



Top Ser Humano

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

Sicredi União RS/ES

A Jornada da Liderança: Fortalecendo a Cultura da Sicredi União RS/ES

Danielle Dalla Corte Polo Uggeri

Karine These Schneider

ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	1
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	4
3 CONCLUSÃO	17
4 BIBLIOGRAFIA	19
5 AUTORES	20

SINOPSE

Tendo mudado a governança da Sicredi União RS/ES, em dezembro de 2023, iniciou-se uma jornada de transformação da liderança com foco em agilidade e proximidade, em direção a uma cultura que equilibra propósito e resultado. A iniciativa foi motivada pela necessidade de fortalecer a cultura da cooperativa como contribuição estratégica da área de Gestão de Pessoas.

Foram implantadas ações que sustentam relações de parceria, considerando um diagnóstico do perfil técnico e comportamental do líder. Apoiado por Gerentes Regionais de Desenvolvimento mais presentes nas agências, *Business Partners* com atuação estratégica focados no desenvolvimento dos gestores, além de um modelo de gestão com rituais claros, cada gerente de agência pode construir a sua jornada de desenvolvimento.

A ação ocorreu em todos os municípios de atuação no RS, com público-alvo de 45 gerentes de agência, impactando 879 colaboradores e 219 mil e 743 associados. Entre os resultados: estruturação de trilhas de desenvolvimento individualizadas; maior clareza de papéis e responsabilidades; aumento nas promoções e méritos; crescimento expressivo no uso da ferramenta de *feedback* e 48% das agências com aumento no NPS.

A jornada culmina na criação do mapa de experiência do líder, com ações que ampliam consciência e repertório rumo a uma cultura de resultado com propósito.

E-mail para contato: danielle_uggeri@sicredi.com.br

1 INTRODUÇÃO

Em 2018, a cooperativa tomou uma importante decisão de iniciar a sua transformação cultural, em que o propósito se torna o centro da sua atuação junto aos associados e à comunidade. Desde então, muitos aprendizados sobre o papel dos líderes como catalizadores da cultura desejada foram coletados, até que, em 2022, é decidido fazer uma pausa nas iniciativas de educação e desenvolvimento para reflexão e aprofundar o entendimento das necessidades estratégicas.

O ano de 2023 foi um marco na cooperativa, em que mudanças estratégicas deram o tom do que estava por vir: maior equilíbrio entre propósito e resultado. Ao iniciar 2024, a cooperativa dá início a um novo ciclo de governança, o que reforça o compromisso da área de gestão de pessoas em preparar os líderes para o futuro. Essa jornada se apoia em quatro eixos estratégicos: evoluir a gestão de desempenho, fortalecer a cultura da Sicredi União RS/ES, promover a educação com foco no protagonismo e preparar as lideranças para os novos desafios.

Considerando esses quatro eixos de contribuição, os tópicos “Fortalecer a cultura Sicredi União RS/ES” e “Preparar as lideranças” ganharam destaque no último ano. A cooperativa entende que é importante o fortalecimento da sua cultura e a preparação das lideranças para que as pessoas possam lidar com cenários mais desafiadores e complexos e, assim, atingir os norteadores estratégicos.

Cultura organizacional, segundo Carolyn Taylor (2022, p. 05), é “o conjunto de padrões de comportamento que são encorajados ou permitidos ao longo do tempo. É o resultado das mensagens recebidas sobre como se espera que as pessoas se comportem”. Ainda, segundo a Carolyn Taylor (2022, p. 7):

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. Essas mensagens vêm de três áreas principais:

- a) Comportamento: O Comportamento observado nos outros, especialmente aqueles que nos parecem importantes.
- b) Símbolos: Os eventos observados, os artefatos e as decisões aos quais as pessoas atribuem significados.
- c) Sistemas: Os mecanismos para gerenciar pessoas e tarefas.

