

VALORIZAÇÃO DE PESSOAS: DISCURSO INSTITUCIONAL E PRÁTICAS PERCEBIDAS NO SISTEMA SICREDI

EMPLOYEE VALUATION: INSTITUTIONAL DISCOURSE AND PERCEIVED
PRACTICES IN THE SICREDI SYSTEM

Ciências Sociais Aplicadas • 20/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792373998](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792373998)

Evelyn Caroline Gomes¹

João Vitor Moraes dos Santos²

Danieli Aparecida Cristina Leite³

RESUMO

Este artigo analisa se a valorização das pessoas declarada pelo Sistema Sicredi corresponde às práticas implementadas e percebidas pelos colaboradores. Trata-se de um estudo de caso único, de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, baseado em pesquisa bibliográfica e documental. O referencial teórico aborda a evolução da Gestão de Pessoas, o clima organizacional e a distinção entre práticas pretendidas, implementadas e percebidas, interpretada pela força do sistema de gestão de pessoas e pelo contrato psicológico. As fontes foram organizadas em três blocos (discurso institucional, evidências independentes e literatura científica) e analisadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostram um discurso de valorização estruturado e documentado, apoiado em reconhecimentos externos, indicadores de clima e programas de desenvolvimento e carreira. Contudo, grande parte dessas informações é autodeclarada e restringe o conhecimento da experiência cotidiana dos colaboradores. Os estudos empíricos sobre cooperativas de crédito indicam avaliações predominantemente positivas, com pontos de fragilidade, sobretudo no desenvolvimento de pessoas. Conclui-se que há indícios, mas não comprovação, de correspondência entre discurso e prática, o que demanda pesquisas futuras com dados primários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; Valorização dos Colaboradores; Cooperativismo de Crédito; Sicredi.

ABSTRACT

This paper analyzes whether the appreciation of people declared by the Sicredi system matches the practices implemented and perceived by its employees. It is a single case study with a qualitative, exploratory and descriptive approach, based on bibliographic and documentary research. The theoretical framework

covers the evolution of People Management, organizational climate and the distinction between intended, implemented and perceived practices, interpreted through the strength of the HR system and the psychological contract. The sources were organized into three blocks (institutional discourse, independent evidence and scientific literature) and analyzed through content analysis. The results show a structured and well-documented discourse of appreciation, supported by external recognitions, climate indicators and development and career programs. However, much of this information is self-declared and limits what can be known about employees' daily experience. Empirical studies on credit unions indicate predominantly positive evaluations, with weak points, especially in people development. The paper concludes that there are indications, but no proof, that discourse and practice match, which calls for future research with primary data.

Keywords: People Management; Organizational Climate; Employee Appreciation; Credit Unions; Sicredi.

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuam em um cenário de transformação digital, concorrência intensa e exigências crescentes de inovação. Nesse contexto, as pessoas passaram a ser vistas como fonte de conhecimento, competências e vantagem competitiva, e não apenas como recurso produtivo (Chiavenato, 2014; Ulrich, 1998). A Gestão de Pessoas deixou de ter um papel só operacional e passou a ter um papel estratégico. Com isso, ficou comum as organizações colocarem a valorização dos colaboradores como princípio central em seus discursos e comunicados.

No entanto, declarar que valoriza as pessoas não é o mesmo que praticar isso, nem garante que os colaboradores percebam essa valorização. Legge (1995) já apontava a distância entre a retórica e a realidade da gestão de pessoas, e Guest (1999) defende que a efetividade das políticas deve ser avaliada também pela percepção dos trabalhadores, e não só pela existência formal de programas. Isso é ainda mais importante em instituições com grande projeção pública, como as que aparecem em rankings de melhores empresas para trabalhar, porque o reconhecimento externo cria expectativas que passam a fazer parte da relação entre a organização e o colaborador.

O Sistema Sicredi é um caso adequado para essa discussão. Ele é uma das principais instituições financeiras cooperativas do país, reúne mais de cem cooperativas, ficou em primeiro lugar no ranking Great Place to Work (GPTW) Brasil, categoria Empresas Gigantes, em 2024 e 2025 (Sicredi, 2025) e divulga indicadores elevados de clima organizacional. Porém, boa parte desses dados vem da comunicação da própria instituição. Além disso, a literatura acadêmica sobre Gestão de Pessoas em cooperativas de crédito costuma se concentrar na perspectiva institucional, em amostras amplas ou em análises feitas com os setores responsáveis pela área. Com isso, a experiência do dia a dia de quem vive as políticas divulgadas fica pouco explorada.

Disso decorre o problema de pesquisa: em que medida a valorização das pessoas declarada pelo Sistema Sicredi corresponde às práticas implementadas e percebidas, conforme indicam a literatura científica e as fontes independentes? O objetivo geral é analisar essa correspondência. Para isso, o estudo busca (i) identificar o que a organização declara sobre a valorização de seus colaboradores; (ii)

verificar o que pode ser confirmado por fontes independentes; e (iii) examinar o que a literatura científica relata sobre a percepção dos colaboradores de cooperativas de crédito. A pesquisa não pretende aceitar os indicadores institucionais de forma acrítica, a ideia é examiná-los com base em conceitos como a diferença entre práticas pretendidas, implementadas e percebidas, a força do sistema de gestão de pessoas e o contrato psicológico.

