

TOP SER HUMANO 2026

Categoria: Organização | Modalidade: Desenvolvimento

PROTAGONISMO que transforma



A jornada do Sindilojas Porto Alegre para fortalecer **protagonismo, pertencimento e diálogo** entre equipes e lideranças.

Responsáveis pela case:
Alexandre da Costa Peixoto
Rhaissa Paula Quaini
Thaleana Roedes Moncorvo

Índice

1. Introdução	1
2. Construindo Cultura: O Clima como Motor da Transformação	3
2.1 Objetivos	4
2.2 Planejar para Transformar	5
2.3 Criando a Cultura de Protagonismo	6
3. Guardiões do Clima	7
3.1 Conversas de Carreira	9
3.2 Mentorias	11
3.3 Cargos e Salários	12
3.4 Ritual de Feedback com o <i>One a One</i>	14
4. Resultados que Transformam: Cultura e Clima em Movimento	14
5. Orçamento	16
6. Aperfeiçoamento Contínuo: Mantendo o Protagonismo Vivo	17
6.1 Conclusão	17
7. Bibliografia	18
8. Breve Apresentação da Empresa	19
9. Breve Apresentação dos Autores do Case	20

Sinopse

O case “Protagonismo que Transforma” foi desenvolvido pelo Sindilijas Porto Alegre após a Pesquisa de Clima GPTW 2024 apontar queda de 12 pontos percentuais na favorabilidade, especialmente nas dimensões de Credibilidade, Respeito e Orgulho, evidenciando a necessidade de fortalecer a escuta, o diálogo e o protagonismo dos colaboradores.

O projeto contemplou 58 colaboradores de diferentes áreas da Instituição, por meio da criação do grupo Guardiões do Clima. A partir de encontros de escuta ativa e planos de ação, foram cocriadas iniciativas como Conversas de Carreira, Mentorias, revisão de Cargos e Salários e feedbacks *One a One*. A iniciativa buscou desenvolver protagonismo e responsabilidade compartilhada na construção de soluções institucionais.

Como resultados, a Instituição elevou a favorabilidade do clima organizacional de 73% em 2024 para 85% em 2025. O percentual de colaboradores que percebem receber três feedbacks ou mais ao ano cresceu de 58% para 79%. Houve redução das ações concentradas na liderança, maior protagonismo das equipes, promoções internas e reconhecimento nacional com a conquista do 1º lugar no Prêmio Atena 2025. Contato:

rhaissa.quaini@sindilijaspoa.com.br.



1. Introdução

Com a missão de defender os direitos e interesses dos lojistas, nasce o Sindilojas Porto Alegre. A iniciativa partiu de seis varejistas que em 17 de outubro de 1937, publicaram um convite em um jornal da Capital para reunir comerciantes interessados em fundar uma entidade representativa.

Ao longo de sua história, o Sindilojas Porto Alegre tem sido referência na defesa da categoria, na promoção de iniciativas que fortalecem o varejo e na valorização dos empreendedores que impulsionam a economia local. Regido pelo sistema presidencial, o Sindicato representa atualmente cerca de 25 mil lojistas.

Em 2017, com a aprovação da Reforma Trabalhista, a contribuição sindical deixa de ser obrigatória e passa a ser voluntária. Esse cenário traz à Instituição um dos maiores desafios já enfrentados em sua história.

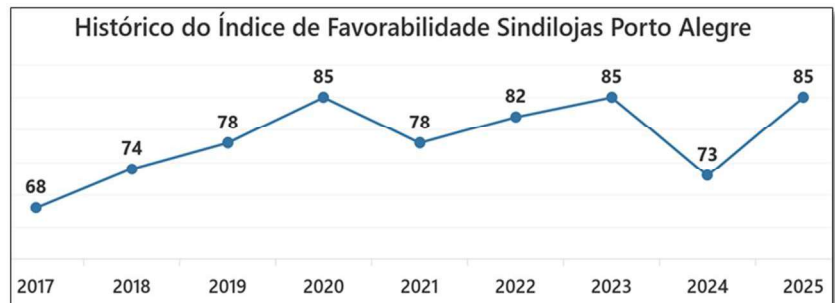
Na época, a Instituição já atuava além da expectativa de seus associados, e trabalhava disponibilizando produtos, como planos de saúde, medicina do trabalho, recrutamento e seleção. Esses produtos, tiveram papel fundamental na sustentabilidade do negócio. Em 2018, com o vigor da nova lei, a entidade realizou uma mudança de gestão interna, que viria a transformar o olhar do Sindilojas para as pessoas. É ainda vigente o novo Superintendente, Alexandre Peixoto.

Sua gestão estabelece um novo direcionamento interno para a Instituição. Neste contexto estava a área de pessoas, que até o momento, não tinha um direcionamento para desenvolvimento dos colaboradores e da organização.

O Superintendente entendeu a necessidade de um olhar mais integral dedicado às pessoas, realizou a ampliação na atuação da área de RH, contemplando a gestão da Cultura e do Clima Organizacional como ações prioritárias do Sindilojas.

A partir de 2017 o Sindicato adotou a metodologia de pesquisas de clima da GPTW e não alcançou a certificação. Em 2018, a Instituição alcançou a certificação, iniciando a trajetória positiva de oito anos consecutivos com resultados sempre próximos ou maiores de 80% de favorabilidade.

