

**(X) Graduação ( ) Pós-Graduação**  
**COMUNICAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES LISTADAS NA  
BOLSA DE VALORES B3 NA REGIÃO FRONTEIRIÇA BRASIL/BOLÍVIA E  
BRASIL/PARAGUAI**

**Erika Luana Lopez Flores**  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
[erikalf00@gmail.com](mailto:erikalf00@gmail.com)

**Fernando Thiago**  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
[fernando.t@ufms.br](mailto:fernando.t@ufms.br)

### **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo caracterizar as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas brasileiras de capital aberto que se localizam em Corumbá e Ponta Porã MS na fronteira com Bolívia e Paraguai, respectivamente. Os principais resultados alcançados provêm de uma abordagem quantitativa com fins descritivos. A partir da coleta de dados, utilizando-se a técnica de pesquisa documental, realizou-se a análise dos relatórios e políticas presentes nos sites das empresas. Este estudo mostra as principais ações que grandes corporações costumam adotar para introduzir, desenvolver e reter os colaboradores, bem como a diferenciação da comunicação de gestão de pessoas entre os diferentes segmentos da Bolsa de Valores Brasileira (B3), e a abrangência de tais ações aplicando-se o cenário do território fronteiriço, que possui grande diversidade cultural e étnica. Os resultados sugerem que embora haja um espaço para a inclusão da diversidade dentro das organizações, as ações existentes não integram uma discussão arraigada sobre cultura, etnias e diversidade de raças.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Fronteira; Políticas e Práticas; Bolsa de Valores.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas (GP) ao longo do tempo evoluiu de forma a atender as mudanças que o mercado de trabalho globalizado exigia. No século XIX no Brasil, a população estava submetida a situações degradantes e condições de trabalho insalubres, e foi a partir de 1943, ano em que a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) foi promulgada, que foram sendo conquistados os direitos trabalhistas, por parte das reivindicações de sindicatos.

A princípio, conforme Soviensi e Stigar (2008), o setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista, a sua atuação era marcada pela burocracia e inflexibilidade, cabendo a ele cuidar da folha de pagamento e da contratação do profissional, sendo exigida apenas experiência e técnica; não havia um programa de capacitação continuada. Ao compasso que, a gestão de pessoas, termo aderido ao meio organizacional gradualmente, é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do Capital Humano, tido como bem mais valioso de uma organização, afinal, não há empresa que exista sem a contribuição dos colaboradores que a compõem.

Na década de 1980, as buscas por maior competitividade tornaram-se acirradas, a gestão de pessoas começou a ser tratada como vantagem competitiva da organização, mediante a construção de relações mais estreitas com o resultado, o desempenho e o desenvolvimento das competências humanas. A preocupação passou a ser sobre o humano, principalmente, no aspecto da necessidade de profissionais com uma visão mais geral a respeito do processo em que estavam inseridos, não apenas das suas funções organizacionais, mas sobretudo, com relação ao trabalhador como ser humano, “parceiro” do negócio, ser pensante, atuante e responsável por uma parcela significativa dos resultados projetados (SGARBOSSA; MOZZATO, 2021).

Visto o grau de importância de uma boa comunicação de ações para os colaboradores e a sociedade e, no caso de organizações de capital aberto, para os possíveis acionistas destas organizações, incluindo no rol de atividades as de Gestão de Pessoas, este trabalho buscou observar a dinâmica de como ela está inserida nas empresas que possuem unidades físicas localizadas em regiões fronteiriças. Em concordância com Nogueira (2007), a fronteira, em seu sentido político e, no senso comum, é definida como um limite territorial de um estado-nacional. De outro lado, para pensar a fronteira como lugar de referência identitária e de cultura, exige-se a aplicação de um conceito diferente, em que a fronteira deva ser compreendida como um lugar de moradia e de existência de seus habitantes. Ser de algum lugar implica em uma relação de pertencimento e/ou identificação. Desse modo, deixa-se evidente a necessidade de pensar a fronteira como um lugar que, assim como em qualquer outro, possui seu dado

particular.

Para Campos (2011), em um tempo que se propaga a ideia de um mundo sem fronteiras, dirigida por conseguinte da ascensão da globalização, tentar entender os sentidos e dinâmicas existentes na fronteira torna-se um desafio descomunal. O autor enxerga que tal dificuldade é potencializada quando o tema central é revestido pelas relações comerciais.

Este estudo traz as questões da GP em organizações listadas na B3, antiga Bovespa, nos municípios fronteiriços de Corumbá e Ponta Porã - MS, com intuito de registro, para dar visibilidade às estratégias encontradas nas empresas listadas, por meio de seus relatórios de gestão. As fronteiras Brasil-Bolívia e Brasil-Paraguai também foram estrategicamente selecionadas, a fim de retratar as diferenças na gestão de um espaço fronteiriço para o outro, destacando a adaptação de ambos em conformidade com o mercado em que se encontram.