A justificativa é dupla, na parte acadêmica, o estudo reúne em um mesmo quadro de análise a literatura de Gestão de Pessoas e os achados empíricos sobre cooperativas de crédito, deixando claro o que cada tipo de fonte permite afirmar e o que não permite. Na parte prática, o trabalho oferece a gestores e profissionais da área um caminho para ler com mais critério indicadores de clima e rankings, separando o que é declarado, o que pode ser verificado e o que é percebido.

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico (seção 2), os procedimentos metodológicos (seção 3), a análise do caso (seção 4) e as considerações finais (seção 5).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Da Administração de Recursos Humanos à Gestão Estratégica de Pessoas

A história da Gestão de Pessoas acompanha a das teorias da administração. No início do século XX, a Administração Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol tinham foco na eficiência, na padronização e no controle, e viam o trabalhador principalmente como executor de tarefas (Maximiano, 2017). A partir dos anos 1930, as Experiências de Hawthorne mostraram que fatores sociais,

psicológicos e emocionais também pesam no desempenho (Motta e Vasconcelos, 2021). No pós-guerra, os departamentos de relações industriais deram origem aos setores de Recursos Humanos, que passaram a cuidar de recrutamento, treinamento, cargos e salários, avaliação e benefícios (Chiavenato, 2014). Mesmo assim, a área continuou com um perfil mais operacional e burocrático (Marras, 2016).

Nas últimas décadas, a globalização, a concorrência e a valorização do conhecimento levaram a área a se voltar para a Gestão Estratégica de Pessoas, que busca integrar as políticas de desenvolvimento humano ao planejamento da organização. Ulrich (1998) defende que a área deve exercer quatro papéis: parceira estratégica, especialista administrativa, defensora dos colaboradores e agente de mudanças. Dutra (2004, 2016) entende a gestão de pessoas como um sistema integrado de políticas e práticas, voltado ao desenvolvimento das competências da organização e das pessoas. Para Fleury e Fleury (2001), competência é o saber agir de forma responsável e reconhecida, mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fischer (2002) classifica os modelos de gestão de pessoas ao longo da história em quatro categorias: departamento pessoal, gestão do comportamento humano, gestão estratégica e vantagem competitiva. Já Dutra (2004) defende que as políticas e práticas só funcionam bem quando seguem um modelo coerente, baseado nos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, e quando estão integradas entre si, aos objetivos da organização e às expectativas das pessoas. Sem isso, o sistema corre o risco de se tornar apenas burocrático. Marras (2011) acrescenta que a atuação

estratégica não substitui a operacional, mas depende de ela estar bem estruturada.

É importante notar que mudar o nome da área não prova que a prática mudou. Fischer (2002) mostra que a ideia do trabalho humano como principal ativo já existia em fases anteriores da área e alerta para o discurso de valorização em empresas cujos modelos mudaram pouco. Dutra (2004) observa que a maioria das empresas que adotaram o conceito de competências ainda estava nas fases iniciais de implantação.

2.2. Políticas de Gestão de Pessoas e Clima Organizacional

O clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho em determinado momento, envolvendo liderança, comunicação, relacionamento, reconhecimento e as condições oferecidas (Chiavenato, 2014; Luz, 2003). Ele é diferente da cultura, que é o conjunto de pressupostos básicos compartilhados e consolidados ao longo do tempo (Schein, 2009). Luz (2003) considera o diagnóstico de clima uma ferramenta capaz de captar os efeitos percebidos da cultura e das políticas de recursos humanos sobre as relações de trabalho, o que faz do clima um indicador e não uma causa. Para Robbins e Judge (2020), a percepção do ambiente também depende do comportamento das lideranças, da comunicação, do sistema de recompensas e da justiça organizacional.

Entre os elementos desse quadro, destacam-se a qualidade de vida no trabalho, o reconhecimento e a saúde mental. Walton (1973) propõe oito dimensões de qualidade de vida no trabalho: compensação justa, condições seguras, uso e desenvolvimento de

capacidades, crescimento e segurança, integração social, respeito a direitos, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e relevância social do trabalho. No Brasil, Limongi-França (2012) relaciona o tema a ações que promovem saúde, segurança, desenvolvimento humano e satisfação. Sobre o reconhecimento, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) separam os fatores motivacionais, como reconhecimento e crescimento, dos fatores higiênicos, como salário e condições físicas, cuja ausência causa insatisfação, mas cuja presença não garante motivação. Robbins e Judge (2020) acrescentam que sistemas de reconhecimento vistos como justos fortalecem a confiança, enquanto práticas vistas como injustas prejudicam o clima e aumentam a intenção de sair da empresa. Quanto à saúde mental, a atualização da NR-1 reforçou a necessidade de identificar e gerenciar riscos psicossociais (Brasil, 2024), o que coloca o tema na agenda formal da área.

A diversidade também faz parte desse quadro. Cox (1994) aponta que organizações que gerenciam bem a diversidade aproveitam melhor o potencial humano disponível, e Robbins e Judge (2020) ressaltam que ela só melhora o desempenho quando vem acompanhada de práticas efetivas de inclusão. No caso brasileiro, Fleury (2000) lembra que gerir a diversidade exige mudanças culturais capazes de superar práticas discriminatórias. A Organização Mundial da Saúde (2022) define a saúde mental como um estado de bem-estar em que a pessoa reconhece suas capacidades, lida com as tensões normais da vida e trabalha de forma produtiva. Maslach e Leiter (2016) explicam que o *burnout* aparece como exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, e que está mais ligado às condições organizacionais do que a características individuais. Por fim, Edmondson (2019) descreve a segurança psicológica como o

ambiente em que os colaboradores se sentem à vontade para expor opiniões e admitir erros sem medo de punição.