Em 2024, fomos surpreendidos com uma queda de 12 pontos



percentuais no resultado geral, somando-se os comentários nas perguntas abertas de alta insatisfação.

Notamos que as maiores quedas de favorabilidade estavam conectadas às afirmativas ligadas às dimensões: **Credibilidade e Respeito**, que falam diretamente da experiência e confiança do colaborador com a liderança; e **Orgulho**, que fala do relacionamento dele com a Instituição. A GPTW mapeia 5 dimensões, as outras duas são **Imparcialidade e Camaradagem**.

Outro ponto de atenção foi a aparente incongruência nos resultados qualitativos, que de um lado traziam como fortaleza o ambiente de trabalho, relações com colegas, gestão próxima e desenvolvimento, e de outro, apontaram como sombra a necessidade de desenvolver a liderança direta, a alta liderança e a carreira.

Fomos questionados pela Superintendência: *“Onde foi parar nosso conquistado olhar e atenção para as pessoas? O que não está sendo bem comunicado?”*.

O retorno da Pesquisa deixou clara a necessidade de uma nova transformação, de criar espaços de fala para a equipe, oportunizando um ambiente de escuta ativa, inclusiva e psicologicamente seguro. Conforme Edmondson (2020), organizações que favorecem a segurança psicológica ampliam a possibilidade de que as pessoas

contribuam com ideias, expressem preocupações e participem de forma mais ativa da construção de soluções. O objetivo maior era promover uma transformação cultural genuína, na qual todos se percebessem como protagonistas e coautores da própria trajetória, dentro do Sindilojas Porto Alegre e em sua jornada profissional.

Tornou-se essencial desenvolver no grupo habilidades de liderança e autorresponsabilidade. Havia uma expectativa muito concentrada nas lideranças formais, quando, na prática, dependia também da capacidade de cada colaborador de mobilizar, influenciar e construir soluções no cotidiano.

O papel da liderança passou a ser trabalhado como competência coletiva e agente fundamental de transformação cultural junto às equipes. Mais do que gerir processos, era necessário formar líderes capazes de fortalecer vínculos, promover confiança, estimular o diálogo e gerar pertencimento, ampliando o impacto positivo nas relações, nos resultados e no desenvolvimento das carreiras. Iniciava assim o nosso projeto de transformação cultural do Sindilojas.

2. Construindo Cultura: O Clima como Motor da Transformação

Desenhamos um projeto com etapas que impactariam o jeito de ser do nosso colaborador, repercutindo na cultura da nossa Instituição de forma muito positiva. Cortella (2016) diz que senso de pertencimento não nasce do discurso, nasce da participação real das pessoas e neste sentido planejamos as seguintes ações:

- a) Apresentar resultados da Pesquisa de Clima para todos os colaboradores, reforçando clareza e consciência frente ao cenário e as dores sinalizadas;
- b) Indicar um representante por área, que assumiria um papel de porta-voz, vindo a representar e mediar conversas entre área, liderança, RH e Instituição;
- c) Criar um grupo focal, objetivando gerar espaço de fala e de escuta;

- d) Implementar um plano institucional com ações a serem realizadas para toda empresa, a partir do que os representantes trouxessem;
- e) Estimular o protagonismo dos representantes e das equipes, a partir da criação de planos de ação desenvolvidos pelas áreas.

Cada uma destas ações envolveu encontros presenciais e diferentes parceiros estratégicos. Realizamos uma reunião de apresentação de resultados e próximos passos com a presença do Superintendente e do Presidente, e na sequência foi apresentado o Plano de Ação Institucional construído pelos indicados por área.



Apresentação de resultados na Reunião Geral de Indicadores



Apresentação do Plano de Ação Institucional ao Superintendente

2.1 Objetivos

Conduzimos a transformação na Cultura e no Clima Organizacional visando estimular a cultura de protagonismo, trazendo à equipe a cocriação e corresponsabilização frente às ações, suas trajetórias e ao ambiente de trabalho como um todo.

O case contemplou 58 colaboradores ativos, distribuídos nas seguintes áreas: Administrativo, Comercial, Co.nectar Hub, Financeiro, Marketing, Recursos Humanos, Superintendência e Tecnologia da Informação.

Como objetivos específicos, alinhados ao desdobramento do projeto, definimos:

- a) Proporcionar espaço de fala e escuta através de agendas mensais;
- b) Estimular protagonismo e integração entre áreas, com trocas internas no grupo focal;

- c) Promover o protagonismo de carreira de cada indivíduo, olhando com a integralidade de possibilidades, internas e externas à Instituição;
- d) Gerar cenário propício a troca, estimulando um ambiente de segurança psicológica;
- e) Gerar confiança da equipe para com a liderança e Instituição.

2.2 Planejar para Transformar

A cultura organizacional se transforma à medida que novas práticas, significados e formas de interação são incorporados ao cotidiano institucional, especialmente quando sustentados pela liderança e compartilhados pelo grupo (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

Conscientes da necessidade de fazermos a transformação na nossa cultura, planejamos as próximas ações de modo a unir diversidade de perspectivas e promover escuta ativa e colaboração, com o objetivo de construir respostas organizacionais mais alinhadas às necessidades reais das equipes. Nakagawa (2020) enfatiza que ambientes que estimulam múltiplas vozes produzem soluções inovadoras e sustentáveis.