Corumbá e Ponta Porã são duas das cidades de MS que fazem fronteira com a Bolívia e o Paraguai, respectivamente, elas destacam-se pelo fluxo constante de comércio com os países vizinhos. Corumbá tem como suas maiores atividades econômicas o turismo, as exportações minerais, a pecuária e o comércio fronteiriço. Existe também uma estrutura física com grande reserva de minério de ferro e manganês nas morrarias do Urucum, Mutum e Jacadigo que, do lado brasileiro, incorpora três empresas exploradoras (SILVA, 2010). Já Ponta Porã é reconhecida no país por conta de sua economia pautada no comércio re-exportador, o que tornou a cidade um polo de atração de turistas e compradores por conta da oferta de produtos estrangeiros e dos preços, que dependem do valor do dólar e da valorização do real (SOARES; BANDUCCI JÚNIOR, 2018).

Deste modo, neste trabalho de pesquisa, procura-se, por um lado, descrever as características da comunicação de ações de gestão de pessoas em organizações que atuam em região de fronteira, e gerar novos conhecimentos para melhorar o entendimento sobre os determinantes do desempenho e inovação nessas regiões.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Esta seção apresenta o embasamento teórico do estudo, alusivo à temática da gestão de pessoas e da comunicação nas organizações de fronteira.

### **2.1 Gestão de pessoas**

A conceituação de Gestão de Pessoas deste trabalho é de acordo com o que é retratado por Dutra (2017), o qual a define como um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliar a relação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam ser

reciprocamente atendidas ao longo do tempo. A sua aplicação se dá mediante determinadas premissas, as quais exercem pressão para um novo olhar sobre a área. Entre essas premissas constam o desenvolvimento da organização diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas, a visão fornecida pela gestão de pessoas sobre o nível de contribuição de cada colaborador, acarretando na retribuição por parte da organização, e a abrangência da gestão não somente às pessoas com vínculo direto e formal com a organização, mas a todos aqueles que de alguma forma possuem relação com ela.

O autor complementa a descrição dividindo a prática e a política em duas vertentes. O conjunto de políticas associa-se aos princípios e diretrizes que direcionam as ações e o comportamento dos indivíduos afetados pela organização, por sua vez, o conjunto de práticas liga-se aos procedimentos, métodos e técnicas que são utilizados para implementar e nortear ações no âmbito da organização e na relação com o ambiente externo.

No ponto de vista da Gestão de Pessoas estratégica, políticas e práticas são percebidas como fatores que podem ser reciprocamente reforçados a fim de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais (MORRIS; SNELL, 2010). Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) estabelecem as estratégias de GP como diretrizes para a gestão da força de trabalho, as políticas como coordenadoras das práticas, com o fim de alcançar a coerência e seguir na mesma direção do que a organização pretende. E finalmente, as práticas, consideradas o menor nível entre as três, representam as ações de fato.

Para analisar e dividir as políticas e práticas na GP, a pesquisa construída por Demo (2012) foi tomada como base. A autora desenvolve e valida uma Política de Gestão de Recursos Humanos e Escala de Práticas (HRMPPS) por meio de entrevistas, e posterior análise de conteúdo, que tem como base o trabalho de Bardin (2011b), aplicada a alguns colaboradores de diferentes organizações para melhor compreender a visão deles em contextos organizacionais diversos quanto às políticas de GP consideradas mais importantes, adequadas e eficazes para a promoção de seu bem-estar, sua valorização e sua realização profissional e pessoal.

O desenvolvimento de escalas permite estimar a percepção das políticas de Recursos Humanos e visa identificar até que ponto são aplicáveis e alinhadas com a estratégia das organizações. Além disso, uma escala pode traduzir como as políticas de Gestão de Recursos Humanos estão associadas com a estratégia empresarial, pois só assim podem ser eficazes (LEGGE, 2006). Desse modo, as categorias estabelecidas por Demo dividem-se em seis: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas.

O recrutamento é o que dá início à seleção de colaboradores. A fase visa analisar os candidatos aptos a ocupar as vagas disponíveis na organização. Recrutamento e seleção são considerados processos paralelos. Se o recrutamento visa encontrar candidatos aptos, a seleção, por sua vez, determina quais são os mais adequados entre os interessados para preencher o número limitado de vagas disponíveis. Logo, ter uma estratégia eficiente e eficaz para a introdução de novos colaboradores na empresa faz-se parte fundamental para o sucesso de quaisquer organizações (DIAS, 2019).

Após a fase do recrutamento e seleção, o envolvimento deve ser consolidado. Trata-se de um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização, reconhecê-los melhor, incentivar sua participação na condução dos negócios e incrementar a comunicação organizacional. (FIUZA, 2010)

Demo (2016) entende como prática de envolvimento a proposta estruturada da organização, com construções tanto teóricas como práticas, a fim de criar um vínculo afetivo com os colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Seguindo para o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), os elementos que compõem o sistema de TD&E são: avaliação de necessidades, planejamento e execução, e avaliação, sendo que eles mantêm entre si trocas constantes de informações e resultados (BORGES-ANDRADE; ABBA; MOURÃO, 2006). Treinamento é conceituado por Alnajim (2022) como um processo planejado para reformulação e modificação de atitude, na qual se faz a aquisição de conhecimento e habilidade por meio da experiência de aprendizagem para alcançar ou superar um desempenho satisfatório. Seu objetivo, no contexto empresarial, é desenvolver as habilidades do indivíduo e satisfazer as necessidades atuais e futuras da organização. Eventualmente, alcançando maior eficácia organizacional. Nessa etapa, o desenvolvimento também é observado.