Em todos esses casos, a literatura converge em um ponto: programas isolados não bastam. Eles só geram efeitos duradouros quando estão integrados à estratégia, têm o apoio das lideranças e são coerentes com a cultura da organização (Limongi-França, 2012; Schein, 2009).

2.3. Resultados Organizacionais e Seus Limites

A Visão Baseada em Recursos defende que o conhecimento, a experiência, as competências e o comprometimento dos colaboradores podem ser recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, capazes de gerar vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Também há evidência empírica de que práticas estruturadas de gestão de pessoas estão associadas a menor rotatividade, maior produtividade e melhores resultados financeiros (Huselid, 1995). Esses resultados são acompanhados por indicadores como rotatividade, absenteísmo, engajamento e pesquisas de clima (Marras, 2016; Chiavenato, 2014).

Mesmo assim, a literatura ressalva que essa relação não é automática. Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014), em pesquisa com 151 hotéis do Nordeste, observam que muitos estudos apontam relações positivas entre práticas de gestão de pessoas e resultados, mas poucos explicam por que e como isso acontece, a chamada “caixa preta” da área. Robbins e Judge (2020) lembram que estratégia, estrutura, cultura, liderança e ambiente econômico também influenciam, e Ulrich (1998) destaca a importância do apoio

efetivo da alta administração. Portanto, a gestão de pessoas deve ser vista como parte de um sistema maior.

2.4. Processos de Gestão de Pessoas e Mensuração do Clima

Chiavenato (2014) divide a Gestão de Pessoas em seis processos básicos, integrados e interdependentes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Este estudo adota esse modelo por dois motivos. O primeiro é que ele é bastante difundido na literatura brasileira sobre cooperativismo de crédito, sendo usado como referência tanto por Rossés *et al.* (2019), em uma cooperativa do Sistema Sicredi, quanto por Deggerone e Deffaci (2022), em uma agência da Cresol. O segundo é que o processo de monitorar pessoas, ligado a indicadores e sistemas de informação, tem relação direta com o objeto da pesquisa, já que boa parte do discurso institucional analisado se apoia em indicadores de clima e engajamento.

Agregar e aplicar pessoas envolvem recrutamento interno e externo, seleção, definição de atribuições e avaliação de desempenho. Marras (2011) destaca que a qualidade desse processo influencia a retenção, e Dutra (2016) alerta que a avaliação só gera resultado quando orienta decisões de promoção, remuneração e desenvolvimento, caso contrário vira apenas uma formalidade administrativa. Recompensar pessoas inclui remuneração fixa e variável, benefícios e incentivos, e a atratividade desses itens depende da percepção de justiça interna e da competitividade em relação ao mercado (Marras, 2011). Nas cooperativas, há ainda a particularidade de que as sobras distribuídas aos associados não se confundem com a remuneração dos colaboradores contratados. Desenvolver pessoas envolve treinamento, planos de desenvolvimento individual e trilhas de

carreira, com base na corresponsabilidade entre empresa e profissional (Dutra, 2016) e, nas cooperativas de crédito, costuma incluir a formação cooperativista.

Por fim, manter e monitorar pessoas reúnem as condições de trabalho, a comunicação interna, o acompanhamento do clima e o uso de bancos de dados para tomar decisões. As pesquisas de clima permitem avaliar a efetividade das políticas, pois mostram como os colaboradores percebem liderança, reconhecimento, comunicação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Marras, 2011). Medir o clima em cooperativas, porém, exige instrumentos adequados. Bento *et al.* (2022) construíram e validaram uma escala de Identificação Organizacional Cooperativa e usaram uma escala reduzida de clima, adaptada transculturalmente à realidade das cooperativas brasileiras, justamente porque essas organizações são diferentes das sociedades convencionais. Já as pesquisas feitas ou contratadas pela própria organização refletem a perspectiva institucional e devem ser lidas com cautela, o que justifica estudos que as comparem com outras fontes.

2.5. Entre o Discurso e a Prática: Práticas Pretendidas, Implementadas e Percebidas

Legge (1995) usa a expressão *rhetorics and realities* para falar da distância entre o discurso moderno da gestão estratégica de pessoas e a permanência de práticas tradicionais. Storey (1992) separa a abordagem *hard*, centrada em controle, produtividade e eficiência, da abordagem *soft*, centrada em desenvolvimento, comprometimento e participação. Muitas organizações adotam um discurso *soft*, mas suas decisões do dia a dia seguem a lógica *hard*, principalmente quando há metas rígidas, o que é comum em

instituições financeiras. Guest (1999) acrescenta que a avaliação das políticas deve considerar a percepção dos trabalhadores.

Wright e Nishii (2013) oferecem o modelo conceitual que orienta este estudo, ao distinguir três níveis de práticas: as pretendidas, criadas pela alta administração e pela área de recursos humanos; as implementadas, aplicadas pelos gestores de linha; e as percebidas, que são as que os colaboradores realmente vivenciam e interpretam. Segundo os autores, quando esses níveis não estão alinhados, políticas bem desenhadas acabam gerando resultados abaixo do esperado, já que são as práticas percebidas que se relacionam com as atitudes e os comportamentos no trabalho.