Entre as principais ações destacamos:

1. Sensibilização da liderança e diretoria;
2. Indicação dos representantes das áreas pela liderança direta;
3. Encontros com os indicados para apresentação dos pontos universais da pesquisa e construção do plano de ação institucional;
4. Agenda mensal do RH com o grupo de representantes para acompanhamento dos planos, discussões de clima e necessidades do grupo.

2.3 Criando a Cultura de Protagonismo

Como primeiro passo, apresentamos os resultados da pesquisa para liderança, sem filtros. Nessa agenda, levamos o entendimento de Recursos Humanos, que orientava abrir espaço para ouvir o time como um todo, sinalizando o projeto dos representantes das áreas e cronograma planejado.

Os principais pontos de dificuldade e desenvolvimento trazidos na pesquisa se referiam à liderança, à clareza de carreira e à comunicação. Os comentários evidenciaram a não clareza de caminhos internos, critérios de promoção e trilhas de carreira na Instituição, resultando no pedido por um projeto de Cargos e Salários.

Outro recorte da pesquisa foram as 9 práticas de gestão: Inspirar, Falar, Escutar, Agradecer, Desenvolver, Cuidar, Contratar e Receber, Compartilhar e Celebrar. De uma perspectiva de 2023 para 2024, cuidar e celebrar foram as frentes mais bem pontuadas pelos colaboradores, trazendo o entendimento de que sim, eles se sentiam cuidados e olhados pela liderança. Mas, em paralelo, às práticas com maior queda foram: Falar, que saiu de 75 para 60, e Escutar, que saiu de 84 para 68 pontos. Ou seja, nossa equipe precisava de espaço, precisava de voz.

À medida que esse cenário foi apresentado para a liderança, essa reagiu com resistência, sinalizando “minha equipe não pensa assim”.

Algumas áreas, pela natureza de suas atividades, têm menor proximidade com a alta gestão, ao contrário de setores como marketing; como algumas perguntas são diretas e dependem do convívio, essa menor interação influencia para um desfecho menos positivo (Head do Administrativo e TI, 2026).

Esse momento evidenciou a importância de a liderança estar disposta a enfrentar conversas desconfortáveis e a revisar suas próprias percepções, reconhecendo que a escuta genuína exige abertura, vulnerabilidade e coragem (BROWN, 2019).

Sugerimos então: “se a equipe não entendeu, vamos deixar que ela nos diga”. Com apoio da alta gestão e incentivo aos gestores, adotamos a estratégia de envolver as

lideranças e equipes no protagonismo da construção e execução do projeto. “Se não der certo, não vir nada, serve de aprendizado, e na próxima tentaremos de outra forma” (Superintendente).

E assim, nasceu o projeto Guardiões do Clima que desdobrou ações e movimentos culturais de alta relevância para a Instituição e que apresentamos a seguir.

3. Guardiões do Clima

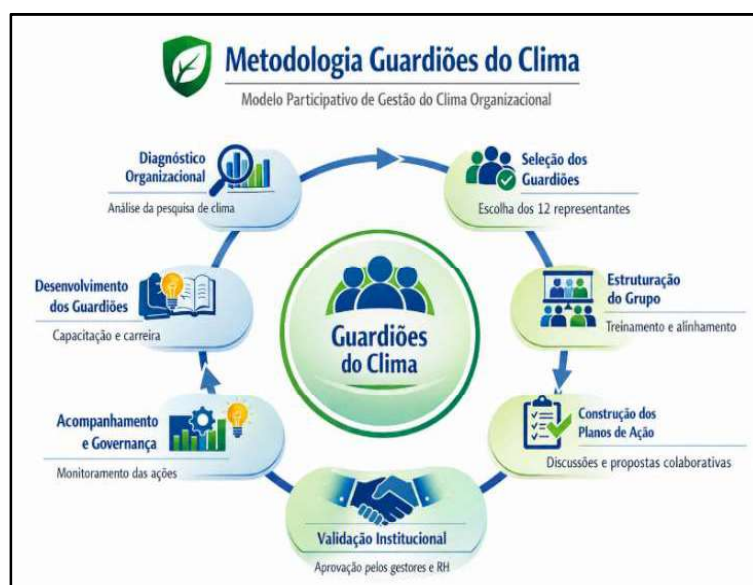
Dentro da dinâmica de um grupo focal, Silveira (2024), refere a Moreno e Pichon-Riviere quando traz o conceito dos papéis instituídos e não instituídos e a que eles servem. Dentro desses papéis está o porta-voz:

funciona como chaminé por onde fluem as ansiedades e reivindicações do grupo, seus sentimentos, necessidades e pensamentos, comunicados de forma verbal, por manifestos, contestações, ou não verbalmente (SILVEIRA, 2024).

Com este intuito, o grupo dos Guardiões do Clima foi pensado. Tendo o protagonismo como fundamento do projeto, a liderança foi orientada a convidar os Guardiões: integrantes das equipes, que circulassem com todos os membros e já ocupassem esse papel de porta-voz. Definimos que em áreas de mais de 5 pessoas, elegessem

2 Guardiões e em áreas de até 5 colegas, apenas 1. Formamos um grupo de 11 colaboradores (Anexo 1), pioneiros neste espaço de protagonismo que a Instituição estava oferecendo.