Na categoria Condição de Trabalho, Demo (2012) a define como sendo uma proposta articulada organizacionalmente, com construções teóricas e práticas, para atrair colaboradores oferecendo boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. Marqueze, Voltz, Borges e Moreno (2008) contemplam a condição de trabalho como recurso essencial para a satisfação, posicionando o contentamento como uma variável que muda de acordo com o ambiente, a organização e as condições a que os profissionais são expostos.

Leme (2006) em seu livro “Avaliação de Desempenho com Foco em Competência” traz à tona a necessidade de recompensar financeiramente os colaboradores da organização com um

valor equivalente ao que é entregue. O autor introduz sua obra relatando que há certa dificuldade ao tentar mensurar de forma prática e sistemática o valor da contribuição dos funcionários, e é por isso que se aplica a Avaliação de Desempenho, pois ela visualiza o quanto o colaborador entrega para a empresa, a fim de remunerá-lo adequadamente dentro dos parâmetros possíveis. Enfatiza-se que são processos que compõem as competências técnicas e comportamentais, as quais dizem respeito sobre conhecimento, habilidade, e atitudes correlacionadas dos colaboradores.

A conceituação adotada neste trabalho para a Avaliação de Desempenho será a de Pontes (2021), sendo explicada como uma metodologia com o fim de alinhar os colaboradores aos interesses da organização, por intermédio do acompanhamento aos desafios propostos, correções no rumo tomado, quando necessário, e avaliação dos resultados obtidos. Ou seja, trata-se do processo de avaliação dos resultados obtidos e definição dos resultados esperados, mantendo como sua base o planejamento estratégico ou as estratégias da organização.

Por fim, Remuneração e Recompensa são termos que abrangem um amplo campo de possibilidades. Em se tratando da remuneração, concebe-se a ideia de que é uma quantia monetária recebida em razão de um trabalho prestado, resultado alcançado ou a assunção de risco de um investidor diretamente com a empresa com a qual se mantém vínculo. Deste modo, prevalece a ideia de um retorno ou contrapartida, independente do vínculo profissional ou do trabalho realizado (ASSIS, 2020).

Associada à remuneração, a recompensa será tratada conforme a abordagem de Fiuza (2010), a qual realiza o entendimento do termo como conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

## 2.2 Organizações em fronteiras

A conceituação adotada neste trabalho que melhor expõe o significado de organização é a formulada por Maximiano (2007) o qual a compreende como uma combinação de esforços individuais que buscam concretizar propósitos coletivos. Além do recurso principal, que são as pessoas, organizações precisam de outros, como máquinas, equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

No modelo clássico da teoria das organizações, trazida por Morgan (1986), em seu livro “Images of organization”, as organizações são vistas como máquinas que seguem uma lógica comum de funcionamento. Posteriormente, uma visão das organizações como esfera cultural e política surgiu como oposição à metáfora da máquina. De acordo com o interacionismo

simbólico, entre outros trabalhos que seguem essa linha de análise, a organização surge a partir de uma construção social baseada nas diversas interações dos grupos que a compõem (MOTTA, 2021).

Conforme Barros-Platiau (2008), a história das organizações internacionais é marcada fortemente pelas guerras mundiais. Até o ano de 1918, muitas eram limitadas ao escopo local ou regional. Porém, com o advento do Direito Internacional Público e da diplomacia, tornou-se viável expandir os horizontes, assim, aproximando-se do que são as organizações internacionais hoje.

Após a Segunda Guerra Mundial, o processo de expansão das empresas intensificou-se, o comércio e os negócios internacionais aprimoraram-se com o crescimento de ações integradas que visavam fortalecer o incremento do comércio. Esse fator, além de outros, fomentou uma competitividade acirrada, incentivando os cinco continentes a expandir suas atividades em níveis internacionais (KRAUS, 2006).

As fronteiras entram nesse contexto como localidades estratégicas para a expansão e comercialização. Em concordância com Goettert (2011), a disposição das fronteiras nacionais no Mundo Moderno se dá por meio da expressão dos poderes, dos controles e das identidades, expressões essas que são formadas por processos de subjetivação e de objetivação, no movimento simultâneo de constituição do Modo de Produção Capitalista e de formação dos Estado-nações.

A região de fronteira é um local de interação e convivência de pessoas com culturas e comportamentos diversos, na qual a atividade empreendedora realiza-se de forma sutilmente diferente do que em outras regiões, então faz-se necessário considerar os múltiplos fatores dos países que estão em contato geográfico (FERRAZ, 2011). Um dos desafios encontrados na região fronteiriça é que aqueles que vivem em fronteiras políticas não só se confrontam com os controles físicos e legais do limite político entre dois ou mais Estados, mas também com limites culturais e simbólicos além do limite físico entre os Estados-nação (SANCHÉZ, 2002).

Sabe-se que os membros pertencentes a uma organização tendem a adquirir um comportamento específico dentro do ambiente ao qual fazem parte, de modo que suas ações, decisões e tomadas de poder são influenciadas. A cultura organizacional permite que a partir da observação possa-se deduzir o estilo de gestão de acordo com os valores e características culturais dos gestores (DIAS, 2003).

