

TOP SER HUMANO 2026
Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento

CENTRO ADMINISTRATIVO SICREDI

Gestão Cultural e Resultados Sustentáveis

**A cultura como alavanca estratégica
no Centro Administrativo Sicredi (CAS)**

Responsáveis pelo Projeto:

DANIELE GARCIA SCHMIDT

Diretora Executiva de Pessoas e Cultura

MÁRCIA MELLO

Gerente de Pessoas e Cultura



Índice

1. Introdução: cultura que move resultados	1
1.1 CAS e seu papel sistêmico	2
1.2 Gestão Cultural no CAS: da intenção à prática	2
2. Implantação do Modelo de Gestão Cultural do CAS	4
2.1 Por que evoluir a Gestão Cultural	4
2.2 Cultura como estratégia: análise teórica	4
2.3 Objetivos e abrangência	6
2.4 Uma jornada de transformação: ações realizadas	6
2.4.1 Gestão Cultural: 1ª temporada (2023-2025)	6
2.4.2 Implantação do Modelo	7
2.4.3 Ativação dos comportamentos	8
2.4.4 Integração à gestão de desempenho	9
2.4.5 Nosso Jeito de Reconhecer Nossa Gente	10
2.4.6 Movimento SER CAS: 2ª temporada (2026)	11
2.4.7 SER CAS: Sustentar, Evoluir e Remodelar	11
2.4.8 Nosso Jeito de Reconhecer Nossa Gente	12
2.5 Método e estrutura do Modelo	12
2.5.1 Diagnóstico e base analítica	12
2.5.2 Cultura como prática estruturada	13
2.5.3 Governança, métricas e evolução contínua	13
2.6 Sustentabilidade, escalabilidade e continuidade do Modelo	13
2.7 Orçamento	14
2.7.1 Recursos Financeiros	14
2.7.2 Recursos Humanos e parceria	14
2.8 Indicadores	15
2.9 Resultados	15
2.10 Impactos organizacionais	17
2.11 Validade e mensuração	18
3. Conclusão: cultura como vantagem competitiva	19
4. Bibliografia	20
5. Sobre Nós	20

Sinopse

Em 2023, o **Centro Administrativo Sicredi (CAS)** vivenciou uma importante ressignificação do seu Modelo de gestão, impulsionado pelo aumento da complexidade do negócio, que elevou a necessidade de alinhar expectativas entre o CAS e as demais entidades do Sistema. Guiado pelo Jeito Sicredi de Ser, o movimento buscou fortalecer uma cultura capaz de orientar decisões, sustentar prioridades e impulsionar a execução, conectando comportamentos, liderança e sistemas de gestão. Como resposta, o CAS desenvolveu e implantou um **Modelo de Gestão Cultural** para atuar como alavanca estratégica de geração de valor para o Sistema. A jornada fortaleceu as bases culturais por meio da construção de uma narrativa organizacional, que definiu comportamentos esperados e ativou as lideranças como agentes culturais, além de formar influenciadores internos. Os resultados refletiram no aumento da capacidade de decidir, priorizar e executar com mais consistência e coerência entre discurso e prática, evidenciando melhora consistente na percepção de geração de valor do CAS por parte das Cooperativas e engajamento das pessoas colaboradoras. Essa evolução consolidou o **SER CAS**, que traduz o papel do Centro Administrativo para o Sistema Sicredi: Sustentar, Evoluir e Remodelar, sustentado pelos atributos que norteiam sua atuação: especialista, próximo, eficiente, protagonista e ágil em todas as entregas.

Palavras-chave: cultura; gestão cultural; alavanca estratégica; organização; comportamentos; desempenho; reconhecimento.

E-mail para contato:

1. Introdução: cultura que move resultados

No Centro Administrativo Sicredi (CAS), acreditamos que as organizações não são definidas apenas pelos resultados que entregam, mas pela forma como esses resultados são construídos, tendo as pessoas no centro de cada ação. Por trás de processos e decisões, existe um elemento que sustenta a capacidade do negócio de evoluir com consistência: a cultura organizacional, traduzida em nossa entidade pelo Jeito Sicredi de Ser. Para nós, negócio, cultura e pessoas são fatores indissociáveis e, em um contexto de transformação constante, tornam-se ativos fundamentais de uma equação cuja solução está na geração de resultados sustentáveis. Chegar a isso exige ir além de ações isoladas de engajamento e comunicação.

No CAS, esse entendimento se intensificou em 2023, quando a necessidade de evoluir no papel estratégico evidenciou o desafio de ajustar e aprimorar essa dinâmica. Era preciso fortalecer a conexão entre cultura e estratégia para orientar decisões, sustentar prioridades, fortalecer a liderança e impulsionar a execução. Foi a partir dessa visão que iniciamos o desenvolvimento e a implantação de um **Modelo de Gestão Cultural** dedicado ao CAS. Mais do que fortalecer pertencimento, buscávamos atingir um objetivo essencial para o nosso sucesso: transformar a cultura em uma alavanca estratégica por meio de um Modelo integrado de gestão de pessoas e negócio, capaz de gerar ainda mais valor para o Sistema Sicredi.