Dois outros conceitos ajudam na interpretação. Bowen e Ostroff (2004) propõem o conceito de força do sistema de gestão de pessoas, que depende de distintividade, consistência e consenso. Quando as mensagens são claras, consistentes e legítimas, forma-se uma interpretação comum das políticas. Caso contrário, a mesma política pode ser entendida de formas diferentes por pessoas e equipes, o que é especialmente relevante em estruturas descentralizadas. Rousseau (1995), por sua vez, define o contrato psicológico como o conjunto de crenças e expectativas sobre a relação entre colaborador e organização. Ao divulgar políticas de valorização ou receber reconhecimentos públicos, a organização cria expectativas que, se não forem atendidas, podem reduzir o comprometimento, a confiança e o engajamento. Nos dois casos, a liderança é o elo que transforma a política pretendida em prática implementada (Wright e Nishii, 2013). Em conjunto, esses conceitos indicam que a distância entre o discurso e a experiência dos colaboradores não depende apenas de a organização ter políticas de valorização, mas de elas serem comunicadas de forma consistente,

compreendidas de modo semelhante e aplicadas no dia a dia pela liderança. É com esse olhar que o discurso do Sicredi é examinado nas seções seguintes.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa (Minayo, 2014), exploratória e descritiva (Gil, 2019). Ela é exploratória porque a relação entre o discurso de valorização do Sicredi e a percepção dos seus colaboradores foi pouco estudada, e é descritiva porque procura mostrar até que ponto as práticas declaradas têm correspondência na literatura e em fontes independentes. O estudo combina pesquisa bibliográfica, que parte de material já elaborado (Gil, 2019), e pesquisa documental, que trabalha com materiais ainda sem tratamento analítico, como relatórios, comunicados e páginas institucionais (Sá-Silva, Almeida e Guindani, 2009), dentro de um estudo de caso único (Yin, 2015).

É preciso deixar claro o escopo: a pesquisa não envolve coleta de dados primários, não foram usados questionários, entrevistas, observação ou visitas à organização, e todo o material vem de fontes já publicadas e de acesso público. Essa escolha torna o estudo viável, mas limita o alcance das conclusões.

O caso foi tratado como crítico, pois, como o Sicredi tem grande reconhecimento externo na área, se aparecesse um descompasso entre discurso e percepção mesmo nesse contexto, isso fortaleceria a proposição teórica, e se não aparecesse, reforçaria a evidência de alinhamento. Um caso único não permite generalização estatística, apenas analítica (Yin, 2015). A unidade de análise é o conjunto das práticas de gestão de pessoas do Sistema Sicredi, com documentos institucionais recortados entre janeiro de 2023 e setembro de 2026,

sem distinguir as cooperativas singulares, já que o material público dificilmente permite essa separação.

O modelo de análise, baseado em Wright e Nishii (2013), organiza as fontes em três blocos que correspondem aos níveis de prática. Isso permite comparar o que a organização diz, o que se verifica de forma independente e o que a literatura registra sobre a percepção dos colaboradores. Como não há coleta junto aos trabalhadores, o nível das práticas percebidas é examinado de forma indireta, por meio de estudos empíricos já publicados. Na prática, o Bloco B oferece mais contextualização do setor do que verificação das práticas internas do Sicredi, o que será considerado na leitura dos resultados. O Quadro 1 resume o *corpus*.

Quadro 1. Blocos de fontes da pesquisa

Bloco / nível	Fontes	Uso na análise
A – Práticas pretendidas (discurso institucional)	Comunicados oficiais sobre rankings e pesquisa de clima; páginas institucionais; conteúdo de marca	Identificar o que a organização declara
B – Evidências independentes (práticas implementadas)	Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (Banco Central do Brasil), conforme divulgado pelo Portal do Cooperativismo Financeiro; fontes de imprensa sem caráter publicitário, quando disponíveis	Calibrar o discurso e contextualizar o setor
C – Literatura científica (percepção indireta)	Livros e artigos de Gestão de Pessoas; estudos empíricos sobre percepção de colaboradores em cooperativas de crédito	Fundamentar categorias e identificar o que os estudos relatam sobre a percepção

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A literatura foi buscada no Portal de Periódicos da CAPES, no Google Acadêmico, na SciELO, na SPELL e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, com descritores como “gestão de pessoas”, “cooperativa de crédito”, “Sicredi” e “clima organizacional”. Os documentos foram obtidos nos sites do Sicredi e do Portal do Cooperativismo Financeiro e em veículo de imprensa. Foram incluídos os materiais que tratavam de gestão de pessoas, clima ou valorização no cooperativismo de crédito ou no Sicredi, com autoria e data identificáveis, disponíveis na íntegra e, no caso dos documentos institucionais, dentro do recorte de tempo. Cada documento passou por uma avaliação preliminar com base em Cellard (2008), considerando contexto, autoria, autenticidade, natureza do texto e lógica interna, e foi classificado quanto à independência: institucional, independente ou conteúdo de marca, sendo este último tratado como institucional mesmo quando publicado em veículo de imprensa.

A análise seguiu a análise de conteúdo de Bardin (2011), com categorias definidas antes, a partir do referencial: remuneração e benefícios; desenvolvimento e capacitação; carreira, promoção e permanência; reconhecimento e feedback; liderança e gestão imediata; metas comerciais e pressão por resultados; saúde emocional e bem-estar; e clima, comunicação e pertencimento. Também ficou aberta a categorias que surgissem durante a análise. Depois, foi feita uma comparação interpretativa entre os blocos, com base em Bowen e Ostroff (2004) e Rousseau (1995).