Em região de fronteira, características da cultura organizacional se mesclam, e aspectos de ambas localidades são absorvidos. Nota-se corriqueiramente desde uma simples interação entre cliente e vendedor de um comércio local, até a alta administração de uma organização em

que os gestores apresentam estratégias e ações adaptadas à localidade fronteiriça na qual a empresa se encontra (MEZERA, 2017).

De acordo com Argenta (2002), as pessoas inseridas em uma organização são uma das peças-chave para determinar a competitividade e o crescimento desta, uma vez que a gestão de pessoas se relaciona com todas as outras áreas, por exemplo: marketing, vendas, produção etc., de modo a ser comparada com uma engrenagem que liga todas as partes da empresa. Ao analisar os fatores citados, e visto que uma organização por si só já possui características únicas, amplificadas em razão das culturas presentes em região fronteiriça, este estudo busca abordar a área de gestão de pessoas inserida nesse cenário, destrinchando as práticas e políticas recorrentes nas organizações.

Tendo em vista a dinamicidade e singularidade das cidades fronteiriças apresentadas, torna-se relevante atentar-se às características que se apresentam na gestão de pessoas e como são moldadas as gerências nas empresas em razão da mistura dos fatores culturais, sociais e demográficos associados ao seu planejamento estratégico. O estado de Mato Grosso do Sul por si só já possui uma localização estratégica, suas enormes potencialidades econômicas e naturais e seus incentivos fiscais, são importantes para torná-lo um grande polo de desenvolvimento sustentado do século XXI (CONCEIÇÃO, 2018)..

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as comunicações de Gestão de Pessoas de empresas de capital aberto situadas na fronteira Brasil-Bolívia e Brasil-Paraguai nas cidades de Corumbá e Ponta Porã-MS.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa propõe uma abordagem quantitativa, que segundo Knechtel (2014), é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, sendo baseada no teste de uma teoria é composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico e por frequências.

Quanto aos fins, foi adotada a pesquisa descritiva, visto que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, conforme conceitua Vergara (2016).

No que concerne à coleta de dados, a técnica de pesquisa adotada é a documental, descrita por valer-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Tanto documentos de fonte primária quanto de fonte secundária foram utilizados a fim de obter informações concisas e suficientes para a pesquisa.

Os dados foram coletados a partir de relatórios e políticas de gestão das empresas de capital aberto situadas em Corumbá e Ponta Porã MS que fazem parte da B3. Os relatórios analisados foram referentes ao último período publicado em cada empresa, sendo do ano de 2022, 2021 ou 2020.

A técnica de análise de conteúdo foi aplicada conforme definição de Bardin (2011), o qual apresenta 3 etapas: pré-análise, caracterizada pela escolha de documentos a serem analisados ou seleção de documentos que foram coletados para análise; exploração do material que envolve a codificação e categorização do que foi coletado; e o tratamento dos dados obtidos e interpretação, sendo feitos por meio de inferência. O autor entende inferência como uma interpretação controlada dos resultados, ela apoia-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; juntamente com seu respectivo emissor e receptor.

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esta pesquisa foi realizada com vinte e uma empresas diferentes, localizadas por meio da plataforma Empresas Aqui, que disponibiliza um amplo espaço de busca para listar empresas em todo território nacional. Para seleção dos dados no formulário de pesquisa buscou-se por organizações de grande e médio porte, com a localidade limitada às cidades de Corumbá e Ponta Porã, separando aquelas pertencentes à B3 realizando-se uma pesquisa simultânea na plataforma da B3. Após o levantamento das organizações, seguiu-se para a próxima etapa: departamentalizar as empresas de acordo com o seu segmento na bolsa de valores. Para tal, ainda na plataforma da B3, coletou-se a nomenclatura de cada uma, sendo (NM) para Cia. Novo Mercado, (N1) para Cia. Nível 1 de Governança Corporativa, (N2) para Cia. Nível 2 de Governança Corporativa e (MB) para Cia. Balcão Org. Tradicional. Quando não havia nenhuma nomenclatura abaixo do nome da empresa na pesquisa, esta não pertencia a nenhum segmento da bolsa. Aplicadas as especificidades no formulário e na barra de pesquisa, obteve-se a relação das organizações atuantes nas regiões citadas e seus respectivos segmentos.

**Tabela 1:** Lista de empresas e sites da B3 nos municípios de Corumbá e Ponta Porã MS.

<b>Empresas</b>	<b>Segmento</b>	<b>Corumbá</b>	<b>Ponta Porã</b>
Americanas S.A.	Novo Mercado	X	X

Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	Sem Segmento	X	
Azul Linhas Aereas Brasileiras S.A.	Nível 2	X	
Banco Bradesco S.A.	Nível 1	X	X
Banco Santander (Brasil) S.A.	Tradicional	X	X
Claro S.A.	Sem segmento	X	
Empreendimentos Pague Menos S/A	Novo Mercado	X	X
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	Sem segmento	X	X
Gazin Industria E Comercio De Moveis E Eletrodomesticos Ltda	Sem segmento	X	X
Itau Unibanco S.A.	Nível 1	X	
JBS S/A	Novo Mercado		X
JSL S/A.	Novo Mercado	X	
Magazine Luiza S/A	Novo Mercado	X	X
Petroleo Brasileiro S A Petrobras	Nível 2	X	
Raia Drogasil S/A	Novo Mercado	X	X
Sapore S.A.	Sem Segmento	X	
Latam Linhas Aereas S/A	Sem Segmento	X	
Vale S.A.	Novo Mercado	X	
Via S.A.	Novo Mercado	X	X
Vibra Energia S.A	Novo Mercado	X	X
Votorantim Cimentos N/Ne S/A	Sem Segmento	X	

