessoas que consideram sua família em seu local de trabalho, promovendo a integração com o ambiente, colegas e a Cooperativa. O evento seguiu premissas comuns, como identidade visual, apresentação institucional, fala do gestor e visita aos espaços. Para viabilização, foram disponibilizadas camisetas e um valor por participante, enquanto cada agência definiu alimentação, programação e decoração. A edição reuniu famílias de 200 colaboradores, sendo 151 do RS.

Já em 2025, a Cooperativa entregou um Kit Cinema para cada colaborador no dia 17 de outubro. A realização da ação pode ser feita no momento mais confortável para a realidade das famílias. Os colaboradores foram convidados, em uma edição do Sextou com Cooperação, a sugerirem filmes para serem vistos em família. A edição 2025 contou com a participação das famílias de 219 colaboradores, entre os quais 152 exerciam suas atividades no RS.

8. Aplicabilidade

A aplicabilidade do Programa se evidencia na implementação de rituais estruturados e recorrentes, criados a partir tanto da percepção das lideranças, como da escuta das necessidades das pessoas colaboradoras, que transformam a estratégia em práticas concretas no dia a dia da organização.

As ações promovem escuta ativa, transparência e proximidade entre lideranças e equipes, fortalecendo o protagonismo, potencializando sua cultura, o pertencimento e

o engajamento das pessoas. Ao mesmo tempo, qualificam a comunicação interna, o alinhamento estratégico e a atuação dos profissionais, gerando impacto direto na comunidade onde atua, na eficiência organizacional e nos resultados do negócio.

9. Sustentabilidade e continuidade do Case

A continuidade e a evolução do Programa estão no plano de trabalho da área de Pessoas e Cultura. A descrição do cronograma de execução das ações está disponível no Anexo A. Além disso, estuda-se a realização de uma nova iniciativa: Fórum do segmento Pessoa Física, que deverá ocorrer em 2027.

O orçamento é definido com base no valor realizado em cada iniciativa, acrescido da inflação correspondente ao período, conforme Anexo B.

10. Orçamento

10.1 Recursos financeiros

O valor total investido nas iniciativas realizadas neste case foi de R\$913.163,87, sendo que mais de 60% deste valor foi para colaboradores do Rio Grande do Sul. O investimento contempla transporte, hospedagem, locação de sala, alimentação, materiais, palestrantes e brindes.

10.2 Recursos humanos

Todas as iniciativas foram planejadas e organizadas pelas áreas de Comunicação e Marketing e Pessoas e Cultura da Cooperativa, com apoio de áreas como Desenvolvimento de Negócios e Operações Administrativas. A Diretoria Executiva patrocinou e participou diretamente de todas as iniciativas. Para algumas ações foram contratados palestrantes externos com conteúdos pontuais e participaram como convidados profissionais de outras entidades do Sistema Sicredi.

Como palestrantes externos tivemos Rodrigo Rodembush, diretor de comunicação da Core Comunicação e Relacionamento; Luis Caversan, sócio-proprietário da Manabi Educação; Aline Dotta especialista em desenvolvimento humano organizacional; Sabina Deweik, pesquisadora de tendências, futuro e comportamento humano; Paulo Cesar Soares, gestor executivo e diretor da Casa Cooperativa de Nova Petrópolis/RS e Jacqueline Gomes fundadora da empresa “No Coração do Cliente”, com vasta experiência em temáticas de atendimento a clientes.

A descrição detalhada de pessoas envolvidas está disponível no Anexo C.

10.3 Parcerias com outras organizações

Contou-se com a parceria da Icatu Seguros, que apoiou a Convenção de Colaboradores com R\$100.000,00 e a palestra do Diretor César Saut, que falou sobre “O tempo, a realidade brasileira e o mercado”. O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Rio Grande do Sul (Sescoop RS), também foi parceiro em diversas iniciativas, totalizando investimento de R\$50.367,00.