Do ponto de vista ético, a pesquisa usa apenas informações públicas e textos científicos já publicados, sem contato com pessoas. Por isso,

ela se enquadra nas hipóteses do art. 1º, parágrafo único, da Resolução CNS nº 510/2016 que dispensam registro e avaliação pelo sistema CEP/CONEP (Brasil, 2016). Os resultados descrevem o que as fontes declaram ou relatam, sem atribuir condutas a pessoas ou unidades específicas. Os autores declaram não ter vínculo profissional com o Sicredi.

Para dar mais rigor ao processo, foram adotados quatro cuidados. O primeiro foi a triangulação entre os três blocos de fontes. O segundo foi a rastreabilidade, com o registro das buscas (base, descritores, data e número de resultados) e das fontes em planilha, com endereço eletrônico e data de acesso (Yin, 2015). O terceiro foi deixar claros os critérios de inclusão, exclusão e codificação. O quarto foi a conferência cruzada entre os autores, que codificaram separadamente parte do material e resolveram as discordâncias por consenso, usando-as para refinar as definições das categorias.

O método tem limitações que precisam ser consideradas na leitura dos resultados. Sem dados primários, não foi possível ouvir os colaboradores, então a percepção só é alcançada de forma indireta. Boa parte dos estudos empíricos trata de outras cooperativas ou de unidades específicas, o que dificulta aplicar seus achados ao Sicredi como um todo. Além disso, o material público raramente separa as cooperativas singulares, o que impede testar a variação entre unidades, algo relevante em um sistema descentralizado.

Os dados institucionais são autodeclarados e produzidos com finalidade de comunicação, e nem sempre podem ser verificados de forma independente. Os estudos publicados também podem retratar períodos anteriores ao recorte dos documentos, e o método aponta correspondências e divergências, mas não explica causas

nem mede efeitos sobre o desempenho. Por essas razões, os resultados são apresentados como indícios de convergência ou divergência, e não como comprovação.

4. O CASO SICREDI: DISCURSO DE VALORIZAÇÃO E EVIDÊNCIAS DISPONÍVEIS

4.1. O Contexto do Cooperativismo de Crédito e o Sistema Sicredi

As cooperativas se baseiam em princípios como adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia, educação, intercooperação e interesse pela comunidade (Aliança Cooperativa Internacional, [s.d.]). Esses princípios moldam a cultura organizacional e também o discurso dirigido aos colaboradores. A relevância econômica do segmento pode ser vista em uma fonte ligada ao regulador: segundo o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, o segmento terminou 2025 com ativos totais de R\$ 1,036 trilhão, crescimento de 17,0% no ano, e passou a representar 6,3% dos ativos, 8,0% da carteira de crédito e 9,8% dos depósitos do Sistema Financeiro Nacional (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2026).

A primeira cooperativa de crédito que deu origem ao Sicredi foi fundada em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis (RS), e é apontada pela própria instituição como a primeira da América Latina (Sicredi, [s.d.]). Hoje o sistema reúne cooperativas, uma confederação e o Banco Cooperativo Sicredi (Sicredi, [s.d.]), com presença física em todos os estados e no Distrito Federal (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2025). A instituição informa reunir mais de 100 cooperativas, cerca de 3 mil agências em aproximadamente 2,1 mil municípios e mais de 9,5 milhões de associados (Exame,

2025). Como o sistema é formado por muitas cooperativas e o cooperativismo preza a autonomia, é plausível que a gestão de pessoas varie entre unidades da mesma marca, hipótese diretamente ligada à ideia de força do sistema (Bowen; Ostroff, 2004). Trata-se de uma hipótese, e não de um achado, já que as fontes examinadas não permitem verificar se há, de fato, variação entre as cooperativas. Ainda assim, ela lembra que o discurso da marca descreve o sistema como um todo e não necessariamente a vivência em cada unidade, o que orienta a leitura das seções seguintes.

4.2. O Que o Sicredi Declara (Práticas Pretendidas)

Em 2024, o Sicredi ficou em primeiro lugar no ranking GPTW Brasil, categoria Empresas Gigantes. Em 2025, repetiu a posição, na terceira vez em que aparece nesse grupo, em uma edição que contou com mais de cinco mil instituições inscritas, das quais 175 foram reconhecidas (Sicredi, 2025). Em 2026, ficou novamente entre as 15 melhores empresas para trabalhar na América Latina, no segundo ano consecutivo na lista, e informou 92% de engajamento sistêmico em sua pesquisa de clima (Sicredi, 2026). Os indicadores do ciclo de 2025 mostram adesão de 90% dos colaboradores, índice geral de confiança de 90% e e-NPS de 84% (Sicredi, 2025).

Na área de desenvolvimento, a instituição informa ter investido R\$ 66 milhões em programas de educação corporativa em 2024, com destaque para a plataforma Sicredi Aprende, que oferece trilhas personalizadas on-line e presenciais (Exame, 2025). Na gestão de carreira, divulga a Pesquisa de Carreira, a metodologia PDA (*Personal Development Analysis*) e os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Divulga também a promoção interna como

caminho preferencial para cargos de liderança, o que é ilustrado pelo caso de uma gerente que entrou como estagiária aos 17 anos e continua na instituição há quatorze anos (Exame, 2025). Instrumentos como a Pesquisa de Carreira e o PDI combinam com a ideia de corresponsabilidade entre empresa e profissional (Dutra, 2016) e aproximam a gestão de pessoas do dia a dia da liderança, desde que sejam sustentados por conversas periódicas e não apenas por formulários anuais (Marras, 2011). A política de promoção interna tende a fortalecer o contrato psicológico (Rousseau, 1995), mas exige investimento contínuo na capacitação de quem passa a liderar. Já as iniciativas de saúde emocional e bem-estar, tema destacado na literatura (seção 2.2), não são detalhadas nas fontes do corpus, o que representa uma lacuna na análise.