Uma das estratégias foi usar o



papel do Guardião dentro das áreas para capilarizar o protagonismo, incentivando que

ele buscasse ter agendas com a equipe, e transitassem entre os colegas para ouvir suas demandas e percepções. A proposta buscava fortalecer um ambiente em que os colaboradores se sentissem seguros para compartilhar percepções, apontar dificuldades e contribuir com alternativas de melhoria, em sintonia com o conceito de segurança psicológica apresentado por Edmondson (2020).

Na Reunião Geral de Informações (RGI) apresentamos o novo papel (Anexo 2), os resultados da pesquisa e os próximos passos para toda a equipe.

Conforme Prosci (2026), o primeiro passo da mudança é a conscientização (“*Awareness*”), etapa em que as pessoas reconhecem os problemas e entendem a importância da transformação. A partir desse entendimento, abriu-se espaço para o protagonismo e para a construção coletiva de soluções.

Com a presença do Superintendente, Presidente e do Vice-Presidente Geral, saímos com o compromisso da realização de dois encontros entre RH e Guardiões, para construir o plano de ação Institucional.

O plano foi construído a partir das afirmativas com menor pontuação e maior recorrência entre as áreas. No primeiro encontro, apenas 4 dos 11 Guardiões contribuíram; no segundo, o grupo já se mostrou mais aberto e participativo, o que levou à realização de um terceiro encontro. Ao final, foram definidas 15 ações para 11 afirmativas, no quadro abaixo algumas ações prioritárias:

Ações Prioritárias	Objetivos
Construir plano de Cargos e Salários	Trazer clareza no quadro de locação da estrutura das áreas
Provocar conversas de carreira via rodas de conversa para os colaboradores e treinamento de feedback para os gestores	Apresentar as possibilidades de movimento dentro das respectivas áreas ou cadeiras
Instituir conversas entre líder e liderado com frequência mensal e estrutura de tópicos previstos a serem abordados	Gerar mais conversas individuais do time com seus gestores e igual espaço de tempo dedicado a cada um
Clareza na definição de atividades e responsabilidades de cada colega dentro da sua área	Construção do Mapa de Responsabilidades para identificação de funções, lideranças e atribuições específicas de cada colaborador, promovendo mais clareza nos papéis e integração entre áreas.

Com o plano de ação institucional concluído, os Guardiões já compreendiam a dinâmica necessária para conduzir conversas semelhantes com suas equipes. Para apoiar essa etapa, o RH enviou a cada representante uma planilha no mesmo modelo do plano institucional com as afirmativas de menor pontuação de cada área.

A sugestão inicial era que os Guardiões fizessem duas agendas de uma hora com as respectivas equipes e depois apresentassem à sua liderança, com o apoio de RH. Alguns optaram por fazer sem esse apoio, de modo a não inibir a contribuição dos demais membros da equipe. Outros incluíram suas lideranças diretas, pois entendiam que ela também fazia parte da solução, e ainda tiveram aqueles que optaram pelo apoio e condução inicial da gestão de RH, de modo a deixar o time mais direcionado, mesmo que apenas no primeiro encontro. Aqui nossa ação de protagonismo já se iniciava, onde cada área precisava entender como melhor funcionava e solicitar esta adaptação aos condutores do processo, mostrando comprometimento e liderança.

A etapa foi concluída em dois meses, surpreendendo positivamente as lideranças. O time comercial, revelou percepção de ruptura entre sua gestão direta e a alta liderança, até então não verbalizada. Também surgiram sugestões simples e de alto impacto, como o desejo de almoçar com o Superintendente para estreitar vínculos, iniciativa prontamente acolhida.

3.1 Conversas de Carreira

Uma das ações prioritárias, era o desejo de entender os caminhos de carreira que cada um dos colaboradores teria dentro da Instituição. Segundo os Guardiões, a solução seria uma revisita à estrutura de Cargos e Salários, construindo uma trilha de carreira com todos os requisitos necessários para o crescimento profissional.

Ao provocar o grupo com perguntas sobre suas expectativas e desejos de carreira, o RH encontrou silêncio. Aos poucos, com exemplos e reflexões, os Guardiões

perceberam que também cabia a cada colaborador assumir um papel mais ativo na construção da própria trajetória. A ideia fez sentido de imediato: essa conversa precisava chegar a todos. Assim nasceu o Conversas de Carreira.

A proposta inicial era promover rodas de conversa com profissionais externos para ampliar as percepções sobre carreira. Durante essa definição, a nova colaboradora de DHO, com formação e experiência em licenciatura, provocou a construção de uma capacitação interna exclusiva. Formamos 6 grupos e realizamos 5 encontros de 2h30min, totalizando 12h30min de reflexão sobre carreira, de forma individual, durante o expediente e para além das possibilidades internas da Instituição.

Com base em conceitos da psicologia, do *coaching* e da aprendizagem vivencial (CAV), o treinamento abordou quatro pilares do autodesenvolvimento: Autoconhecimento, Comunicação, Marca Pessoal e Profissional e Protagonismo. Para apoiar a reflexão dos participantes, foi criado um *framework* personalizado (Anexo 3), preenchido ao longo da capacitação.