Ao longo dessa jornada, estruturamos uma abordagem baseada em método, governança e indicadores, conectando narrativa cultural, comportamentos, papel da liderança, diversidade e inclusão à nossa forma de atrair, desenvolver, gerir e sustentar uma atuação mais consistente, mensurável e escalável, capaz de traduzir cultura em práticas concretas e fortalecer a geração de valor para as Cooperativas e

o negócio de forma contínua. O resultado foi a consolidação de um Modelo capaz de ampliar a coerência entre discurso e prática com base no aumento do senso de pertencimento e maior a geração de valor nas entregas às Cooperativas, além de dar clareza para o desenvolvimento das pessoas colaboradoras.

1.1 O CAS e seu papel sistêmico

O Sicredi é uma instituição financeira estruturada sob a forma de Cooperativas de crédito, que oferece produtos e serviços financeiros com um Modelo de negócio voltado ao desenvolvimento econômico e social das regiões onde atua. Está presente em todos os Estados e no Distrito Federal por meio de 99 Cooperativas de crédito, organizadas em cinco centrais regionais, e do Centro Administrativo Sicredi (CAS), localizado em Porto Alegre (RS), que, juntos, formam o Sistema Sicredi.

O CAS tem o papel de apoiar e potencializar as Cooperativas, garantindo escala, consistência, sustentação, evolução e remodelagem dos produtos e serviços. Essa estrutura possibilita ganhos de escala, padronização de processos e ampliação do impacto econômico, social e ambiental da atuação cooperativa. Mais de 4.300 pessoas colaboradoras trabalham aqui para desenvolver soluções que atendam as necessidades das Cooperativas, promovendo um atendimento qualificado às demandas das pessoas associadas e contribuindo para o alcance do propósito de construir uma sociedade mais próspera.

1.2 Gestão Cultural no CAS: da intenção à prática

O papel estratégico que exercemos no Sicredi nos leva a ser constantemente desafiados. Como centro especializado de um negócio dinâmico, com tantas camadas e diferentes necessidades envolvidas, é mandatório que estejamos sempre em evolução, inovando e elevando, continuamente, nossa forma de pensar e fazer para

manter os serviços que prestamos em altos padrões. Tudo isso, claro, em total alinhamento com a identidade institucional. Mas como evoluir culturalmente sem perder a essência? A resposta está naquilo que escolhemos preservar. Em um contexto de mudanças constantes, evoluir não significa romper com o que nos levou aonde chegamos, mas fortalecer as bases que sustentam os avanços. Manter a essência cultural exige clareza sobre o que realmente importa: não basta declarar valores, é preciso praticá-los no dia a dia, de forma consistente, para dialogar com o presente e projetar o futuro. E isso exige gestão: nutrir a cultura de forma intencional, traduzindo-a em práticas, decisões e comportamentos. Gerir a cultura é garantir coerência entre quem somos e como atuamos, transformando intenção em prática sem perder identidade.

Foi essa leitura que deu início à jornada estruturada de gestão cultural no CAS, conectada, diretamente, ao avanço do nosso Modelo de atuação. O ponto de partida para a virada de chave cultural foi a construção de uma narrativa única, a qual declarou três comportamentos que traduzem, de forma simples e clara, como devemos agir em nosso dia a dia para sustentar nossa estratégia: **papo reto, fazer acontecer e jogar junto**. De forma colaborativa, envolvendo executivos, lideranças e influenciadores, e ancorados em um diagnóstico consistente, identificamos as forças culturais, os pontos de atenção e as oportunidades de evolução para a gestão cultural no CAS. Para impulsioná-la, desdobramos a narrativa em diferentes artefatos de pessoas e cultura¹, símbolos, processos e práticas de gestão, incluindo desenvolvimento de lideranças, gestão de desempenho, formação de influenciadores e incorporação dos comportamentos esperados nas rotinas organizacionais.

¹ **Artefatos de pessoas e cultura** são instrumentos estruturados que tornam a cultura e a estratégia tangíveis e que fazem a cultura acontecer, como por exemplo, guia para lideranças, modelo de registro de feedbacks, entre outros.

2. Implantação do Modelo de Gestão Cultural do CAS

2.1 Por que evoluir a Gestão Cultural?

Essa iniciativa responde a um contexto de transformação e à necessidade de coerência entre o discurso e a prática do CAS, exigindo de nós uma abordagem mais intencional da cultura no dia a dia. À medida que reconhecemos a cultura como parte essencial da nossa estratégia, entendemos que alinhá-la é fundamental para crescer com mais eficiência. Logo, ao evoluirmos esse elemento de forma consciente, fortalecemos nossa capacidade de dialogar, decidir e agir com mais efetividade. Assim se justifica a implantação do Modelo de Gestão Cultural no Centro Administrativo Sicredi (CAS): **um passo necessário para sustentar, escalar e dar consistência a essa evolução, garantindo que a cultura atue como fator integrador entre negócio e pessoas, impactando a geração de valor para as Cooperativas.**