Ao longo do tempo, estimulados pela necessidade de equilibrar propósito e resultado, a cooperativa tomou a decisão de gerar maior alinhamento entre as estruturas organizacionais, viabilizando uma experiência do líder mais fluida. Para Madruga (2021) a experiência é o novo paradigma da gestão de pessoas, o que reforça a necessidade de atuar na experiência do colaborador que ocupa posição de liderança como um vetor da experiência dos demais colaboradores e, conseqüentemente, da cultura.

Quando falamos sobre experiência do líder, estamos nos referindo a como a cooperativa cuida da experiência do líder como um de seus colaboradores. Esse tema se torna relevante na medida em que um líder que se desenvolve, é reconhecido e externaliza isto com seu time, engajando as pessoas para serem mais felizes e produtivas. Além disso, quando as normas e estruturas de trabalho estão claras, há um norte sobre o que é possível ou não fazer. Então, a experiência do líder amplifica a experiência de toda a equipe, o que fortalece traços de cultura desejados pela cooperativa.

Segundo Fernando Haas, diretor executivo da cooperativa:

O fortalecimento da cultura é essencial para que a cooperativa mantenha um crescimento sustentável, entregando valor de forma consistente aos associados e à sociedade, sempre alinhada ao seu propósito e aos valores que definem a essência de "Ser Cooperativa". A cultura reforça os princípios do cooperativismo, diferencia a cooperativa das instituições financeiras tradicionais e, quando compartilhada por colaboradores e associados, gera engajamento, pertencimento e motivação para os resultados coletivos. Nesse contexto, o gerente de agência exerce um papel central e estratégico, sendo o elo entre os valores institucionais e a prática cotidiana. Por meio de suas

atitudes, decisões e da forma como conduz os relacionamentos, ele influencia diretamente a cultura vivida na agência. Ao liderar com clareza e coerência, reforça a cultura nos rituais, atendimentos e no desenvolvimento da equipe, garantindo que a performance aconteça de maneira ética, sustentável e alinhada aos princípios do cooperativismo. É ele quem inspira, orienta e transforma valores em práticas concretas, promovendo um ambiente de confiança, responsabilidade e entrega de valor genuíno aos associados.

Tornou-se premissa básica para o fortalecimento da cultura atuar na melhoria da experiência do gerente de agência ao promover a atualização do sistema de gestão, ou seja, das práticas de gestão nos mais diversos níveis da cooperativa, ao mesmo tempo em que foram viabilizados novos olhares para o desenvolvimento dos líderes. Ao atuar nestas duas fontes culturais – sistemas e comportamento –, há o reforço de um símbolo: A Jornada de Desenvolvimento da Liderança, uma grande entrega da área de gestão de pessoas em 2024, pois deu clareza sobre o que é esperado do líder, bem como quais as possibilidades do seu desenvolvimento, impactando diretamente na sua experiência como colaboradores.

Escolhemos contar a construção dessa jornada, envolvendo diversas fases e interconexões entre diferentes áreas, por entendermos que é um projeto inovador ao colocar energia em duas áreas sustentadoras – Gestão de Pessoas e Gestão de Negócio –, conseguimos agregar forças em prol do propósito, sem perder de vista o resultado, gerando consequências que muito nos orgulham.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Edgar Schein (2018) define cultura como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos funcionam como verdades não questionadas que orientam o comportamento dentro da organização.

Então, os objetivos, ao fortalecer a cultura da cooperativa através da jornada da liderança, foram de:

- Tornar visíveis os valores e crenças que orientam a atuação coletiva, como propósito, intercooperação e foco no associado;
- Dar consistência à relação entre o discurso e a prática, o que aumenta a confiança interna e externa;
- Promover maior alinhamento de conceitos norteadores para a liderança e facilitar a integração entre os gestores, promovendo mais trocas e experiências com impacto nas equipes;
- Apoiar a adaptação a mudanças externas, já que uma cultura clara permite interpretar e reagir a novos contextos sem perder identidade.

Schein (2018) também propõe três níveis da cultura (artefatos, valores e pressupostos básicos). O olhar para o fortalecimento da cultura se deu a partir de esforços concentrados em rituais e na integração entre as áreas de negócio e gestão de pessoas. A partir disso, se constrói uma atuação em nível mais profundo, alinhando comportamentos ao propósito e aos valores da cooperativa.