O Autoconhecimento foi trabalhado como base do desenvolvimento pessoal e profissional, estimulando suas reflexões sobre história, conquistas, motivações, valores, forças, fragilidades, momento de carreira e visão de futuro. Em Comunicação, foram explorados seu impacto na trajetória profissional, os estilos individuais e recursos da comunicação assertiva e não violenta, reforçando a importância não só do que, mas de como se comunica.

No tópico de Marca Profissional, foram compartilhados instrumentos que ajudam a construir uma marca profissional forte e uma rede de relacionamentos profissionais relevantes para o crescimento na carreira.

Por fim, o tema Protagonismo abordou zona de conforto, aprendizagem contínua e a construção de plano de ação para os próximos passos de carreira. Os colegas

também conheceram o conceito de ambidestria de carreira, refletindo sobre como desenvolver sua trajetória na Instituição sem deixar de ampliar repertórios e possibilidades para objetivos profissionais futuros. Foram incentivados a não esperar que conversas sobre carreira partam somente da Instituição e sim, protagonizar, junto à gestão, conversas sobre seus planos e expectativas de crescimento.

As dinâmicas em grupo, baseadas na metodologia CAV, fortaleceram o engajamento, a construção coletiva do aprendizado e sua aplicação no cotidiano.

As turmas reuniram cerca de 10 colaboradores de diferentes áreas. A primeira turma, realizada com os Guardiões (Anexo 4), validou o conteúdo, o propósito e a construção da temática. A cada encontro, os Guardiões se sentiam mais provocados e atendidos:

A participação dos colaboradores aqui do financeiro no Conversas de Carreiras tem agregado muito valor, proporcionando reflexões importantes sobre crescimento profissional e alinhamento de objetivos. Contribuiu também positivamente para aumentar a motivação e o engajamento entre a equipe. A forma como têm sido conduzidos os encontros pela Thaleana, foi extremamente positiva, o que tem tornado a experiência ainda mais significativa para todos os colaboradores (Head Financeira, 2026).

O treinamento para todo o grupo de colaboradores demandou 3 meses, resultando em um movimento cultural muito grande e avaliação final com média de 9.64 de aprovação (Anexo 5). Este movimento influenciou mudanças nas posturas da maior parte dos colaboradores e, por consequência, da liderança.

3.2 Mentorias

Uma das ferramentas possíveis para a aceleração do desenvolvimento na carreira, abordadas no Conversas de Carreira, foi a Mentoria. No treinamento, foi abordado o que seria possível extrair de um processo de mentoria, como e onde encontrar esse apoio e que, a mentoria poderia ser focada em um ensinamento pontual, não apenas em um grande movimento de carreira.

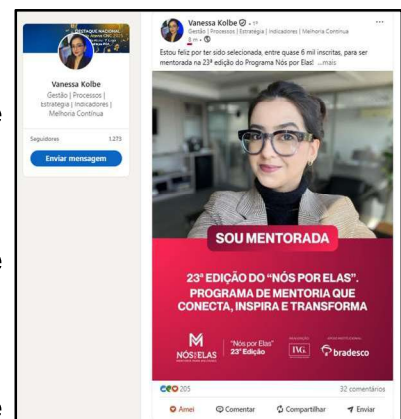
Os participantes perceberam que dentro do próprio Sindilojas encontravam profissionais que admiravam, com conhecimentos e vivências para compartilhar, e

colaborar com o seu desenvolvimento. Inicialmente, três colegas convidaram outros, para serem seus mentores e ajudar no desenvolvimento de habilidades específicas e seus próximos passos da carreira.

A Consultora *Closer*, convidou a colega Assistente de Criação, da área de Marketing, por sua expertise criativa e comunicação escrita. Já a Secretária Executiva, convidou a Analista de DHO, para trocar sobre transição de carreira. Ainda, o Analista Financeiro, procurou o Superintendente para orientações sobre liderança, vislumbrando um crescimento para uma posição de gestão de pessoas.

O que ressaltamos aqui é o fator protagonismo. Os aprendizados sozinhos não fizeram a transformação, mas a postura de quem passou pela mentoria sem dúvida mudou, tendo 2 dos 3 solicitantes de mentoria recebido, no correr dos 6 meses seguintes, reconhecimentos formais de promoção.

Tivemos exemplos de colaboradores que buscaram esse desenvolvimento de mentoria externamente. Um deles, conforme registro ao lado, foi da Assessora de Gestão e Inovação, que, mais tarde, através de seu protagonismo, levou a Instituição a conquistar um grande reconhecimento.



3.3 Cargos e Salários

Quando desenhamos o plano institucional com os Guardiões do Clima, os pedidos por uma revisão de Cargos e Salários vieram de formas diversas. Partimos das afirmativas com as piores avaliações, de modo a ouvir dos porta-vozes o que faltava, conforme mostra o quadro abaixo.