2.2 Cultura como estratégia: análise teórica

Segundo Schein e Schein (2023), cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e práticas que orienta a forma como as pessoas pensam, agem e tomam decisões no cotidiano. Essa cultura se manifesta nas lideranças, nos rituais, nas relações e nos sistemas que sustentam a organização. Na mesma linha, Kotter (2017) defende que cultura e estratégia são indissociáveis, uma vez que a cultura influencia diretamente a capacidade de adaptação e execução organizacional. Para Taylor (2022), cultura é formada pelos comportamentos incentivados e legitimados ao longo do tempo, sustentados por símbolos, sistemas de decisão e práticas observáveis. Essa perspectiva converge com o Modelo de níveis culturais de Schein e Schein (2023) ao reforçar que a cultura real se expressa menos no discurso e mais naquilo que a organização efetivamente valoriza e pratica.

Em cenários de transformação acelerada, a gestão cultural torna-se um pilar estratégico para alinhar identidade, propósito e evolução do negócio, como aponta Watkins (2023). Nesse processo, a liderança é altamente relevante, como defende Sinek (2019) ao afirmar que ambientes de confiança fortalecem colaboração, inovação e senso de propósito. Da mesma forma, Kofman (2018) destaca que resultados sustentáveis dependem da integração entre liderança consciente, cultura organizacional e performance. Nesse contexto, a gestão de desempenho passa a funcionar como ferramenta de desenvolvimento contínuo, baseada em feedback, clareza e valorização das potencialidades individuais, conforme propõem Buckingham e Goodall (2019). Chapman e White (2019) complementam que práticas estruturadas de reconhecimento são fundamentais para validar comportamentos.

A integração entre cultura, liderança e desempenho também se conecta à visão de Katzenbach e Smith (2015), que demonstram que equipes de alta performance se constroem a partir de propósito comum, compromisso coletivo e critérios claros de atuação. Já Kaplan e Norton (2018) defendem que a estratégia precisa ser traduzida em práticas de gestão e indicadores concretos para gerar alinhamento organizacional e resultados sustentáveis. Dessa forma, a gestão cultural pode ser compreendida como uma infraestrutura organizacional capaz de conectar identidade, comportamento, liderança e execução.

Quando práticas, decisões e sistemas reforçam de maneira consistente os comportamentos esperados, cultura deixa de ser apenas um conceito institucional para atuar como alavanca estratégica de desempenho e geração de valor. Nossa experiência no CAS traduz essas teorias em uma prática consistente que gera valor.

2.3 Objetivos e abrangência

Com a implantação e sustentação de um Modelo de Gestão Cultural estruturado no CAS, buscamos atender aos seguintes objetivos:

- Fortalecer a identidade cultural do Centro Administrativo Sicredi
- Traduzir a cultura desejada em comportamentos esperados e mensuráveis
- Conectar cultura, liderança, desempenho, artefatos e sistemas de pessoas
- Aumentar a capacidade organizacional de priorizar, executar e gerar valor para o Sistema Sicredi

O trabalho foi realizado no Centro Administrativo Sicredi (CAS) em Porto Alegre (RS), tendo como público-alvo mais de 4.300 pessoas colaboradoras, lideranças e parceiros que lá atuam, independentemente de seu cargo, função ou hierarquia.

2.4 Uma jornada de transformação: ações realizadas

A implantação do Modelo de Gestão Cultural do CAS foi estruturada em fases progressivas, as quais chamamos de temporadas, com foco na construção de ativação e consolidação da cultura como elemento central da gestão.

2.4.1 Gestão Cultural: 1ª Temporada (2023–2025)

Nosso foco na primeira temporada foi estabelecer as bases culturais que sustentariam a evolução organizacional, focando em clareza, alinhamento e letramento cultural. Nessa etapa, realizamos diversos movimentos estruturantes para determinar a cultura que queríamos para o CAS. O primeiro deles foi a construção colaborativa da **Narrativa Cultural do CAS** (Anexo I), balizada pelo Jeito Sicredi de Ser, que engloba Propósito, Missão, Visão e Valores. A narrativa foi construída a partir de dados levantados em workshops estratégicos com a Diretoria Executiva e de insumos coletados em grupos focais com as lideranças, combinados com resultados

e análises de pesquisas de clima. Nessas ocasiões, refletimos sobre como evoluir na cultura e concluímos que coerência, consistência e constância eram determinantes para isso. Então, identificamos as características que representavam a cultura que queríamos reforçar e aquelas que precisávamos mudar, ao mesmo tempo em que levantamos e debatemos as oportunidades do CAS. Assim, chegamos aos 3 **comportamentos esperados** para traduzir a cultura de forma prática em nosso cotidiano. A esses comportamentos, demos os nomes *Jogar Junto*, *Papo Reto* e *Fazer Acontecer* (Anexo II):