11. Indicadores

Para medir o alcance desses objetivos foram definidos os seguintes critérios de mensuração e metas das práticas quantitativas e qualitativas. **Abrangência:** possibilitar a 100% do quadro de colaboradores a vivência de experiências de fortalecimento de cultura, qualificação da comunicação e sentimento de pertencimento. **Clima Organizacional:** ampliar a participação na Pesquisa de Clima entre 2023 e 2025 para acima de 90% e do índice de confiança para acima de 85 pontos. **Engajamento:** melhorar o Employer Net Promoter Score(e-NPS) entre os anos de 2024 e 2025 para acima de 75 pontos. **Redução de turnover:** reduzir a rotatividade voluntária para menos de 7% entre 2024 e 2025. **Negócio:** ampliar o

número de associados para mais de 55 mil em 2025; e manter um crescimento médio de 21% no resultado operacional a cada ano.

12. Resultados

Foram realizadas pesquisas formais, observação e escutas informais dos profissionais e acompanhamento de indicadores de pessoas e negócio para identificação dos resultados obtidos.

Abrangência: 100% do quadro de colaboradores da Cooperativa foi impactado com pelo menos uma iniciativa do Programa Pessoas no Centro. Desde que as ações foram organizadas no formato apresentado neste case e com o objetivo claro e definido, foram realizadas 164 horas de trabalho, entre momentos presenciais e on-line. Conforme dados do Anexo D.

Clima organizacional: De 2023 para 2025 mantivemos uma adesão considerada alta na pesquisa, acima de 90%; aumentamos o resultado geral em 3 pontos, alcançando um índice de confiança de 88;

Na metodologia da pesquisa Great Place To Work (GPTW), usada pelo Sicredi para medir o clima organizacional, é possível comparar o resultado referente a cinco dimensões da pesquisa e a nove práticas culturais. No gráfico abaixo destaca-se o crescimento em duas dimensões que vem ao encontro dos objetivos do case, referentes a credibilidade do colaborador na liderança e ao orgulho em fazerem parte da Cooperativa. Ainda, é possível verificar o aumento nos resultados referentes a importantes práticas culturais (inspirar, falar, escutar, agradecer e celebrar), que também se relacionam com os objetivos do Programa Pessoas no Centro.

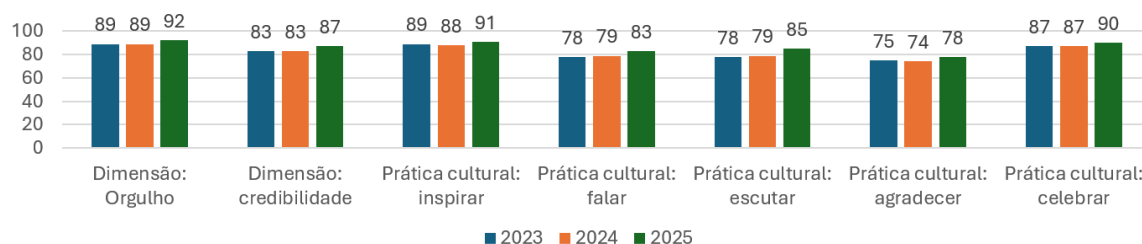


Gráfico 1 - Dimensões e práticas culturais - Pesquisa de Clima

Engajamento: quanto ao aumento do e-NPS de 2024 para 2025, foi identificado um crescimento de 8 pontos, atingindo 79, saindo do percentual de Zona de Qualidade que estávamos em 2024, para a Zona de Excelência, o que evidencia o aumento do engajamento e o sentimento de pertencimento das pessoas.

Redução de turnover: A ambição de reduzir o turnover voluntário da Cooperativa não foi atingido devido a fatores que não serão abordados neste contexto, contudo, houve uma redução na taxa de rotatividade voluntária dos colaboradores do Rio Grande do Sul em 7% de 2024 para 2025. Outro ponto relevante foi que entre a Geração Z, a queda do turnover acumulado no mesmo período foi de 41%. Tais dados indicam maior retenção dos colaboradores, o que também interfere na confiança do associado com a instituição e no aumento dos negócios realizados.