Afirmativas da Pesquisa	Ações
A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	● Desenho da área e de responsabilidades: até onde eu vou, e onde o outro começa ● Revisão das descrições dos cargos dentro da área - faltam algumas atividades

As promoções são dadas aos (às) colaboradores(as) que realmente mais merecem	● Desenvolver Cargos e Salários: - saber a quantidade de vagas disponíveis para cada cargo - realizar processo seletivo interno primeiro e posterior o externo - oportunizar promoções
Os(as) colaboradores(as) aqui estão dispostos(as) a dar mais de si para concluir um trabalho	● Criar momentos de integração entre as equipes para um trabalho de conhecimento das atividades de ambos
Os(as) colaboradores(as) aqui são pagos(as) adequadamente pelo serviço que fazem	● Redesenhar Cargos e Salários específicos para o Hub ● Mapeamento das atividades de cada pessoa para clareza de limites em cada processo ● Pesquisa de Cargos e Salários de outros hubs pelo RH para entender a estrutura de outros hubs ● Cargos e Salários para ter reconhecimento formal financeiro

Com base nas solicitações, iniciamos um projeto de revisão de cargos, carreiras e salários em agosto de 2025, contemplando as etapas conforme imagem ao lado.

Iniciamos com uma reunião de *Kick*



Reunião de *Kick Off* com a liderança do Sindilojas

Off da liderança junto com a consultoria, onde passamos pelas etapas, cronograma e possíveis dúvidas da liderança.

A descrição de cargos era muito aguardada pelos colaboradores e foi conduzida em três fases

principais: **validação da liderança** sobre a primeira versão; **ajustes com a consultoria** conforme feedback e **compartilhamento com os ocupantes** para validação e cocriação.

Compartilhar a descrição antes da conclusão, de modo que pudessem apontar faltas e oportunidades naquele documento que tanto os representaria, foi, também, um movimento de reforço de escuta e de incentivo de protagonismo mobilizado pela Instituição. Atualmente, a etapa de enquadramentos foi concluída e a área de RH está, junto da liderança, finalizando as etapas de trilha de carreira e política.

3.4 Ritual de Feedback com o *One a One*

A queda nos resultados das práticas de gestão Falar e Escutar foi um grande ponto de atenção levantado em nosso diagnóstico, o que trouxe que, se comunicávamos de forma próxima e tínhamos espaços de escuta estabelecidos, eles já não cabiam mais; precisávamos mudar.

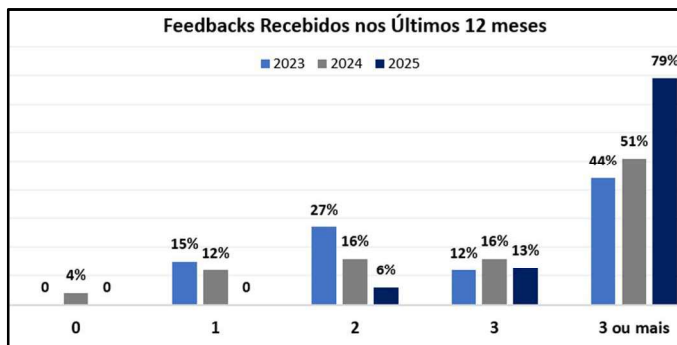
Nas discussões do plano institucional, os guardiões apontaram o entendimento de que havia favoritismo, pela sensação de disparidade de distribuição de tempo dos gestores dentro da equipe. Portanto, entendemos que a instauração de um momento, estruturado, de igual tempo e frequência a todos, seria uma boa saída. A sugestão do RH foi instituir a prática chamada de *One a One*. Os tópicos requisitados para estrutura da conversa eram os seguintes: 1) entregas, ideias e sugestões; 2) dúvidas e alinhamentos; e 3) “como você está?”. Mais do que um ritual de acompanhamento, essa prática passou a representar um espaço de presença da liderança, no qual conversas de desenvolvimento, alinhamento e cuidado poderiam ocorrer com maior consistência. Brown (2019) reforça que a liderança corajosa não evita conversas difíceis; ela cria condições para que elas aconteçam com clareza, respeito e humanidade.

A liderança validou a implementação da ação. Na execução, algumas lideranças tiveram mais dificuldade de manter a agenda no formato mensal e ajustaram para intervalos de 45 dias. Mesmo assim, todos os times se adaptaram e gostaram tanto da prática que, para o ciclo de 2026, o novo grupo de Guardiões pediu continuidade.

4. Resultados que Transformam: Cultura e Clima em Movimento

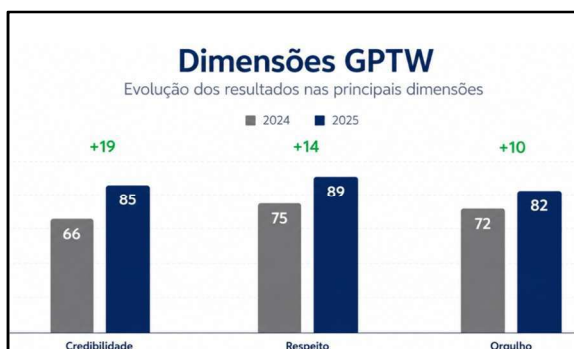
Para medir os resultados das ações de transformação cultural do Sindilojas Porto Alegre, foi reaplicada a Pesquisa de Clima GPTW.

A primeira notícia da pesquisa já nos trouxe evolução nos resultados: saímos de 73% para 85% de favorabilidade. A melhora na percepção de número de conversas de feedbacks realizadas do colaborador com sua liderança evoluiu conforme aponta o gráfico.