Jogar Junto	Papo Reto	Fazer Acontecer
Cooperamos, compartilhamos responsabilidades e celebramos conquistas coletivas, fortalecendo relações de confiança e parceria. Isso é #GenteQueFazJunto e #GenteComQuemContar .	Praticamos comunicação clara e feedbacks construtivos com humildade e foco no desenvolvimento contínuo. Isso é: #GenteQueGeraConfiança e #GenteQueEntendeDeGente .	Antecipamos demandas, tomamos decisões orientadas por dados e entregamos soluções ágeis e consistentes. Isso é: #GenteQueEvolui , #GenteQueFazOCerto e #GenteQueGeraProsperidade

2.4.2 Implantação do Modelo

Para marcar o início da implantação do Modelo de Gestão Cultural do CAS, realizamos um kick-off institucional que envolveu todas as lideranças. Contamos com o apoio de uma consultoria especializada no processo de construção do Modelo, etapa considerada fundamental para o sucesso do trabalho. O kick-off do projeto, por sua vez, foi conduzido por nossa Diretoria Executiva, refletindo o protagonismo dos líderes e o alinhamento estratégico desde o início da jornada, já que transformação cultural só é possível com comprometimento ativo. Além dos programas de desenvolvimento de liderança, foram realizadas ações consistentes de comunicação

e engajamento. Dentre elas, destacam-se o guia de onboarding de lideranças, a disponibilização de um toolkit e o desenvolvimento de uma campanha de comunicação interna direcionada às pessoas colaboradoras do CAS (Anexo III).

Ampliar a capilaridade das iniciativas foi essencial para fortalecer a corresponsabilidade e a disseminação dos princípios culturais. Para evitar que a cultura permanecesse apenas no discurso, estruturamos uma rede diversa de pessoas colaboradoras, representando diferentes áreas e níveis, criando múltiplos pontos de ativação na organização. Esse grupo, chamado de Influenciadores da Cultura, atuou e atua como tradutor das premissas culturais, conectando discurso e prática, estimulando conversas relevantes e apoiando lideranças e equipes na incorporação da cultura no dia a dia. Ao final dessa etapa, o CAS já possuía uma identidade cultural clara e comportamentos bem definidos. Era, enfim, chegada a hora de operacionalizar a cultura por meio de práticas consistentes de gestão.

2.4.3 Ativação dos comportamentos

Ativar um Modelo cultural demanda fazer com que a cultura chegue a todas as pessoas colaboradoras. No CAS, isso significava apresentar os comportamentos a todos que fazem o Centro Administrativo gerar valor. Para isso, realizamos 235 Workshops de Comportamentos, ofertados a todas as pessoas colaboradoras, a fim de promover um entendimento prático sobre os três comportamentos, alinhar expectativas e refletir sobre o nosso papel na construção dos resultados organizacionais. Se nossas contribuições deveriam ser mensuráveis, de forma a evidenciar a necessidade (ou não) de reorganizar a rota, era essencial conectar atuação individual e impacto coletivo e consolidar comportamentos. Feito isso, criamos a base necessária para o passo seguinte: integrar a cultura aos artefatos formais de gestão e garantir sua sustentação ao longo do tempo.

2.4.4 Integração à gestão de desempenho

O passo seguinte foi a integração intencional da cultura ao processo de gestão de desempenho. Agregamos os comportamentos esperados às conversas, reforçando a indissociabilidade entre resultados e forma de atuação. Também fortalecemos uma cultura de feedback contínuo. Entre as etapas de Avaliação de Desempenho e Gestão de Consequências foram agregadas três novas fases, que estão diretamente ligadas aos comportamentos do nosso Modelo de Gestão Cultural (Anexo IV). Os **Momentos Papo Reto** têm como objetivo promover conversas abertas, transparentes e construtivas entre lideranças e pessoas colaboradoras, criando um espaço para alinhamento de expectativas, acordos e combinados de performance. Momentos de feedback já existiam no processo anterior; a diferença agora é a conexão explícita com a nossa cultura organizacional, que passou a orientar, de forma prática, trimestralmente, o conteúdo e a qualidade dessas interações. Ao ancorar o feedback no comportamento Papo Reto, garantimos que a troca não seja apenas uma avaliação de resultados, mas um exercício contínuo de construção de confiança, clareza e corresponsabilidade, reforçando o tipo de relações que queremos estabelecer no dia a dia do CAS. Assim, o feedback deixa de ser um momento isolado e passa a ser um mecanismo ativo de fortalecimento da cultura.

Entre os dois Papo Reto, inserimos o **Momento Fazer Acontecer**, que consiste na realização de Comitês de Carreira estruturados para os níveis de gestão. Nosso objetivo é acelerar a prontidão das lideranças para os desafios do CAS, garantindo que as decisões estejam alinhadas à execução da estratégia e à cultura. Ao conectar esse espaço ao comportamento Fazer Acontecer, asseguramos que as saídas desse trabalho avancem para encaminhamentos claros, priorização de ações e definição de responsabilidades. As discussões colegiadas ampliam a qualidade das decisões,

trazendo diferentes perspectivas para o desenvolvimento das lideranças e para a gestão de suas trajetórias, ao mesmo tempo em que fortalecem o senso de dono e a corresponsabilidade pelos resultados. Dessa forma, o processo passa a incorporar, de maneira explícita, a agilidade, a proatividade e a orientação para a geração de valor que esperamos no dia a dia. O Fazer Acontecer, no processo de gestão de desempenho, se materializa como prática estruturada de gestão, garantindo que cultura e execução caminhem juntas.