4.3. Cautelas na Leitura dos Dados

Há três motivos metodológicos para ter cautela. O primeiro é a natureza das fontes: os números acima vêm de comunicação institucional e de uma matéria que o próprio veículo classifica como conteúdo de marca, apresentada pelo Sicredi (Exame, 2025). Ou seja, não é apuração jornalística independente nem avaliação acadêmica. O segundo é a seleção: o ranking GPTW inclui apenas as instituições que se inscrevem (Sicredi, 2025), o que limita a comparação com o conjunto dos empregadores, e este estudo não analisou a metodologia completa de pontuação do ranking, de modo que seus indicadores são tratados como informados pela instituição. O terceiro é a precisão dos indicadores: o *Net Promoter Score*, na sua formulação original, é um índice que vai de -100 a +100 (Reichheld, 2003), então o e-NPS divulgado em forma de percentual deve ser reproduzido com essa ressalva.

Soma-se a isso o argumento de Bento et al. (2022), que construíram e validaram instrumentos próprios para medir clima e identificação organizacional em cooperativas, justamente por causa das particularidades desse tipo de organização. Da mesma forma, instrumentos comerciais de perfil comportamental, como o PDA, servem a finalidades de gestão e não foram objeto de avaliação científica neste estudo, o que desaconselha usá-los isoladamente como prova de percepção. Pesquisas feitas ou contratadas pela própria organização refletem a perspectiva institucional e devem ser lidas dessa forma.

4.4. O Que a Literatura Permite Dizer Sobre a Percepção dos Colaboradores

A principal referência empírica sobre o Sistema Sicredi é o estudo de Rossés et al. (2019). Os autores analisaram o modelo de gestão de pessoas de uma cooperativa singular, a Sicredi Região Centro, comparando-o com o modelo de Chiavenato (2014), por meio de um estudo de caso qualitativo e descritivo, com entrevistas, questionários e análise documental. Os resultados foram em geral positivos, com maior concordância no processo de manter pessoas (93%) e menor no de desenvolver pessoas (52%). Outros estudos ampliam o panorama sem se limitar ao Sicredi. Stecca et al. (2021) pesquisaram 388 colaboradores de cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul, do Paraná e de Santa Catarina, ligadas ao Sicredi, ao Sicoob e à Unicred, e verificaram que a percepção das estratégias de gestão de pessoas, em termos de descentralização, hierarquização e especialização, não dependeu de sexo, idade, cargo ou sistema cooperativo, sendo mais influenciada por escolaridade e tempo de casa. França *et al.* (2020) analisaram, por meio de documentos, as cooperativas de crédito e de saúde reconhecidas no ranking Você

S/A de 2017, e destacaram o endomarketing e o treinamento e desenvolvimento entre as práticas das cooperativas de crédito. Já Deggerone e Deffaci (2022) examinaram os processos de gestão de pessoas em uma agência da Cresol.

Esses achados devem ser lidos como indícios por analogia, já que a maior parte trata de outras cooperativas ou unidades, e não do Sicredi como um todo. Vale notar ainda que o estudo de França et al. (2020) já partiu de um recorte de cooperativas reconhecidas externamente. No conjunto, os estudos indicam avaliações predominantemente positivas, com pontos de fragilidade, sobretudo no desenvolvimento de pessoas, e sem evidência de diferenças entre sistemas cooperativos, mas isso não permite generalizar para o Sicredi como um todo nem para o período mais recente.

4.5. Confronto Entre Declarado, Verificável e Percebido

O Quadro 2 resume a comparação entre os três níveis, limitando-se ao que as fontes examinadas realmente permitem afirmar.

Quadro 2. Síntese do confronto entre discurso, evidências independentes e percepção

Dimensão	O que o Sicredi declara (Bloco A)	Verificação independente (Bloco B)	Percepção (Bloco C)
Reconhecimento externo e clima	1º lugar no GPTW (2024, 2025); LATAM 2026; adesão 90%, confiança 90%, e-NPS 84%	Ranking de adesão voluntária; indicadores não verificáveis de	Evidência insuficiente para o Sicredi como um todo

		forma independente	
Desenvolvimento	R\$ 66 milhões em educação corporativa (2024); Sicredi Aprende; PDI	Não localizada	Avaliação positiva, mas a mais baixa entre os seis processos (52% de concordância total) em uma cooperativa singular (Rossés et al., 2019)
Carreira e promoção interna	Promoção interna como caminho preferencial; Pesquisa de Carreira	Não localizada	Evidência insuficiente
Saúde emocional e bem-estar	Sem detalhamento nas fontes analisadas	Não localizada	Evidência insuficiente
Descentralização, metas e liderança	Sistema formado por mais de 100 cooperativas (informação da instituição)	Não localizada	Em 388 colaboradores de três sistemas, a percepção não variou por sistema ou cargo; escolaridade e tempo de casa pesaram mais (Stecca et al., 2021)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base nas fontes analisadas.