Outro resultado foi a melhora das práticas de gestão Falar e Escutar, que estão conectadas com esse reforço e frequência das conversas *One a One*, e agendas mensais com o RH realizadas no correr do ano.

	Falar	Escutar
2024	60	68
2025	86	85



Tivemos um crescimento notável da favorabilidade nas dimensões Credibilidade, Respeito e Orgulho, conforme gráfico.

Quanto às ações indicadas nos planos,

saímos de 108 ações sugeridas em 2024, para 56 em 2025, ou seja, grande parte das demandas apontadas em 2024 foram solucionadas. Notamos relevante evolução na distribuição dos responsáveis nos planos. Esse cenário evidencia significativo crescimento do protagonismo se fortalecendo em nossa cultura, conforme imagem ao lado.

Distribuição de Responsabilidade		
Responsável	2024 (INTERNO)	2025 (EXTERNO)
Alta Liderança	7%	7%
Equipe	5%	14%
Guardião	15%	27%
Líder Direto	44%	25%
Liderança como um Todo	2%	0%
RH	28%	27%

Outro grande impacto do projeto, foi a mobilização liderada por uma colaboradora para a participação da equipe ao Prêmio Atena 2025, promovido pela Confederação

Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), que levou o Sindilojas Porto Alegre ao reconhecimento nacional, na conquista do 1º lugar. Esse resultado é um reflexo direto da nossa cultura de protagonismo em ação.



Colaboradora e Presidente Sindilojas na Cerimônia de Premiação realizada no Rio de Janeiro

O Mapa de Responsabilidades (Anexo 6), foi um dos resultados que permitiu mapear 100% dos cargos ativos e foi integrado ao perfil de cada colaborador disponibilizado na Intranet. Isso permite que todos os colaboradores tenham acesso rápido às principais atividades de todos os colegas, trazendo agilidade para o dia a dia.

Outra repercussão da mudança de postura dos colaboradores e da gestão de pessoas do Sindilojas Porto Alegre está no crescimento do número de promoções

Período	Nº de Promoções
Ago/24 a Jan/25	7
Ago/25 a Jan/26	12

realizadas pela Instituição, conforme quadro ao lado. Dentre as promoções realizadas, 41% foram verticais, e 25% aplicadas a Guardiões do Clima. Entre elas, está a ascensão de uma Guardiã para uma posição de liderança, algo bastante atípico na Instituição, até o momento.

Tenho muito orgulho de ter sido guardiã do clima e, principalmente, de tudo que vivi e aprendi nesse processo. Essa experiência contribuiu diretamente para o meu crescimento e para a líder que estou me tornando, através de cada desafio, troca e conexão construída ao longo da jornada (Coordenadora de Marketing, 2026).

5. Orçamento

Trazendo o esforço investido para realização do projeto, listamos abaixo o orçamento realizado.

Ação	Público	Investimento
Aplicação da Pesquisa de Clima GPTW 2025	58 colaboradores ativos	R\$ 21.855,00
Treinamento do Conversas de Carreira	48 colaboradores	R\$ 556.591,05
Planejamento e Construção do Conversas de Carreira	Analista de DHO e Gestora de RH	R\$ 1.292,30
Aplicação do Conversas de Carreira	Analista de DHO	R\$ 1.545,60
Consultoria para projeto de Cargos de Salários	58 colaboradores ativos	R\$ 33.500,00
Workshop de Desenvolvimento da Liderança	9 gestores	R\$ 24.642,70

Horas alocadas dos participantes não foram mensuradas, por isso não constam no quadro acima. Exemplo, o envolvimento dos Guardiões na construção dos planos.

6. Aperfeiçoamento Contínuo: Mantendo o Protagonismo Vivo

O projeto segue, na mesma estrutura, mas com novos aprendizados agregados. Para 2026, algumas iniciativas já ocorreram, como a formação da nova turma de Guardiões para este ciclo. O quadro abaixo apresenta nossa programação de atividades para 2026.

Ação	Data Prevista
Ocorrências de <i>One a Ones</i>	Ao longo do ano, de acordo com agendas dos colaboradores e lideranças.
Projeto de Cargos e Salários	29/05/2026 - Apresentação de Encerramento para Liderança 18/06/2026 - Apresentação Final para os Guardiões 24/06/2026 - Apresentação Final para Colaboradores
Reuniões de acompanhamento de Planos de Ação com RH	Recorrência mensal ao longo de 2026 - com Guardiões e Gestora de RH
Treinamento de Comunicação Não Violenta para os Guardiões do Clima de 2026	08/07/2026 - Reunião Presencial com Guardiões 2026
Treinamento de Cultura, Código de Conduta e Ética para os Guardiões do Clima de 2026	11/08/2026 - Reunião Presencial com Guardiões 2026
Aplicação da Pesquisa de Clima GPTW e GPMH (Great People Mental Health)	2ª quinzena de outubro/2026
Conversas de Carreira	Turma para novos colaboradores
Indicação dos Guardiões e Passagem de Bastão para Guardiões de 2027	1ª quinzena de dezembro/2026 em Reunião Geral de Informações

6.1 Conclusão

O que fizemos até aqui revela uma transformação muito além dos métodos e processos realizados. À medida que evoluímos a implementação dos espaços de

escuta, o time foi percebendo que não havia segundas intenções se não os escutar e fazer do ambiente de trabalho um lugar de todos. As posturas foram mudando, os times foram desenvolvendo mais empatia para com suas lideranças e assumindo papéis de protagonistas de ações relevantes. E a transformação foi acontecendo.