Negócio: um dos objetivos estratégicos do Sicredi é o aumento do número de associados. Foi atingida a meta de 2025 de chegar ao final do ano com pelo menos 55 mil associados. Se observa que a Cooperativa tem registrado um crescimento contínuo nesse indicador, pois de janeiro/2024 a maio/2026 o incremento foi de 45%.

O resultado operacional é um indicador importante de performance, pois considera o resultado gerado pelos negócios. Entre os anos de 2024 e 2025, a Cooperativa apresentou um crescimento na média de 13% ao ano, ficando abaixo da meta de 21%. Entretanto, sabe-se que esse resultado também foi impactado pelo

cenário macroeconômico vivido no país, com consecutivos aumentos na taxa Selic, aumento da inadimplência, recorrentes frustrações de safra e crises climáticas. Observou-se que mesmo nesse cenário o time se manteve determinado a buscar negócios. As agências do RS foram responsáveis, no último ano, por 93% do resultado operacional geral, o que confirma o impacto positivo no crescimento da organização.



Gráfico 2 – Comparativo do resultado operacional

13. Impactos e benefícios

As iniciativas trouxeram importantes evoluções para a Sicredi Cooperação, dentre elas a maior proximidade entre Diretoria e colaboradores, uma vez que o Diretor Executivo e a Diretora de Operações participaram ativamente de todas as iniciativas. Esta aproximação também contribui para uma comunicação mais fluída e alinhada, com clareza dos objetivos estratégicos, além do que espera de cada membro do time.

Percebeu-se que as ações ampliaram o sentimento de orgulho e senso de dono. Vale citar o quanto um vínculo emocional maior do colaborador para com a empresa traz ganhos para ambos, principalmente diante do desafio de encontrar profissionais com aderência cultural em um cenário de crescimento, da necessidade da organização e de manutenção do quadro funcional e da aceleração do desenvolvimento para garantir a operação na complexidade que ela tem.

Registra-se que todas as iniciativas realizadas geraram alto engajamento nas redes sociais, como Instagram e LinkedIn. Para a Cooperativa isso demonstra a conexão afetiva existente e, indiretamente amplia a Marca Empregadora do Sicredi, despertando interesse de mais profissionais que queiram fazer parte da empresa. Esse engajamento pode ser observado no Anexo E.

14. Avaliação

Como forma de avaliar os resultados, foram realizadas pesquisas com os participantes, em algumas usou-se o indicador NPS, (escala de 0 a 10) e em outras o Índice de Satisfação Geral (escala de 1 a 5).

Sextou com Cooperação: A pesquisa de avaliação é aplicada a cada semestre. O **NPS** em dezembro/2025 foi de **96**, mantendo-se igual ao resultado anterior. Os dados demonstram a satisfação dos participantes e a qualidade desta iniciativa, conforme confirmam alguns depoimentos:

“É muito válido seguir com o Sextou, nos sentimos mais "parte" de todo o processo!”
(PARTICIPANTE A – SEXTOU, 2025)

“Eu adoro essa agenda! É um momento de reflexão e de direcionamento para a equipe toda, todos recebendo a mesma informação.” (PARTICIPANTE B – SEXTOU, 2025)

Summit de Líderes: O **índice de satisfação** em 2024 foi 4,63 e em 2025 foi 4,4, ou seja, uma média de **4,5**. Podemos observar nos comentários a importância deste ritual anual para lideranças:

“Foi incrível, somente agradecer, essa é minha primeira liderança e vivenciar esses 3 dias foi fora da curva”. (PARTICIPANTE A – SUMMIT DE LÍDERES, 2025)

O formato como tudo foi conduzido foi excelente! A participação da diretoria, Aline e Nélío, e a participação do Gervásio foi fundamental para nos mostrar que a alta liderança está conosco. Gerou diversos insights, e tenho certeza de que serão aplicados e praticados na agência. Além disso, a participação dos CAS foi simplesmente incrível e indispensável! (PARTICIPANTE B - SUMMIT DE LÍDERES, 2024)

Fóruns de áreas e segmentos: Após os três fóruns, chegamos ao **índice de satisfação** médio de **4,95**. Para os participantes:

O Fórum foi uma experiência incrível, enriquecedora e de uma qualidade gigante! Esses momentos são extremamente importantes para as trocas que ocorram entre o time e que eleve o compromisso com os negócios e a carreira profissional.” (PARTICIPANTE FÓRUNS DE ÁREAS E SEGMENTOS: PJ).