O quadro mostra que, em cada dimensão, o discurso é consistente, mas a verificação independente é escassa e a percepção só pode ser

alcançada de forma indireta. Chama atenção que, na dimensão em que o discurso é mais robusto (o desenvolvimento), o único estudo empírico específico do Sicredi registre a menor concordância entre os processos, ainda que se trate de uma cooperativa singular e de dados anteriores aos investimentos divulgados em 2024. Na terminologia de Wright e Nishii (2013), isso significa que as práticas pretendidas estão bem documentadas, mas sua conversão em práticas percebidas continua sendo uma questão empírica.

4.6. Leitura à Luz da Força do Sistema e do Contrato Psicológico

Aplicadas ao caso, as duas teorias levam a leituras condicionais, e não a conclusões definitivas. Pela ótica de Bowen e Ostroff (2004), os elementos documentados no discurso institucional (pesquisa de clima com alta adesão, instrumentos padronizados de carreira e desenvolvimento e comunicação pública dos resultados) sugerem um esforço para produzir mensagens claras e consistentes, o que contribui para a consistência e a distintividade do sistema. O terceiro componente, o consenso, depende de os colaboradores compartilharem a mesma interpretação das políticas, e é justamente aí que a estrutura formada por muitas cooperativas e o papel do gestor de agência (Wright; Nishii, 2013) podem gerar variação. O estudo de Stecca et al. (2021) sugere que fatores individuais, como escolaridade e tempo de casa, pesam na percepção, e não encontrou diferença entre sistemas cooperativos. Não há, porém, evidência pública sobre variação entre agências do Sicredi, o que mantém a questão em aberto.

Pela ótica de Rousseau (1995), os reconhecimentos públicos recebidos ao longo do tempo e a divulgação de políticas de desenvolvimento e carreira criam expectativas que fazem parte do

contrato psicológico, principalmente porque o colaborador passa a comparar o que é anunciado fora com o que vive dentro da organização. As fontes examinadas não permitem afirmar se essas expectativas são atendidas ou frustradas. A política de promoção interna, por exemplo, tende a fortalecer o contrato, mas só se os colaboradores realmente perceberem as oportunidades de crescimento. É nesse ponto que a falta de dados primários mais pesa, e a literatura disponível oferece apenas indícios.

Em resumo, a leitura teórica não contradiz o discurso institucional, mas também não o confirma. Ela apenas indica em quais pontos ele precisaria ser verificado empiricamente com quem trabalha na ponta.

4.7. Desafios do Modelo Cooperativo Como Pontos de Atenção

A literatura sobre cooperativas de crédito aponta desafios que podem afetar a conversão das políticas em práticas percebidas. No caso do Sicredi, eles devem ser tratados como pontos de atenção e hipóteses de investigação, e não como achados, porque as fontes públicas não permitem verificar se de fato ocorrem. O primeiro é a descentralização: a autonomia das cooperativas singulares aproxima a instituição da comunidade, mas pode gerar diferenças na aplicação das diretrizes centrais. O segundo é conciliar metas comerciais com a valorização humana, já que as cooperativas, assim como os bancos, trabalham com metas de captação e venda de produtos, o que se relaciona com a tensão entre as abordagens *hard* e *soft* (Storey, 1992). O terceiro é a rotatividade nos cargos de atendimento, que gera custos de contratação e treinamento e perda de conhecimento acumulado (Marras, 2011). O quarto é a formação das lideranças promovidas internamente, que precisam desenvolver

competências de comunicação, feedback e gestão de equipes, já que o gestor é quem transforma a política em prática (Wright; Nishii, 2013). Esses quatro pontos não alteram a conclusão da análise, mas indicam onde o discurso de valorização pode ser mais testado no cotidiano. Servem, portanto, como roteiro para pesquisas futuras que ouçam diretamente os colaboradores, única forma de saber se a valorização declarada é também a valorização percebida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou em que medida a valorização das pessoas declarada pelo Sistema Sicredi corresponde às práticas implementadas e percebidas, por meio de um estudo de caso documental e bibliográfico. Na parte teórica, viu-se que a Gestão de Pessoas passou a ter caráter estratégico, mas que ter políticas e programas não significa que os colaboradores se sintam valorizados. A diferença entre práticas pretendidas, implementadas e percebidas, junto com a força do sistema de gestão de pessoas e o contrato psicológico, ajuda a entender esse descompasso.

No caso examinado, as fontes institucionais documentam um discurso de valorização estruturado, com reconhecimentos externos, indicadores de clima, investimento em educação corporativa e instrumentos de carreira. Esses dados, porém, vêm em grande parte da própria organização e de conteúdo de marca, e por isso foram tratados como representação do posicionamento institucional, e não como comprovação da experiência vivida pelos colaboradores. Os dados do Banco Central, divulgados pelo Portal do Cooperativismo Financeiro, permitem dimensionar o setor, mas não verificam as práticas de gestão de pessoas do Sicredi. A percepção só foi alcançada por meio de estudos já publicados, que indicam

avaliações predominantemente positivas, com fragilidade no desenvolvimento de pessoas, e não permitem generalizar para o Sistema Sicredi.