Desse modo, espera-se ampliar o senso de pertencimento, melhorar a experiência do líder, gerar mais impacto nas equipes, associados e na comunidade.

A Jornada da liderança: Fortalecendo a Cultura Sicredi União RS/ES

O fortalecimento da cultura Sicredi União RS/ES aconteceu em todos os municípios de área de atuação da cooperativa, no Rio Grande do Sul, e envolveu 45 gerentes de agência, contemplando 100% do público-alvo.

Para estruturar a jornada da liderança e fortalecer a cultura da cooperativa, muitas ações foram implantadas. O início da construção se deu em dezembro de 2023, com as mudanças na governança da cooperativa, quando foi anunciada a nova diretoria em encontro com gerentes (Anexo 01). Naquele momento, assumiram novos diretores nas áreas Executiva, de Operações e de Negócios, permanecendo apenas o presidente do Conselho no cargo.

A partir dessa reestruturação, foi estabelecido um novo modelo de atuação com foco em maior proximidade e efetividade no acompanhamento das agências. Ficou definido que os Gerentes Regionais de Desenvolvimento (GRDs)¹, líderes dos gerentes de agência, (Anexo 02) e as *Business Partners* (BPs) estariam presentes nas agências de segunda a quinta-feira, oferecendo apoio direto, clareza, direcionamento e desenvolvimento para os gerentes de agência e suas equipes.

Houve também uma reestruturação no time de Negócios, com a nomeação de um novo GRD e a composição de novos profissionais na Assessoria de Negócios. Nessa ocasião, foram alinhados os métodos de acompanhamento, com a definição de uma cadência semanal, retomada da plataforma Elofy² para registro de *feedbacks*

¹ A responsabilidade do GRD é de responder pela maximização do resultado da regional alinhado a cultura, através do direcionamento de ações comerciais e desenvolvimento dos gerentes de agência.

² Elofy: Plataforma utilizada no sistema Sicredi para gestão de carreira e performance.

e acompanhamento dos colaboradores, monitoramento da evolução dos planos de ação das áreas e a implantação de novos rituais de negócio. Essas mudanças permitiram formas mais próximas e assertivas de liderança e gestão. A nova diretoria passou a conduzir sua atuação com um perfil mais claro, transparente e orientado à agilidade, promovendo um passo importante para a transformação cultural.

CHIAVENATO (2025, p.112) reforça que as mudanças organizacionais são necessárias para assegurar a competitividade em um contexto carregado de incertezas e de desafios. Segundo o autor, “Parar significa ficar para trás”. Para fortalecer a cultura da cooperativa, a partir da revisão de estruturas e do reforço do comportamento esperado, as seguintes ações foram realizadas:

- **Fevereiro de 2024 – Apresentação da estrutura de gestão de pessoas e o novo papel e divisão de agências das *Business Partners* (Anexo 03):** A principal mudança implementada em 2024 foi a transição para uma atuação mais próxima e estratégica. Essa presença contínua contribuiu para que os líderes estivessem mais engajados no acompanhamento e desenvolvimento de suas equipes. Além disso, o envolvimento das BPs em processos de Atração e Captação foi redirecionado para posições mais estratégicas, como Gerentes de Negócio, Gerentes de Agência e Assessorias, permitindo um foco maior na entrega de valor para o desenvolvimento da liderança e fortalecimento da cultura da cooperativa.
- **Março de 2024 – Apresentação ao Colegiado do Diagnóstico das Lideranças da Sicredi União RS/ES (Anexo 04):** Em março de 2024, por iniciativa da área de gestão de pessoas, foi realizada a apresentação ao Colegiado do diagnóstico referente à maturidade dos líderes. O levantamento foi conduzido com base em dados como escolaridade, formações acadêmicas,

tempo de experiência em cargos de liderança, cursos realizados (internos e externos), certificações CPA³, tempo de empresa, envolvimento com a comunidade e histórico de atuação em diferentes agências. O principal objetivo do diagnóstico foi identificar o contexto atual das lideranças, seus estágios de desenvolvimento e eventuais lacunas, com vistas a subsidiar a construção de trilha de desenvolvimento adequada para cada líder. A partir deste trabalho surge a primeira versão da Jornada da Liderança, agregando os cursos regulatórios. (Anexo 05).