---

**Total**

**20**

**11**

---

#### **4.1 Caracterização das organizações quanto ao nível de Governança Corporativa**

No topo das exigências de governança da bolsa de valores brasileira está o nível Novo Mercado, que consiste no comprometimento quanto às práticas mais consistentes de gestão. Além de seguir as regras dos níveis 1 e 2, as companhias que chegam a esse patamar costumam adotar políticas internas que superam o que é exigido pela legislação, oferecendo total transparência com relação ao negócio. Conforme Crisóstomo e Melo Júnior (2015), as empresas que possuem uma boa prática de governança corporativa, tendem a ter mais vantagem no mercado.

A política que mais diferencia o Novo Mercado dos demais níveis, é a de que as empresas adeptas não podem negociar ações preferenciais (PN). Logo, todas devem ser do tipo ordinário. As ações ordinárias (ON) dão direito ao voto em assembleias. Outra demanda a ser executada é a da garantia de um sistema de proteção para pagamento aos acionistas, tanto controladores como minoritários, de mesmo valor em caso de venda da companhia, conhecido como “tag along” (ANDRADE, 2021).

No Nível 1 de governança corporativa, segmento menos rígido, as empresas precisam apresentar as informações ao mercado e a forma de distribuição das ações, mantendo uma parcela mínima que represente 25% do capital no mercado, e ofertando pelo menos 80% do tag along. O Nível 2, que pode ser visto como um aprimoramento do Nível 1, diferencia-se do Novo Mercado por permitir que o capital social seja composto por ações ordinárias e preferenciais. Além de cumprir as exigências do Nível 1, as organizações desse patamar de governança devem adotar práticas mais abrangentes para assegurar direitos adicionais aos acionistas e ofertar 100% do tag along, assim como no Novo Mercado. Por fim, o segmento tradicional somente cumpre o que a legislação vigente determina.

#### **4.2 Comunicação de ações de GP adotadas pelas empresas**

A partir do destrinchar dos relatórios, políticas e códigos, disponíveis no site de Relação com Investidores (RI) de cada empresa, aprecia-se uma visão sobre como as organizações são regidas e de que modo se comunicam sobre determinadas pautas. Se por um lado as políticas regem e direcionam os processos na empresa, o Relatório Anual, principal documento utilizado na obtenção de informações sobre a gestão de pessoas, apresenta os resultados e os dados de

como as diretrizes dispostas nas políticas se fazem presentes. A seguir, serão apresentadas as ações de Gestão de Pessoas relacionadas às respectivas companhias.

Para a realização do recrutamento e seleção observa-se a tendência pela adesão de programas específicos para captar os colaboradores. Tais programas voltam-se ao público jovem e estudantes que estão ingressando no mercado de trabalho. Na área de Diversidade, presente em todos os relatórios, sejam estes Integrados ou de Sustentabilidade, identifica-se que o maior foco de inclusão são as mulheres, seguido pela comunidade LGBTQIA+ e PCDs. A maioria das empresas apresenta um quadro de colaboradores equilibrado entre homens e mulheres.

Algumas organizações como a JBS, Pernambucanas e Latam adotam um procedimento de recrutamento interno, em que as vagas primeiramente são divulgadas ao pessoal que já faz parte da empresa. Se os membros candidatos estiverem aptos e possuírem os requisitos solicitados para determinada vaga, podem assumi-la. Se as vagas não forem preenchidas internamente, são divulgadas ao público externo.

Além dos programas e da seleção interna, também há a seleção pelo método convencional, por meio da análise de currículo e de cadastros públicos positivos ou negativos de empresas, como é o caso das Americanas. Constatou-se que essa análise no processo de recrutamento e seleção pode ser terceirizada, sendo realizada pela Gupy, empresa de tecnologia de gestão de pessoas, que presta serviços às companhias Americanas, Azul, JBS, Santander, Vibra, Via e Votorantim Cimentos.

Uma das ações inovadoras da empresa Bradesco no recrutamento é o fato de realizar a seleção por meio de testes, dinâmicas online, experiências gamificadas e pitches, como, por exemplo, Hackathons. O time de recrutamento e seleção da companhia, segundo o relatório, passa constantemente por soluções de aprendizado desenvolvidas pela Universidade Corporativa.

O envolvimento ocorre a partir da realização prática dos valores que prezam pelo debate de ideias, relações de confiança, cuidado com clientes e colegas. Esse primeiro contato de integração entre colaborador e empresa costuma acontecer por meio da apresentação das políticas e diretrizes, podendo ser incluídas outras categorias de gestão de pessoas nesse processo, como recrutamento, condição de trabalho ou treinamento, desenvolvimento e educação.