Eu confiava no projeto e na mobilização que estava por vir, mas nunca esperava alcançar tamanha evolução em tão pouco tempo. Para mim, o tamanho do nosso alcance fala da potência das nossas pessoas, que orgulhosamente pude conhecer e acompanhar nesse período (Head de Recursos Humanos, 2026).

O Guardiões do Clima contribui para além da aproximação entre equipes e líderes, amplia a empatia, a troca de experiências e promove o desenvolvimento coletivo. A colaboração sempre esteve entre os nossos objetivos, e o projeto fortaleceu muito isso. Hoje, conseguimos conversar sobre o que está acontecendo internamente buscando soluções que já funcionam em outras áreas, enquanto os líderes também demonstram humildade para reconhecer oportunidades de melhoria. É isso que ouvimos do nosso Superintendente.

O projeto implementado e o papel dos Guardiões do Clima foram fundamentais no desenvolvimento da Instituição. As pessoas começaram a entender que aquilo que os Guardiões vivenciam, por meio da troca e da escuta, também faz parte da realidade dos seus líderes. Isso ampliou a conexão e empatia entre as partes. Foi despertado um sentimento de dono que mostrou que todos fazem parte da construção das soluções. Esse movimento fortalece o papel das pessoas, gera crescimento e desenvolvimento de todos impactando na aprendizagem organizacional (Superintendente, 2026).

Este projeto mudou a postura das pessoas e despertou o protagonismo, consolidando a gestão do clima organizacional e transformando a nossa cultura.

7. Bibliografia

BROWN, Brené. *A coragem para liderar: trabalho corajoso, conversas difíceis, corações inteiros*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.

CORTELLA, Mario Sergio. *Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização*. São Paulo: Planeta, 2016.

EDMONDSON, Amy C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

NAKAGAWA, Marcelo. *Inovação por necessidade: como transformar problemas em oportunidades*. São Paulo: Labrador, 2020.

PROSCI. *Modelo ADKAR® da Prosci para o Sucesso na Mudança Organizacional*. Ebook, 2026 Disponível em: <https://www.prosci.com/pt/metodologia/adkar>. Acesso em: 25 de maio 2026.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. *Cultura organizacional e liderança*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SILVEIRA, Laucemir. Estrutura e dinâmica do grupo e o desempenho de papéis. *Revista Brasileira de Análise Transacional*, ano XXVIII, 2019. Disponível em: <https://shre.ink/7lqt>. Acesso em: 20 maio 2026.

8. Breve Apresentação da Empresa

O Sindilojas Porto Alegre é o sindicato patronal, e representante legal, que defende os interesses de milhares de empresas do comércio varejista na capital gaúcha e em Alvorada. Ele atua na negociação de acordos coletivos, oferece assessoria jurídica e promove o desenvolvimento do setor lojista. Nasceu da iniciativa de seis varejistas que, em 17 de outubro de 1937, publicaram um convite em um jornal da Capital para reunir comerciantes interessados em fundar uma entidade representativa.

Ao longo de sua história, o Sindilojas Porto Alegre tem sido referência na defesa da categoria, na promoção de iniciativas que fortalecem o varejo e na valorização dos empreendedores que impulsionam a economia local.

Os seus 58 colaboradores, sustentam os seguintes fundamentos estratégicos:

Missão	Visão	Valores
Representar, defender e promover o desenvolvimento da classe lojista, com excelência em serviços, gerando benefícios e vantagens para a categoria, associados e sociedade.	Ser referência para os lojistas de Porto Alegre e Alvorada na defesa dos interesses, representatividade e no desenvolvimento de seus associados.	Ética; Comprometimento; Foco no resultado; Trabalho em equipe; Transparência na gestão; Empreendedorismo; Inovação; Responsabilidade Socioambiental.

9. Breve Apresentação dos Autores do Case

Alexandre Peixoto é Engenheiro Civil pela UFRGS, especialista em Marketing pela PUCRS e Gestão Avançada pelo CENEX-RS, Conselheiro Estratégico pela StartSe, Conselheiro de Administração pelo IBGC e Executive Coach pela Academy of Executive Coaching (AoEC). Atualmente ocupa a posição de Superintendente do Sindilojas Porto Alegre.

Rhaissa Paula Quaini é Bacharel em Psicologia PUCRS, com MBA em Liderança, Gestão de Equipes e Produtividade também pela PUCRS, e Especialização em Gestão pela Ohio University. Atualmente ocupa a posição de Head de Recursos Humanos do Sindilojas Porto Alegre.

Thaleana Roedes Moncorvo é Tecnóloga em Recursos Humanos pela Uniasselvi, com MBA em Psicologia Organizacional pela Fadergs e Especialização em Docência para o Ensino Superior pela Dom Alberto. Atualmente ocupa a posição Analista de Desenvolvimento Humano Organizacional do Sindilojas Porto Alegre.