- **Abril de 2024 – Apresentação da Proposta de Desenvolvimento – Ciclo 1 para Gerentes de Agência (Anexo 06):** Em abril de 2024, foi apresentada aos Gerentes de Agência (GAs) a proposta de desenvolvimento referente ao Ciclo 1, com ações estruturadas a partir do diagnóstico realizado com as lideranças. A apresentação contemplou a jornada de desenvolvimento proposta, com iniciativas personalizadas conforme a maturidade e as necessidades de desenvolvimento de cada líder. A partir da análise do diagnóstico, foram definidas trilhas diferenciadas. O PDLE (Programa de Desenvolvimento de Liderança Executiva⁴) foi direcionado aos gerentes que atuam em agências de maior complexidade, que já haviam participado de fóruns de desenvolvimento anteriores. Para os líderes que já haviam concluído o PDLE no ciclo anterior, foi ofertado o *coaching* individual, com o objetivo de dar continuidade ao seu desenvolvimento de forma aprofundada e personalizada. O PDL (Programa de Desenvolvimento de Liderança) foi destinado aos demais líderes das agências, promovendo o fortalecimento do grupo, o compartilhamento de experiências, a

³ CPA: Certificação obrigatória da Ambima para profissionais que trabalham com investimentos.

⁴ PDLE: Programa de Desenvolvimento de Líderes Executivos conduzido pela Central Sicredi Sul/Sudeste.

escuta ativa e o estímulo ao crescimento coletivo. Lideranças que estavam assumindo seus cargos passaram pelo processo de integração de novos líderes, cujo conteúdo foi reformulado para atender às necessidades atuais da cooperativa, alinhando expectativas, cultura e práticas de gestão.

- **Junho de 2024 – Construção da proposta de execução comercial (Anexo 07):** Com a formação de um Grupo de Trabalho (GT) multidisciplinar, composto por lideranças das áreas de Gestão de Pessoas, Processos, Negócios, Planejamento e com o apoio da consultoria externa Liberta. O GT teve como missão construir uma proposta de execução comercial alinhada ao momento e às necessidades da cooperativa, trazendo clareza sobre o significado de vender, estruturando rotinas comerciais e fortalecendo os rituais de acompanhamento de equipe por parte das lideranças. Esse trabalho culminou na criação do Manual MEC (Método de Execução Comercial), um material de 102 páginas com direcionamentos práticos e objetivos para cada cargo e segmento da área comercial. Durante o processo, foram realizadas pesquisas, reuniões de escuta com lideranças, encontros regulares de construção e validações com o Colegiado, assegurando a aderência e aplicabilidade da metodologia. Nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2024, foi conduzido um piloto prático em três agências, o que permitiu testar e validar os principais elementos da proposta antes de sua implementação integral.
- **Julho de 2024 – Início do Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) e Coaching – duas turmas no Rio Grande do Sul (Anexo 08):** De julho até dezembro, aconteceu o PDL, com a formação de duas turmas no Estado do Rio Grande do Sul. Nesta edição, foram abordadas temáticas fundamentais para o fortalecimento das lideranças, como inteligência emocional,

vulnerabilidade e confiança, mudança e resiliência, e liderança com foco em execução. Paralelamente ao programa, alguns gerentes iniciaram o processo de *coaching* individual, ampliando o espaço para aprofundamento pessoal, alinhamento de intenções e fortalecimento do papel do gestor como agente de desenvolvimento das suas equipes.