2.4.5 Nosso Jeito de Reconhecer Nossa Gente

Estruturamos um programa de reconhecimento para valorizar atitudes, entregas e trajetórias que dão vida à nossa cultura no dia a dia. A partir da análise dos resultados da Pesquisa de Clima relacionadas ao senso de pertencimento e reconhecimento, a iniciativa busca fortalecer o engajamento e ampliar o senso de pertencimento das pessoas colaboradoras. O programa foi estruturado em um Modelo “guarda-chuva”, que reúne sete diferentes formas de reconhecimento. De forma inédita no CAS, a primeira frente lançada foi **Tempo de Empresa**, com o objetivo de valorizar as trajetórias das nossas pessoas; em seguida, por meio de um alinhamento da identidade visual, conectamos ao programa iniciativas de reconhecimento que já existiam individualmente: **Eu Confio**, **Eu Indico**, que reconhece as pessoas colaboradoras que fazem indicação de talentos para nossos processos seletivos; e **Celebrando Reconhecimento**, voltada a movimentos de carreira como promoções, méritos e alterações de cargo. O programa seguiu evoluindo na temporada seguinte, consolidando uma abordagem integrada de reconhecimento e fortalecendo a valorização das pessoas e a vivência da nossa cultura de forma consistente.

2.4.6 Movimento Ser CAS: 2ª temporada (2026)

Na segunda fase, avançamos na maturidade do Modelo, passando a conscientizar, incorporar, protagonizar e consolidar a cultura por meio de sistemas, ritos e governança. Como parte desse movimento, atualizamos a narrativa da primeira fase com o movimento **SER CAS** (Sustentar, Evoluir e Remodelar), que esclarece o papel do Centro Administrativo para o Sistema Sicredi. O marco mobilizador foi a Semana SER CAS, que consolidou esse movimento por meio de ações de engajamento, aprendizagem coletiva e alinhamento organizacional com todas as pessoas colaboradoras. Para tornar essa narrativa ainda mais tangível, conectamos os atributos esperados pelas Cooperativas em relação ao CAS e atualizamos os comportamentos do nosso Modelo de Gestão Cultural. Também fortalecemos o programa de reconhecimento, ampliando as formas de valorizar comportamentos da nossa cultura e iniciativas que impulsionam a evolução do CAS.

2.4.7 SER CAS: Sustentar, Evoluir e Remodelar

Motivados pela evolução operacional da nossa gestão cultural, que passou a orientar, explicitamente, a forma como o CAS gera valor para o Sicredi, estruturamos o SER CAS, que veio para traduzir conceitual e concretamente nosso papel dentro do Sistema, conectando cultura, estratégia e execução organizacional (Anexo V).

Construído a partir do Jeito Sicredi de Ser, o SER CAS estabelece que nosso papel é Sustentar, Evoluir e Remodelar produtos e serviços para o Sistema Sicredi, garantindo escala, eficiência, inovação e capacidade de adaptação. Ele define os atributos que devem estar presentes em todas as nossas entregas: Especialista, Próximo, Eficiente, Propositivo e Ágil (EPEPA), traduzindo a cultura em direcionadores concretos de comportamento, relacionamento e tomada de decisão. A partir daí, passamos a remodelar a forma como a cultura se expressa nos sistemas de gestão, programas de desenvolvimento, ciclos de desempenho, comunicação interna e

práticas de liderança, tornando-a mais explícita, consistente e alinhada à nossa narrativa atualizada.

2.4.8 Nosso Jeito de Reconhecer Nossa Gente

Dando continuidade à evolução do programa de reconhecimento na segunda temporada do nosso Modelo de Gestão Cultural, destacamos o lançamento das frentes **Destaque Jeito Sicredi de SER CAS** e **Destaque Inovação**, que ampliam o reconhecimento ao valorizar, respectivamente, pessoas que são referência na vivência da cultura e iniciativas que impulsionam novas formas de gerar valor para as pessoas e o negócio. O avanço no programa posicionou o reconhecimento como prática estratégica, conectada aos comportamentos esperados, à inovação e aos direcionadores do CAS, tendo como referência o SER CAS e os atributos EPEPA.

2.5 Método e estrutura do Modelo

Estruturamos o Modelo de Gestão Cultural do CAS com base em uma abordagem orientada por dados, participação ativa da liderança e integração com os sistemas organizacionais (Anexo VI).