No caso da JSL, o envolvimento insere as práticas de segurança e a cultura zero acidentes. Já a Raia Drogasil realiza corridas, caminhadas e atendimentos nutricionais. Na Azul, o envolvimento é realizado em paralelo com o recrutamento, por meio dos programas: jovem

aprendiz, programa trainee, MBA “Summer” entre outros. Há também, assim como nas demais categorias, programas específicos para tratar das ações de envolvimento, caso da Magazine Luiza e da JBS que possuem seu programa de integridade para concretizar e evidenciar em seu ambiente corporativo a prevalência da ética, da boa conduta e da transparência.

Por fim, ainda há as empresas que utilizam de meios digitais e suas ferramentas eletrônicas para cultivar o envolvimento, são elas: Pernambucanas, Energisa e Latam. Utilizando o Workplace do Facebook, a plataforma Pulses e plataforma de Reconhecimentos, respectivamente, elas buscam engajar os colaboradores e manter viva uma atmosfera social que fortalece o senso de pertencimento. As demais empresas, como a Bradesco por exemplo, optam por ações concomitantes ao treinamento e educação, esta oferece atividades de inglês online EF, Academia das Emoções e o programa Violência contra as mulheres é da nossa conta. Há também o voluntariado: Voluntários Bradesco, que contribui para o desenvolvimento de competências, habilidades e relacionamentos.

Seguindo para o treinamento, desenvolvimento e educação, este que muitas vezes encontra-se indissociável com o envolvimento e a avaliação de desempenho, é a área mais desenvolvida da gestão de pessoas nos relatórios. A metade das empresas, sendo estas a Americanas, Pague Menos, JBS, JSL, Raia Drogasil, Vale, Azul, Petrobras, Bradesco, Santander e Pernambucanas, conta com Universidades Corporativas que são as responsáveis por capacitar os colaboradores nas áreas de interesse de cada uma. Das companhias que possuem Universidades Corporativas: seis fazem parte do Novo Mercado, três são de algum segmento da B3, e apenas uma empresa, a Pernambucanas, não consta em nenhum segmento.

As universidades são acompanhadas pelo programa Trilhar ou Trilhas, que desenvolve e inclui necessidades específicas da empresa, além de outros programas derivados. Mesmo quando não há a presença de universidades, o programa Trilhar, os grupos de desenvolvimento e as equipes de educação assumem a função de formação dos colaboradores. A empresa Votorantim, por exemplo, conta com escolas técnicas espalhadas pelo país.

Nota-se o interesse das organizações em preparar futuras lideranças, de modo que o planejamento da jornada do colaborador dentro da companhia é realizado a partir da seleção e recrutamento, até a elevação de cargo e possíveis recomendações de líderes, como ocorre na Raia Drogasil, na Claro, e na Azul. Para tal, muitas companhias estabelecem parcerias com outras instituições e inserem programas de desenvolvimento e educação continuada para o exterior, ou apenas programas de aprimoramento e gestão de talentos, como é o caso das empresas Pague Menos, Petrobras, JBS e Itaú. Outro ponto importante para melhor atender o público externo e até mesmo interno é a aquisição de um novo idioma na fala, muitas vezes

associado ao idioma falado em outros países nos quais as organizações possuem filiais, e por isso as companhias JSL, Bradesco e Votorantim introduzem cursos de línguas em seus programas e/ou plataformas de aprendizagem.

No cenário de pandemia em 2020, as organizações começaram a aderir ao home office e ao modelo de treinamento online como alternativas para evitar contaminações por contato físico. As empresas Americanas, Raia Drogasil, Vale, Azul, Petrobras, Energisa, Votorantim investiram no modelo digital de treinamento para garantir a educação e capacitação de seus funcionários mesmo afastados do ambiente de trabalho.

Ainda no contexto do alto nível de infecção pelo vírus Sars-Cov-2, a categoria que mais sofreu alterações nesse sentido foi a da condição de trabalho. Em todas as empresas verificaram-se iniciativas para a prevenção de contágio, como reforço da limpeza e o rodízio entre as equipes administrativas. Para além das iniciativas básicas, também observou-se em parte das organizações o investimento em Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), transferência dos treinamentos presenciais para o EaD, sanitização imediata dos ambientes com colaboradores com testagem positiva, convocações médicas para atendimento preventivo e/ou acompanhamento, além de ações de conscientização periódicas, nas quais são divulgadas informações importantes a respeito do cuidado com a saúde. Citam-se as empresas Pague Menos, Raia Drogasil, Azul e Latam como fortes atuantes na prevenção do vírus.

Fora os cuidados para prevenir infecções, as condições de trabalho exigem cuidados na segurança e bem-estar dos colaboradores dentro do espaço em que realizam o seu serviço na empresa. A Latam, por exemplo, possui variados planos para evitar acidentes: Plano de trabalho de segurança ocupacional, Plano de inspeção, Plano de segurança ocupacional na rede de carga e Painéis de gestão. Do mesmo modo, as demais empresas nas quais os funcionários ficam submetidos a alturas elevadas, sobrepeso de cargas e muitas horas em meios de transporte, também desenvolveram planejamentos inerentes às ações realizadas em trabalho para evitar acidentes.