- **Julho a setembro de 2024 – Construção do Mapa de Movimentações de Lideranças (Anexo 09):** Entre julho e setembro de 2024, foi conduzido um processo estruturado para a construção do Mapa de Movimentações de Lideranças. Essa iniciativa envolveu os Gerentes Regionais de Desenvolvimento (GRDs), o time de Gestão de Pessoas (GP) e a Diretoria da cooperativa, com o objetivo de analisar o momento atual de cada liderança, considerando tanto indicadores de desempenho do negócio quanto aspectos comportamentais.

O processo foi conduzido com base em uma abordagem individualizada, que incluiu diálogos com cada gestor para compreender seu momento de vida e aspirações de carreira. A partir dessa escuta, aliada à análise objetiva de performance, foram propostos desafios alinhados ao contexto pessoal e profissional de cada líder, fortalecendo a coerência entre a gestão de pessoas, os resultados da cooperativa e o desenvolvimento sustentável das lideranças.

- **Agosto de 2024 – Alinhamento e aprofundamento no uso da ferramenta PDA (Anexo 10):** Em agosto de 2024, os GRDs e o time de Gestão de Pessoas participaram de um momento que alinhou e ampliou a compreensão sobre a ferramenta PDA⁵, com o apoio da consultoria Instituto dy Crescere Personas (ICP). A capacitação teve como foco aprimorar a leitura e a aplicação da

⁵ *Personal Development Analysis.*

ferramenta para fins de devolutivas individuais aos GAs, integrando as percepções comportamentais observadas no dia a dia com os dados fornecidos pela análise do PDA.

- **Setembro a dezembro de 2024 – Aplicação do Assessment (PDA) e devolutivas individuais com lideranças (Anexo 11):** Entre os meses de setembro e dezembro de 2024, foi realizada a aplicação da ferramenta de *assessment* comportamental PDA com todos os GAs, seguida de devolutivas individuais conduzidas em conjunto pelos GRDs e pelo time de Gestão de Pessoas. A iniciativa visou oferecer subsídios mais consistentes para o reconhecimento de pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento, com base nas tendências comportamentais de cada líder, promovendo uma atuação mais estratégica e personalizada na jornada da liderança.
- **Dezembro de 2024 – Encontro de fechamento do ano com Gerentes: “Lideranças que inspiram, experiências que transformam e resultados com excelência” (Anexo 12):** Em dezembro de 2024, foi realizado o Encontro de Gerentes com o tema “Lideranças que inspiram, experiências que transformam e resultados com excelência”. O principal objetivo do evento foi promover reflexões sobre liderança e gestão, resgatando os principais marcos e aprendizados do ano, reconhecendo o papel estratégico das lideranças na condução das ações da cooperativa, além de alinhar as diretrizes para o planejamento de 2025.

O encontro também teve como foco a valorização das entregas, do comprometimento e da dedicação dos líderes, reforçando o vínculo com a cultura organizacional e o propósito da cooperativa.

O evento contou com a contribuição da facilitadora Caroline Souto, que abordou a temática da filosofia e postura do líder, estimulando uma liderança mais consciente e inspiradora. Também esteve presente o ex-nadador Gustavo Borges, que compartilhou reflexões sobre disciplina e preparação, conectando aprendizados do esporte à vida profissional e pessoal dos participantes, e conectando esses aprendizados com a gestão. Nesse encontro, houve o reforço da Jornada de Desenvolvimento da Liderança (Anexo 13), um mapa de todas as ações de educação para gerentes de agência revisitado com os aprendizados do ano, tornado a jornada ainda mais personalizada.

- **Dezembro de 2024 – Fechamento – Habilitação Comercial e lançamento do Método de Execução Comercial (MEC) (Anexo 14):** Nos dias 26 e 27 de dezembro de 2024, foi realizado o encontro de Habilitação Comercial com os Gerentes de Agência, com o objetivo de clarificar os papéis da área comercial, bem como os rituais e rotinas da execução comercial, considerando o método validado nas agências-piloto. Este evento representou não apenas um espaço de esclarecimento e alinhamento com os GAs, mas também um marco para uma execução comercial mais organizada, clara e eficaz, fechando uma jornada de desenvolvimento de práticas que viabilizem uma jornada do líder com maior aderência às estratégias e cultura da cooperativa.