2.5.1 Diagnóstico e base analítica

Antes de avançar para a temporada 2, realizamos um diagnóstico robusto, integrado por múltiplas fontes de evidência. Fizeram parte desta etapa 3 workshops estratégicos com a Diretoria Executiva, grupos focais com 88 lideranças e aplicação da Pesquisa Cultural do CAS, que teve adesão de 1357 respondentes. Com esse diagnóstico, obtivemos indicadores quantitativos sobre o avanço nos comportamentos esperados propostos na primeira temporada. Os avanços foram significativos no comportamento Papo Reto e as melhorias identificadas estão relacionadas à necessidade de gestão de prioridades. Além disso, realizamos uma análise integrada

da Pesquisa de Clima, conectando percepção cultural, experiência da pessoa colaboradora e práticas de liderança. Esse conjunto de dados nos permitiu identificar atributos culturais, forças e disfunções, transformando a cultura em uma base concreta para a tomada de decisão.

2.5.2 Cultura como prática estruturada

Operacionalizamos o nosso Modelo por meio da tradução da cultura em práticas concretas, como workshops, ritos organizacionais, conversas de desempenho e mecanismos de reconhecimento. Desenhamos a ativação cultural para garantir escala e consistência, promovendo alinhamento entre discurso e prática e fortalecendo a corresponsabilidade entre lideranças e pessoas colaboradoras.

2.5.3 Governança, métricas e evolução contínua

Incorporamos ao Modelo uma estrutura de governança com definição de papéis, acompanhamento sistemático e indicadores para monitorar a evolução cultural. Como parte desse processo, lançamos o **Painel do Modelo de Gestão CAS**, que reúne, em um único ambiente, as principais métricas de gestão de pessoas e de negócios e oferece uma visão integrada do desempenho das áreas. Com ele, ampliamos nossa capacidade de acompanhar indicadores, direcionar ações e fortalecer decisões orientadas por dados, consolidando a cultura como ativo organizacional gerido de forma sustentável.

2.6 Sustentabilidade, escalabilidade e continuidade do Modelo

O Modelo de Gestão Cultural do CAS foi concebido para ser sustentável, aplicável e replicável. A clareza metodológica e a tradução em práticas concretas permitem aplicação consistente e monitoramento contínuo por meio de dados. Sua continuidade vem sendo sustentada pelo endereçamento das oportunidades de

melhoria identificadas na pesquisa cultural e pela **Alavanca de Gestão de Prioridades**, por meio da qual iremos reforçar a comunicação sobre o símbolo único de direcionadores do CAS e o processo de priorização do portfólio. Estamos trabalhando com as áreas de estratégia e orçamento para avançar nos próximos passos do plano estratégico de 2027, antecipando o rito, que tem grande impacto na nossa forma de priorizar. Além disso, nos próximos semestres, faremos incrementos no programa de reconhecimento; está previsto o lançamento de novas frentes, as quais irão celebrar agentes de desenvolvimento e embaixadores da marca.

2.7 Orçamento

2.7.1 Recursos Financeiros

No triênio 2023-2025, realizamos R\$ 8.870.698,38 de investimento no Modelo, montante que viabilizou: mapeamento e pesquisa de cultura via consultorias externas (R\$ 2.471.050,000); formação de lideranças (R\$ 3.847.617,31); programas de premiação e reconhecimento (R\$ 1.335.730,00); e workshops comportamentais para pessoas colaboradoras (R\$ 1.216.304,07), conforme Anexo VII.

2.7.2 Recursos Humanos e parceria

Uma equipe mista de 18 profissionais sustentou a governança do Modelo: 10 integrantes de Pessoas e Cultura — 2 gerentes, 1 coordenador, 1 especialista, 2 consultores, 2 analistas júnior e 2 jovens aprendizes, garantindo diversidade de senioridade; 2 consultoras e 1 assistente da consultoria Dana; 3 consultores da BMI; e 2 da Laborama. O projeto contou com apoio do SESCOOP, que aportou R\$ 1.013.971,62 para os workshops de comportamento das pessoas colaboradoras.

2.8 Indicadores

Para garantir que o Modelo de Gestão Cultural do CAS se traduzisse em prática, estruturamos indicadores capazes de acompanhar, de forma objetiva, a evolução da cultura no dia a dia. Eles permitem monitorar a incorporação dos comportamentos esperados, identificar avanços, direcionar ações e fortalecer a conexão entre estratégia, cultura e resultados, conforme apresentado a seguir:

Objetivos	Indicadores	Meta	Resultado	Status	Análise do Resultado (Contexto)
Fortalecer a identidade organizacional	eNPS e Clima (Orgulho, Respeito, etc)	Zona de excelência e Benchmarks de mercado	84% (eNPS)	Atingida	Aumento de +5 p.p. vs. ciclo anterior; manutenção dos demais indicadores em excelência.
Traduzir cultura em comportamentos mensuráveis	Frequência de Feedback	80% dos colaboradores com 3+ conversas/ano	87%	Superada	Evolução expressiva, saindo de 69% (2023) para 87% (2025).
	Confiança no Feedback	Índice médio de 90	91%	Atingida	Alto nível de confiança consolidado entre colaboradores com mais de 3 feedbacks.
	Funcionalidade do "Papo Reto"	Referência de mercado (+6,00)	6,41	Superada	Transparência e feedback evidenciados como práticas já enraizadas.
	Maturidade Cultural (CAP®)	Evolução consolidada na transição cultural	3,07	Atingida	Fase avançada de transição; destaques: Papo Reto, Jogar Junto e Reconhecimento.
Conectar cultura e sistemas de gestão	Engajamento, Retenção e Confiança (GPTW)	Acima de 90% para todos os tempos de casa	92% a 97%	Atingida	Resultados consistentes em todos os perfis, com destaque para 97% em colaboradores +20 anos.
	Volume de Reconhecimentos	Mensurar troféus e reconhecimentos formais	2.192	Atingida	1.830 troféus por tempo de casa e 362 via sistema; reforça a valorização do talento.
Aumentar capacidade de execução e valor	Percepção de Autonomia (GPTW)	Percentual que percebe protagonismo na execução	93%	Atingida	Evidência capacidade de priorizar e decidir com maior efetividade.
	NPS dos Workshops Comportamentais	Satisfação e Recomendação (Net Promoter Score)	89	Atingida	Sinaliza alta qualidade na preparação do time para o novo modelo de gestão.

2.9 Resultados

Nossos resultados refletem a consolidação do Modelo de Gestão Cultural do CAS e sua capacidade de fortalecer credibilidade, diálogo, alinhamento organizacional e a percepção de geração de valor. Mais do que uma transformação interna, a maturidade da nossa cultura move a excelência dos nossos serviços e o posicionamento do CAS como parceiro de confiança das Cooperativas.

A consistência dos índices de confiança ao longo dos últimos cinco anos evidencia uma cultura madura e resiliente. Em 2025, alcançamos 84% de participação na pesquisa GPTW e eNPS de 84%, com crescimento de 5 p.p. em relação ao ciclo anterior. Mantivemos os indicadores de orgulho, respeito, credibilidade e camaradagem em patamares de excelência, igualando ou superando benchmarks de mercado (Anexo VIII), o que demonstra um ambiente sustentado por transparência, segurança psicológica e forte senso de pertencimento. Nossa alta performance cultural se reflete na conexão entre desenvolvimento, propósito e qualidade de vida. Oportunidades de crescimento e alinhamento aos valores cooperativistas aparecem entre os principais fatores de permanência e engajamento (Anexo IX), reforçando a integração da cultura à experiência cotidiana das pessoas. A maturidade cultural também se evidencia nos resultados da Pesquisa Cultural de 2025, que alcançou 33,3% de adesão do público do CAS, incluindo 204 lideranças. O índice consolidado de +3,07 demonstra evolução consistente da cultura colaborativa e fortalecimento do diálogo, comunicação e corresponsabilidade.

O comportamento *Papo Reto* tornou-se uma das evidências mais concretas dessa transformação. Elevamos para 87% o percentual de colaboradores com três ou mais conversas de desempenho ao longo do ano, frente aos 69% registrados em 2023, alcançando 91% de confiança sobre os feedbacks recebidos. O índice de funcionalidade do *Papo Reto* atingiu +6,41, superando a referência de mercado e consolidando transparência e feedback como práticas incorporadas à rotina organizacional. Já o comportamento *Jogar Junto* se fortaleceu por meio da ampliação da colaboração, da autonomia e da proximidade entre equipes. Os resultados apontam 89% de facilidade de diálogo e 93% de percepção de autonomia na pesquisa de clima, evidenciando um ambiente cada vez mais orientado pela confiança e

corresponsabilidade. O *Fazer Acontecer*, por sua vez, reforça a maturidade do CAS na conexão entre cultura, execução e entregas de valor, demonstrando uma organização mais preparada para atuar com priorização, protagonismo e maior capacidade de transformação da estratégia em resultados tangíveis. A solidez cultural também é legitimada pela percepção direta de quem constrói o CAS diariamente, como evidenciam depoimentos deixados na Pesquisa de Clima:

“Podemos contar com ajuda real para crescer. Aprendo coisas novas diariamente e tenho liberdade para atuar de forma estratégica, mesmo trabalhando remotamente.”

“Acredito muito na missão e nos valores do CAS. São coisas que não estão nas paredes, mas em atitudes do dia a dia. Isso gera sentimento de orgulho.”

A consolidação da cultura também se materializou em 235 turmas de workshops comportamentais realizadas em 2025, alcançando 55% do público-alvo e registrando NPS 89. Além disso, o programa Nosso Jeito de Reconhecer fortaleceu a valorização das pessoas colaboradoras ao longo de toda a jornada no CAS, contribuindo para índices de confiança de 92% entre novos colaboradores e até 97% entre profissionais com mais de 20 anos de casa. O reconhecimento do CAS como a Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil pelo segundo ano consecutivo (GPTW 2025), além da presença entre as 25 Melhores Empresas da América Latina, reforçam a efetividade do Modelo de Gestão Cultural e sua capacidade de transformar cultura em vantagem competitiva sustentável.