Outras ações de destaque para adaptar e melhorar as condições de trabalho estão presentes na Raia Drogasil, que incluem telemedicina, terapia virtual com consultas subsidiadas e fundo emergencial para seus colaboradores; na JSL, empresa de logística, que une treinamento às orientações sobre segurança, ofertando os cursos aos seus motoristas, para aumentar a segurança e o bem estar dos trabalhadores na estrada; na Vale, a qual apresenta o programa Hazard Identification and Risk Analysis (HIRA), processo estruturado que identifica perigos e analisa os riscos para acidentes de processo juntamente com as proteções existentes e a

criticidade; e por fim, o banco Itaú que realiza campanhas de acompanhamento e estímulo à vacinação dos colaboradores contra a Covid-19.

As demais iniciativas para manter o ambiente de trabalho em condições seguras caracterizam-se pela formação de departamentos, definição de auditorias, políticas e guias de segurança como ocorre na Azul e Votorantim Cimentos. Em 2020 a Vale realizou parcerias com o Instituto Butantan em obras de expansão do Centro Multiuso, local utilizado para a produção de vacinas com previsão de 100 milhões de doses, além de doar seringas e EPIs.

No que concerne à Avaliação de Desempenho e Competência, ela é uma etapa importante durante o ciclo do trabalhador dentro da empresa. A partir da avaliação é possível emitir feedbacks, direcionar treinamentos, bem como conceder a remuneração variável. Essa categoria liga-se a todas as outras que estão relacionadas diretamente ao colaborador, sendo responsável pela correção e bonificação do mesmo.

Costuma-se adotar o modelo de avaliação segmentado por categoria funcional, sendo dividido em 360°, 180° e 90°. A categoria 360° é a avaliação de Gerentes, Diretores, Vice-presidentes (VPs) e Presidente, realizada por todos que os rodeiam, inclusive eles mesmos; 180° é para Coordenadores e Supervisores com equipe, em que eles realizam a autoavaliação e a sua respectiva equipe os avalia; e por fim, na categoria 90° ocorre somente a avaliação dos subordinados pelo líder direto. A divisão por categoria não é regra, o mais comum é apenas duas avaliações serem aplicadas, a do superior de equipe e do próprio colaborador. O objetivo em geral é garantir a aderência à cultura da Companhia, permitindo a apreciação pelos pares, subordinados (quando aplicável), líderes, fornecedores e clientes internos.

Para elaborar as diretrizes que irão reger a avaliação de desempenho, os Comitês de Pessoas são formados a fim de tratar de questões inerentes aos colaboradores, à sucessão e à remuneração. Os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), mapeamentos e feedbacks contam com o apoio de plataformas digitais que organizam e otimizam tais avaliações para identificar a performance dos colaboradores.

Seguindo com o destrinchar dos enfoques de governança, o último aspecto analisado foi a política de remuneração das empresas. Ela é destinada aos Administradores ou Executivos, sejam eles: membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e dos Comitês de Assessoramento e do Conselho de Administração, estatutários ou não-estatutários. Destaca-se que, dentre as seis categorias de PPGPs, a remuneração é uma das únicas que possui uma política exclusiva para tratar do assunto nas organizações analisadas, seguida pela política de desenvolvimento e treinamento, que está presente em algumas companhias.

O ponto em comum no qual todas as empresas com políticas remuneratórias assemelham-se é que em seus objetivos há a divisão de etapas concomitantes ou não. Deste modo, pode-se resumir da seguinte maneira: a) atrair, recompensar e reter executivos altamente qualificados b) proporcionar uma remuneração com base em critérios que diferenciem o desempenho, e permitam também o reconhecimento e a valorização da performance individual; c) estimular a expansão, o êxito e a consecução dos objetivos sociais da companhia e dos interesses de seus acionistas; e d) incentivar a integração dos colaboradores à Companhia.

Das empresas do Novo Mercado, Nível 1, Nível 2 e segmento Tradicional analisadas, a Magazine Luiza e a Santander são as únicas que não apresentam uma política de remuneração em seu site de RI. Já em relação às empresas que não fazem parte de nenhum segmento, apenas a Energisa apresenta o documento em sua página. A respeito dos relatórios anuais integrados ou de sustentabilidade, não foi possível localizar o da empresa Sapore, que teve as informações coletadas da sua página institucional.

#### **4.3 Diversidade cultural nas empresas**

Em todas as buscas aos relatórios anuais, integrados ou de sustentabilidade, constatou-se a forte presença de ações voltadas para a diversidade. O maior foco das empresas pode ser distribuído em manter a mesma proporção entre homens e mulheres, incluir PCDs no quadro de colaboradores, seguido pela comunidade LGBTQIA + e diferentes raças e etnias. Em empresas como a Americanas, Pague Menos, Magazine Luiza e Claro as diretrizes de diversidade consolidam-se em uma política própria, listadas nos pilares que definem as práticas para um programa efetivo de diversidade e inclusão.

As empresas Pague Menos, JBS, Raia Drogasil, Azul e Itaú possuem um quadro de funcionários equilibrado entre homens e mulheres. Em outras companhias, porém, nota-se a grande discrepância existente entre os sexos empregados. O cenário é ainda pior quando aborda-se a questão étnica. Somente as empresas Pague Menos e Via possuem mais da metade dos colaboradores em seu quadro identificados como pretos ou pardos. Também é destaque no quadro de colaboradores a divisão por faixa etária, escolaridade, cargo e tempo na companhia.