Mintzberg (2023, p. 31) nos diz que gerenciar “é controlar e decidir, agir e negociar, pensar e liderar, e mais, não somados, mas sim mesclados”. Para o autor, a pessoa que ocupa posição de liderança acumula dois papéis: de gestor e líder. Ao finalizar as atividades de 2024, percebemos que a cooperativa abasteceu os líderes de agência com educação e desenvolvimento que os atendiam nestes dois papéis: o de Gestor e o de Líder.

Para Valmir José Bamberg, gerente da agência Centro – Santa Rosa

Nosso dia a dia é desafiador, porém gratificante. No Sicredi a evolução é contínua, pois, cada ano é um novo ciclo de ações e estratégias alicerçado ao nosso propósito - construir juntos uma sociedade mais próspera. Em 2024 tivemos um marco com o Modelo de Execução Comercial, com sensibilização das lideranças, apoio as equipes, implementação da cadência semanal de reuniões, validação dos métodos, gerando provocações e estímulos que trazem mais clareza e credibilidade ao modelo. Foi um divisor de águas, pois temos em mãos um instrumento capaz de nos apoiar e nortear para a organização, a estruturação do dia do nosso profissional, bem como o plano de ação, que nos apoia na sinalização das prioridades da Cooperativa e Agências. O método de trabalho tem elevado o profissionalismo das nossas equipes, observo na cadência 1:1 através dos diálogos e resultados, bem como, mostrando exemplos, exercitando a paciência, que estamos colhendo bons resultados.

Metodologia utilizada

Para a construção da jornada da liderança e o consequente fortalecimento da cultura da cooperativa, as metodologias que nos apoiaram foram análise de dados, diálogo e escuta ativa, treinamentos e desenvolvimento, gestão de ações estratégicas, *spin selling* e gerenciamento da rotina.

Dando continuidade ao movimento de fortalecer a cultura na Sicredi União RS/ES, as próximas etapas preveem a implementação estratégica de novos ciclos de desenvolvimento de lideranças, a reflexão sobre a gestão de desempenho e a qualificação das trocas e aprendizados por meio da comunicação, na cooperativa. Esses três eixos serão conduzidos de forma interdependente, reconhecendo que a cultura se sustenta, transforma e evolui nas práticas cotidianas, nos diálogos e nas decisões compartilhadas.

Os novos ciclos de desenvolvimento de lideranças trarão não apenas a ampliação de competências técnicas e comportamentais, mas também a consolidação de uma postura alinhada aos valores cooperativos e ao papel do líder como impulsionador da cultura desejada. A proposta é que cada etapa de formação

considere o momento individual do líder, ao mesmo tempo em que promova espaços coletivos de aprendizagem, escuta e alinhamento sobre os rumos da cooperativa.

Paralelamente, será promovida uma reflexão sobre a gestão de desempenho, indo além de métricas e metas, para contemplar o diálogo construtivo, a clareza de expectativas e o acompanhamento contínuo como elementos centrais da atuação em equipe, no contexto cultural da cooperativa. A avaliação deixa de ser apenas um instrumento de mensuração e passa a ser também uma ferramenta de aprendizado, reconhecimento e evolução conjunta.

Por fim, o fortalecimento da comunicação – entendida aqui como qualidade das trocas e aprendizados – será um eixo transversal a todo o processo. O incentivo à escuta ativa, ao *feedback* consistente e ao compartilhamento transparente de informações contribuirá para a criação de relações mais efetivas, confiáveis e colaborativas, base indispensável para sustentar uma cultura organizacional viva, coerente e conectada com o propósito cooperativista.

Orçamento

O projeto como um todo, considerando o apoio de consultorias e palestrantes, logística e brindes, totalizou R\$ 18.328,67 por gerente de agência. Além disso, sob o ponto de vista de recursos humanos, estavam envolvidos, além dos três diretores, dois Gerentes Regionais de Desenvolvimento e um Gerente de Desenvolvimento de Negócios, uma Gerente de Gestão de Pessoas e duas *Business Partners*, totalizando nove pessoas com envolvimento direto nas temáticas trabalhadas ao longo de 2024, o que representa aproximadamente 80% da carga horária de trabalho do grupo.