Evento muito bem elaborado, pensado em cada detalhe e fazendo valer nossa visão de cooperativa, muitos temas importantes que devem ser reforçados assim como foi, conhecimento e experiência ricas de todos que participaram, além do alinhamento para melhor desempenho dentro de cada agência, foi incrível! (PARTICIPANTE FÓRUNS DE ÁREAS E SEGMENTOS: ADM. FINANCEIRO).

Café da Direx: O **NPS** desta iniciativa é de **92**, o que corrobora com o objetivo desta ação, que é de gerar proximidade, promover uma comunicação mais fluída, com escuta ativa e transparente entre Diretoria e os times.

É importante em um ambiente corporativo que todos sejam ouvidos, e isso que o café com a direx me mostrou, pois podemos entender toda a esfera do nosso negócio, entender como podemos e onde devemos melhorar, e fazer sugestões para que possamos ter mais agilidade em nosso trabalho no dia a dia. (PARTICIPANTE CAFÉ DA DIREX, 2025)

Convenção de Colaboradores: foi uma experiência marcante para todo o time. Com praticamente todos os participantes sendo promotores e nenhum detrator. O **NPS** de **98** revela um nível raro de encantamento, reflexo de uma entrega consistente, com propósito claro e forte conexão com os colaboradores.

Momentos como este são fontes de inspiração para todos. Vejo, sim, a importância de mantermos esses encontros pelo menos a cada dois anos. Parabéns a todos! É uma emoção imensa e um grande motivo de orgulho fazer parte desta empresa. (PARTICIPANTE A – CONVENÇÃO, 2026)

Gente, vocês arrasaram! Foi mágico, foi inspirador, foi emocionante! O evento foi conduzido de forma com que a mensagem chegasse no colega que iniciou há 1 mês e ao que iniciou há 40 anos! O cuidado, o carinho, o olho no olho fizeram toda a diferença! Quero mais! (PARTICIPANTE B – CONVENÇÃO, 2026)

Dia da Família: O **NPS** em 2024 foi 72 e em 2025 foi 84, sendo a média desta iniciativa **78**. Apesar de ambos resultados serem bons, entendemos que na visão dos

colaboradores participantes, poder vivenciar um momento em casa com seus familiares gerou uma experiência especial e com maior impacto.

“Parabéns por esta belíssima iniciativa, percebemos através desta ação o quanto a Cooperativa coloca as pessoas no centro e o quanto valoriza os seus colaboradores. Me sinto ainda mais comprometida com a Sicredi Cooperação, pois ações como esta fortalecem o meu orgulho em fazer parte desta empresa. (PARTICIPANTE A DIA DA FAMILIA, 2025)

“Essa conexão entre vida pessoal e profissional gera um sentimento de pertencimento e esse olhar para a família tem grande valor no ambiente de trabalho. O equilíbrio dessas duas esferas melhora a qualidade de vida e tornam o dia a dia mais prazeroso, além de gerar engajamento e resultados no ambiente profissional.” (PARTICIPANTE B – DIA DA FAMILIA, 2025)

Conclusão

O Programa Pessoas no Centro consolida-se como uma iniciativa capaz de traduzir, na prática, o valor institucional que orienta a atuação do Sicredi: colocar as Pessoas no Centro da estratégia, das decisões e das relações. Em um contexto de crescimento acelerado, expansão territorial e transformação do perfil funcional, a estruturação de rituais institucionais mostrou-se essencial para fortalecer a cultura organizacional, qualificar a comunicação interna e ampliar o senso de pertencimento.

Os resultados evidenciam que esses investimentos geram impactos diretos na retenção de talentos, no desempenho das equipes e, consequentemente, nos resultados do negócio, que garantem o alcance do propósito institucional de “Construir juntos uma sociedade mais próspera”.