As principais limitações são a falta de dados primários, o fato de as fontes institucionais serem autodeclaradas, a impossibilidade de separar as cooperativas singulares com base em material público, o possível viés de publicação e a defasagem entre estudos e documentos, e a impossibilidade de inferência causal. Por isso, as conclusões devem ser lidas como indícios de convergência ou divergência, e não como comprovação.

Conclui-se, em resposta ao problema proposto, que o discurso de valorização das pessoas do Sicredi é estruturado e bem documentado, mas que as fontes disponíveis oferecem apenas indícios de que ele corresponde à experiência cotidiana dos colaboradores. Recomenda-se que pesquisas futuras coletem dados diretamente com colaboradores de cooperativas singulares, por meio de entrevistas ou questionários, usem instrumentos validados para o cooperativismo, como os discutidos na seção 4.3, e comparem unidades, funções e níveis hierárquicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Cooperative identity, values & principles.** [S. l.]: ICA, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 8 out. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 340-360, maio/ago. 2014. DOI: 10.7784/rbtur.v8i2.727.

BENTO, Marcia Helena dos Santos *et al.* Identificação Organizacional Cooperativa: a influência de um novo construto sobre o clima organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351569604008>. Acesso em: 8 out. 2026.

BOWEN, David E.; OSTROFF, Cheri. Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 ago. 2024.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations:** theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DEGGERONE, Zenicléia Angelita; DEFFACI, Adriane Paula Baú. Os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito: um estudo em uma agência da Cresol no Alto Uruguai (RS). **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 20, p. 99-114, 2022. DOI: 10.5965/2316419011202022099.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EDMONDSON, Amy C. **The fearless organization:** creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

EXAME. **Veja como o Sicredi se tornou a melhor empresa para se trabalhar no Brasil.** São Paulo: Exame Brand Solutions, 11 nov. 2025. Conteúdo de marca apresentado por Sicredi. Disponível em: <https://exame.com/future-of-money/veja-como-o-sicredi-se-tornou-a-melhor-empresa-para-se-trabalhar-no-brasil/>. Acesso em: 8 out. 2026.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FRANÇA, Henrique de Lima Melo *et al.* Práticas de gestão de pessoas: uma análise das melhores cooperativas para trabalhar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 7, n. 13, 2020. DOI: 10.5902/2359043239163.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUEST, David E. Human resource management: the workers' verdict. **Human Resource Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 5-25, 1999.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

LEGGE, Karen. **Human resource management: rhetorics and realities**. Basingstoke: Macmillan Business, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**.

2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **Burnout at work: a psychological perspective**. New York: Psychology Press, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **World mental health report: transforming mental health for all**. Geneva: WHO, 2022.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cooperativismo de crédito supera R\$ 1 trilhão em ativos e entra em nova fase no Brasil**. 5 jul. 2026. Reportagem baseada no Panorama do SNCC divulgado pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2026/07/cooperativismo-de->

[credito-supera-r-1-trilhao-em-ativos-e-entra-em-nova-fase-no-brasil/](#).

Acesso em: 8 out. 2026.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Sicredi alcança marco de 3 mil agências em todo o Brasil**. 2 set. 2025. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2025/09/sicredi-alcanca-marco-de-3-mil-agencias-em-todo-o-brasil/>. Acesso em: 8 out. 2026.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 12, p. 46-54, dez. 2003.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli *et al.* Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 6, n. 11, p. 103-126, jan./jun. 2019. DOI: 10.5902/2359043231632.

ROUSSEAU, Denise M. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SICREDI. **History.** [S. l.]: Sicredi Relações com Investidores, [s.d.]. Disponível em: <https://ri.sicredi.com.br/en/sicredi/history/>. Acesso em: 8 out. 2026.

SICREDI. **Sicredi é a Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil pelo segundo ano consecutivo.** Porto Alegre, 9 out. 2025. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/norte-sc/noticias/cooperativismo/sicredi-e-a-melhor-empresa-para-trabalhar-no-brasil-pelo-segundo-ano-consecutivo/>. Acesso em: 8 out. 2026.

SICREDI. **Sicredi está entre as Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina pelo segundo ano consecutivo.** Porto Alegre, 13 ago. 2026. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/valedoriopardors/noticias/institucional/sicredi-esta-entre-as-melhores-empresas-para-trabalhar-na-america-latina-pelo-segundo-ano-consecutivo/>. Acesso em: 8 out. 2026.

STECCA, Jaime Peixoto *et al.* A gestão das pessoas nas cooperativas: percepção do subsistema de recursos humanos das cooperativas de crédito segundo o perfil dos colaboradores. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 8, n. 16, p. 1-24, 2021.

STOREY, John. **Developments in the management of human resources.** Oxford: Blackwell, 1992.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WRIGHT, Patrick M.; NISHII, Lisa H. Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. In: PAAUWE, Jaap; GUEST, David E.; WRIGHT, Patrick M. (ed.). **HRM and performance: achievements and challenges**. Chichester: Wiley, 2013. p. 97-110.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

¹ Discente do Curso Superior de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus de Cornélio Procopio.
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Endereço:
Rua Antônio Cândido Zulmires de Campos, nº 46, Vila Lordani, em
Bandeirantes-PR.

² Discente do Curso Superior de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus de Cornélio Procopio.
E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Endereço:
Rua Antônio Storer, nº 254, Jardim Yara, em Bandeirantes-PR.

³ Docente do Curso Superior de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus de Cornélio Procopio; Orientadora. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).
Endereço: Rua Orlando Bernardelli, nº 6, Residencial Giovanna, em
Santa Mariana-PR.