Indicadores e Resultados

Os resultados alcançados ao longo do ano evidenciam avanços significativos na qualidade da experiência dos colaboradores em posição de liderança e no fortalecimento da cultura organizacional da Sicredi União RS/ES. Os indicadores de sucesso firmados no início de 2024 como indicativos de fortalecimento da cultura através da jornada da liderança foram:

- NPS: Este indicador revela a experiência do associado a partir das interações com os colaboradores da cooperativa. Em 2024, 48% das agências tiveram melhoria do indicador, se comparado a 2023. Madruga (2021, p 411) afirma que a melhoria do NPS do cliente e do colaborador é um dos resultados esperados quando se tem a experiência do colaborador como ponto central.
- Registros de *Feedback* na ferramenta: Este indicador saiu de 166 registros para 1099 registros em 2024, o que é um número bastante importante para a cooperativa. Nos indica que os líderes estão dedicando mais tempo para a gestão das suas equipes e da carreira junto ao colaborador, além de cuidar do conhecimento gerado na conversa. Aqui, Madruga (2021, p. 411) também reforça este resultado, ao destacar que o engajamento nas práticas e políticas organizacionais é um resultado da experiência positiva do colaborador.

Com a ampliação da presença dos GRDs, assessorias e BPs nas agências, os líderes passaram a ter maior suporte no dia a dia, acesso a formações mais alinhadas à realidade de suas funções e um ambiente mais propício para troca, reflexão e crescimento. Essa proximidade gerou mais clareza sobre o papel da liderança e contribuiu para a construção de relações de confiança, um dos pilares centrais da cultura cooperativista.

Para Rafael Bica, gerente de agência em Cerro Largo:

2024 foi um ano de muitas mudanças para nós, líderes da Sicredi União, e a mais contributiva nessa jornada foi a aproximação constante do nosso GRD e nossa BP oportunizando conversas mais frequentes, alinhamentos de expectativas, reforço da cultura esperada, *feedbacks* estruturados e com registro em nossa ferramenta de acompanhamento: Elofy. Acredito que foi um ano de muito interesse genuíno pela nossa evolução e hoje percebo como evolui em 2024 para ser um líder ainda melhor em 2025. Também preciso trazer o quanto a nossa jornada no Programa de Desenvolvimento de Líderes foi crucial e contributiva como um ponto de ressignificação da nossa função. Só tenho a agradecer pela conexão e confiança com nossa BP e GRD.

Impacto e Benefícios

O reconhecimento do papel estratégico da liderança também se manifestou em iniciativas como o mapeamento de movimentações, o uso de ferramentas de *assessment* e os encontros institucionais que reforçaram o alinhamento entre propósito, desempenho e desenvolvimento. Como consequência, observaram-se maior engajamento dos líderes, maior coerência entre discurso e prática e uma liderança mais preparada para conduzir seus times com foco em resultados e propósito.

Destacamos também o aumento de promoções e méritos como um resultado do esforço de fortalecimento da cultura: de 319 promoções e méritos em 2023, tivemos 467 em 2024, o que nos sugere um líder mais próximo das suas equipes e mais atento às necessidades do colaborador.

Além disso, o fortalecimento da comunicação interna – por meio de rituais mais consistentes, escuta estruturada e espaços seguros para o diálogo – contribuiu para uma cultura mais transparente, colaborativa e orientada ao desenvolvimento humano e organizacional. Os líderes passaram a ser protagonistas não apenas de seus

resultados, mas também da cultura que se deseja consolidar, como demonstram os resultados obtidos no registro de *feedback* e no NPS.