Também é relevante registrar que a realização de algumas práticas, como o Sextou com Cooperação e a Convenção foram inovadoras e disruptivas para a Cooperativa, que tinha uma tendência mais conservadora relacionada a espaços de compartilhamento total de informações. O protagonismo das lideranças e a participação ativa da Diretoria Executiva reforçam a coerência entre discurso e prática e fortalecem a credibilidade das iniciativas perante os colaboradores. Da mesma

forma, a diversidade de formatos e a recorrência das ações possibilitaram atender diferentes perfis e necessidades, garantindo abrangência e efetividade ao Programa.

O Pessoas no Centro confirma-se como uma escolha estratégica de futuro: em vez de apenas acompanhar o crescimento da Cooperativa, passou a sustentá-lo com cultura viva, comunicação consistente e vínculos genuínos. Ao transformar escuta em decisão, proximidade em confiança e pertencimento em resultados, a Sicredi Cooperação reafirma que organizações verdadeiramente sustentáveis são aquelas capazes de colocar as pessoas no centro não apenas como valor declarado, mas como prática cotidiana, coerente e capaz de gerar impacto humano, institucional e econômico duradouro.

Bibliografia

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: Como Transformar Líderes em Comunicadores e Empregados em Seguidores**. 2017.

CARRAMENHA, Bruno. **Tendências na gestão da comunicação com empregados**. In: Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Carramenha, Bruno (org). 2016.

DEWAR, Carolyn. **Culture: 4 keys to why it matters**. McKinsey & Company, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/culture-4-keys-to-why-it-matters>>. Acesso em: 14 maio 2026.

KELLY, Jack. **Mais Propósito, Menos Paciência: O Que a Geração Z Quer do Trabalho**. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/mais-proposito-menos-paciencia-o-que-a-geracao-z-quer-do-trabalho/>. Acessado em 24 de maio de 2026.

SISTEMA SICREDI. **Sobre nós**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/home/>>. Acesso em: 14 maio 2026.

SISTEMA SICREDI. **Nossos valores, nossas histórias: lideranças que inspiram o Jeito Sicredi de Ser**. 2. ed. Porto Alegre: Sicredi, 2024.

TAYLOR, Carolyn. Walking the Talk: **A Cultura através do Exemplo**. São Paulo: Labrador, 2022.

UOTA, Gabriela. **Quatro gerações convivem no mercado — e essa é a habilidade número 1 para trabalhar com todas elas**. Exame Carreira. Disponível em: https://exame.com/carreira/quatro-geracoes-convivem-no-mercado-e-essa-e-a-habilidade-numero-1-para-trabalhar-com-todas-elas/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento. 2025. Acesso em 14 de maio de 2026.

Breve apresentação da empresa

A Sicredi Cooperação é uma das mais de 99 cooperativas de crédito que integram o Sistema Sicredi no Brasil. Fundada no ano de 1981, em Não-Me-Toque/RS, atuou por mais de 35 anos exclusivamente em sete municípios gaúchos, onde conta com dez agências de atendimento e a Superintendência Regional. Em 2019 iniciou sua expansão para Santa Catarina, onde atualmente possui onze agências. No ano de 2023 passou atuar também em Minas Gerais, onde tem quatro pontos de atendimento. A Sicredi Cooperação conta, em maio de 2026, com 237 colaboradores, sendo destes, 65% atuantes no RS. A Cooperativa atende mais de 58 mil associados e, destes, 62% estão no Rio Grande do Sul, administra R\$ 3,18 bilhões de ativos e patrimônio líquido de R\$ 349,5 milhões. O crescimento dos ativos nos últimos 5 anos foi de 137%.

Informações do(s) autor(es)

Eloisa Schroeder - Gerente de Pessoas e Cultura. Graduada em Psicologia e Especialista em Dinâmica de Grupos e Gestão de Pessoas

Laisa Priscila Fantinel – Assessora de Comunicação e Marketing. Graduada em Jornalismo e Especialista em Comunicação Organizacional e Inteligência de Negócios.