2.10 Impactos Organizacionais

A implantação do Modelo de Gestão Cultural gerou impactos estruturais no CAS. Entre os principais benefícios, destacamos a ampliação da clareza organizacional sobre prioridades e expectativas, a evolução na qualidade das interações e das tomadas de decisão e o aumento do engajamento das lideranças e dos colaboradores, tornando nossa execução mais consistente e orientada ao que

realmente importa. Como consequência, ampliamos nossa capacidade organizacional de priorizar, decidir e entregar com maior efetividade, consolidando a cultura como uma alavanca concreta de desempenho e sustentabilidade do negócio, conforme evidenciam os depoimentos disponíveis no Anexo X. **Esse fortalecimento interno se reflete em uma melhora consistente na percepção das Cooperativas quanto à geração de valor e entregas mais robustas e eficientes, consolidando o CAS como um parceiro estratégico indispensável para o sistema.**

2.11 Validação e mensuração

A validação dos resultados do Modelo foi conduzida por meio de uma metodologia orientada por dados e pela escuta contínua das pessoas e das Cooperativas. A integração entre indicadores quantitativos — como eNPS, GPTW, Pesquisa de Clima e Pesquisa Cultural — e evidências qualitativas oriundas de fóruns de liderança, grupos focais e percepções espontâneas permitiu mensurar avanços e compreender a profundidade das transformações. Os resultados evidenciaram uma evolução consistente na confiança, na qualidade das interações, na abertura ao diálogo e no alinhamento entre discurso e prática, fortalecendo a percepção de geração de valor junto às Cooperativas. Para isso, a Diretoria passou a ouvir, semestralmente, os executivos das Cooperativas a fim de compreender, a partir da experiência de quem está na ponta, se as iniciativas conduzidas pelo CAS estavam realmente gerando valor às operações. A prática fortaleceu a proximidade com as Cooperativas e ampliou a compreensão sobre suas necessidades e expectativas, ao mesmo tempo em que estimulou uma atuação mais disciplinada, transparente e comprometida com a qualidade das entregas. Como consequência, o CAS também fortaleceu sua capacidade técnica e organizacional para sustentar iniciativas com maior consistência e efetividade.

3. Conclusão: cultura como vantagem competitiva

Nosso case evidencia que tratar a cultura como um elemento estruturante e não apenas declaratório é fator decisivo para fortalecer a coerência organizacional e sustentar a execução da estratégia do negócio. Ao longo da jornada, constatamos que clareza sobre identidade, comportamentos observáveis e integração aos sistemas de gestão ampliam significativamente a capacidade da organização de alinhar discurso e prática, qualificar decisões e fortalecer relações de confiança. A gestão cultural, quando conduzida com método, governança e uso consistente de dados, pode ser operacionalizada de forma estruturada e mensurável e posicionada como alavanca concreta de engajamento, execução e geração de resultados sustentáveis. Nossos resultados confirmam que é possível transformar cultura em vantagem competitiva, desde que ela seja intencionalmente gerida e incorporada à dinâmica organizacional. Mais do que sustentar quem somos, a cultura passa a direcionar como evoluímos.

Exatamente como fizemos acontecer no CAS.

4. Bibliografia

BUCKINGHAM, Marcus; GOODALL, Ashley. **Nove mitos sobre o trabalho: um guia para líderes no mundo real**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CHAPMAN, Gary; WHITE, Paul. **As 5 linguagens do reconhecimento no trabalho**. São Paulo: Mundo Cristão, 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução da estratégia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. A Sabedoria das Equipes: **Criando a Organização de Alto Desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito**. Rio de Janeiro: HarperCollins, 2018.

KOTTER, John P. **Create a culture that accelerates strategy**. Harvard Business Review, Boston, 2017.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

SINEK, Simon. **Os líderes se servem por último**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TAYLOR, Carolyn. **Walking the talk: a cultura através do exemplo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

WATKINS, Michael. **The Six Disciplines of Strategic Thinking: Leading Your Organization into the Future**. Boston: Harvard Business Review Press, 2023.

5. Sobre nós

Somos o Sicredi, a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil. Desde 1902, atuamos para apoiar o crescimento dos associados e promover o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atuamos. Hoje, somos a única instituição financeira com presença física em mais de 230 municípios brasileiros. Nosso modelo sistêmico é composto por 99 Cooperativas, 5 Centrais Regionais e o Centro Administrativo Sicredi, responsável por sustentar e impulsionar soluções para todo o Sistema. No CAS, atuam, aproximadamente, 4.200 pessoas colaboradoras, guiadas pelos valores cooperativismo, ética, transparência, atuação sistêmica, evolução constante e pessoas no centro das decisões. Temos como propósito construir juntos uma sociedade mais próspera e, como missão, valorizar as pessoas e promover o desenvolvimento local de forma sustentável, seguindo a visão de consolidar o Sicredi como referência em relacionamento e soluções para associados e sociedade.