Ao mesmo tempo, por ser um projeto multidisciplinar e inovador pelas reestruturações realizadas e o foco na experiência do colaborador como líder, percebemos que há lições aprendidas como, por exemplo, criar espaços de reflexão entre as áreas de negócio e gestão de pessoas sobre o modelo implantado, reconhecendo as forças e a correção de rota, se necessário.

Ainda, entendemos que há oportunidade de maior aprofundamento do indicador NPS para as agências em que não houve melhoria, seguindo o trabalho integrado entre a gestão de pessoas e a área de Negócio, junto ao líder. Outro ponto que destacamos é, como continuidade, trazer a provocação para a qualidade dos registros do Elofy, e não só o registro em si.

Avaliação

Na cooperativa, entendemos que as pessoas estão no centro da nossa estratégia. Ao investir em iniciativas que tragam mais clareza para papéis e responsabilidades, rotinas de gestão e comerciais e para a atuação do líder em si, estamos atuando para que haja uma melhor experiência do colaborador, começando pelo colaborador como líder.

Avaliamos o sucesso das iniciativas não só pelo impacto nos indicadores de experiência e cultura, mas também pelo impacto gerado nos indicadores de negócio. Para nós, quanto melhor a experiência do colaborador maior será o impacto na experiência do associado e na sua relação com a cooperativa, gerando prosperidade em múltiplos níveis.

De 2023 para 2024:

- O número de associados cresceu 10%.
- O volume de recursos administrados cresceu 20%.
- O crédito cresceu 22%.
- O resultado operacional cresceu 28%.

Esses números reforçam o nosso entendimento de que o melhor investimento a ser feito é nas pessoas e ao começar com a jornada da liderança há uma cadeia de efeitos que são maiores do que os inicialmente previstos.

3 CONCLUSÃO

A partir de uma escuta ativa e contínua, foi possível compreender as diferentes trajetórias e necessidades dos líderes, promovendo ações personalizadas que consideraram o estágio de desenvolvimento, o contexto local de atuação e as aspirações individuais de carreira.

Implantar um projeto cujo centro está na experiência do colaborador que ocupa posição de liderança é uma mudança de paradigma e um desafio, pela necessidade de coordenação de muitos campos de conhecimento, a começar com gestão de negócios e de pessoas, em prol de viabilizar o trabalho do líder, para que seja de uma forma leve, fluida e positiva.

Os aprendizados mapeados ao longo do ano viabilizaram a construção de uma Jornada da Liderança ainda mais personalizada, considerando o mapeamento realizado sobre forças e pontos a desenvolver de cada gerente de agência. A Jornada da Liderança: Fortalecendo a Cultura da Sicredi União RS/ES é um símbolo cultural que consolida o olhar da experiência do colaborador como líder e as transformações

sob o ponto de vista de comportamento e gestão comercial. Representa um movimento estratégico que alinha propósito, resultados e comportamento através do alinhamento de áreas estruturantes: Gestão de Pessoas e de Negócios.

Ao investir no desenvolvimento dos líderes, incluindo aspectos comportamentais e de gestão, a Sicredi União RS/ES fortalece os pilares da sua cultura, promovendo engajamento, consistência nas entregas e uma gestão mais próxima, ágil e conectada com os valores cooperativistas. Tudo isso de forma a atender uma necessidade estratégica: O equilíbrio entre propósito e resultado.

4 BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2025. E-book. Kindle Edition.

MADRUGA, Roberto. **Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**. São Paulo: GEN Atlas, 2021. E-book. Kindle Edition.

MINTZBERG, Henry. **Entendendo as Organizações... Finalmente! Estruturas em Sete Configurações**. São Paulo: Atlas, 2023.

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

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

5 AUTORES

Danielle Dalla Corte Polo Uggeri - Atua há 17 anos na cooperativa. É Gerente de Gestão de Pessoas, formada em Psicologia, pós-graduada em Gestão de Cooperativas, Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial.

Karine These Schneider - Atua há 1,5 ano na cooperativa. É *Business Partner*, formada em Psicologia, pós-graduada em Neuropsicologia e Recursos Humanos e Especialista em Dinâmicas de Grupo e Inteligência Emocional.