Nos relatórios reitera-se a busca pela consolidação de um ambiente cada vez mais diverso, inclusivo e acolhedor. As bases para alcançar tal objetivo são divididas em respeito e valorização das diferenças, a fim de encorajar as pessoas a serem quem elas são, independente de gênero, etnia, raça, orientação sexual, religião ou deficiência.

Para além das questões de gênero, buscou-se também localizar informações sobre a adaptação de colaboradores a outras línguas com o fim de ultrapassar as barreiras da comunicação. Evidencia-se que a Latam possui mais de 29 mil colaboradores de 44 nacionalidades em seu quadro, operando em 18 países e 137 aeroportos, se comunicando em três idiomas (espanhol, português e inglês). Como já descrito na categoria de desenvolvimento, há também empresas que oferecem cursos de idiomas.

Outras empresas que se distinguem são: a JBS que emprega em diversos países, como Brasil, México, Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, seguindo uma política global para a gestão de colaboradores, pautada na adesão à cultura organizacional e à missão do negócio; a JSL, presente em 19 estados, com atuação em 100% do território nacional e com operações na Argentina, no Chile, no Uruguai, no Peru, no Paraguai e na África do Sul, mantém um time - composto por pessoas com perfis, idades e tempos de Companhia diversos - integrado a uma cultura organizacional que tem como desafio crescer mantendo o respeito ao indivíduo por meio da escuta e do acolhimento; e a Votorantim, que possui 300 unidades industriais em quatro continentes, estando em contato direto e constante com comunidades muito distintas, em termos de diversidade, conhecimentos, necessidades e cultura.

Apesar dos dados apurados em que denota-se a procura das organizações para a promoção da igualdade, registraram-se casos de desrespeito à diversidade dentro das empresas Americanas e Claro. A Americanas em 2021 teve 20 casos confirmados de discriminação que foram tratados. Aplicou-se o desligamento imediato ou a advertência, treinamento e orientação, dependendo da situação ocorrida. Na Claro, em 2020, foram identificados quatro casos de discriminação nas empresas (dois de raça, um de gênero e um de orientação sexual). Três casos foram resolvidos e para cada um deles um plano de reparação foi adotado.

Durante a coleta dos dados deste trabalho apurou-se uma nova regra para as empresas listadas na B3, que visa aumentar a diversidade de gênero e representatividade em cargos de alta liderança. De acordo com a nova norma, as empresas precisarão ter ao menos uma mulher e um integrante da comunidade minorizada — pessoas pretas ou pardas, com deficiência ou membros da comunidade LGBTQIA+ — em seu conselho de administração ou diretoria. A regra entra em vigor a partir de 2023 (ANDRADE, 2022).

## **5 CONCLUSÕES**

Nesse estudo, ficou bem evidente e compreendido que as empresas que optam por consolidar-se nos segmentos da Bolsa de Valores, sendo estes Novo Mercado, Nível 1 e Nível

2, realizam não somente práticas de governança corporativa diferenciadas como aplicam no setor de gestão de pessoas ações que visam o desenvolvimento, a remuneração meritocrática e a sucessão de lideranças de maneira mais ativa. No que concerne à diversidade cultural, são poucas as informações referentes ao território e suas singularidades, há a carência de práticas e políticas que conversem mais com os migrantes. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se estudos que busquem medir a atuação das organizações no espaço em que estão inseridas, bem como os impactos das ações de inclusão da gestão de pessoas por meio de reflexões preconizadas pautadas em referencial teórico (gestão estratégica de pessoas, políticas e práticas de GP e relações entre essas temáticas) e a integração de modelos (fronteira e inclusão cultural) para oferecer suporte ao avanço dos estudos.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à esperança e à determinação em meu ser, que surgem em momentos inimagináveis como um feixe de coragem para seguir adiante.

### **REFERÊNCIAS**

ARGENTA, Tatiane Raquel. RECURSOS HUMANOS: UMA FRONTEIRA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES. **URI**, [s. l.], v. 1, ed. 1, 2006.

ASSIS, Marcelino Tadeu de Assis. RECOMPENSAS, RECONHECIMENTO E MERITOCRACIA: A REMUNERAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS. **RH: Visão Sustentável**, Rio de Janeiro, v. 2, ed. 4, p. 200-218, jul/dez 2020.

B3 vai exigir mais mulheres, negros e LGBTQIA+ nas empresas listadas. **Estadão**: Jennefer Andrade, 18 ago. 2022. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/b3-vai-exigir-mais-mulheres-negros-lgbtqi>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2011.

BORGES Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. **Porto Alegre**: Artmed, 2006.

CAMPOS, Davi Lopes. **Globalização e fronteira: Um estudo de caso sobre a Brasbol em Corumbá, MS**. Orientador: Carlos Martins Junior. 2011. 58 p. Dissertação (Mestrado em Estudos Fronteiriços) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, [S. l.], 2011. Disponível em: <http://ppgefcpn.sites.ufms.br/files/2016/01/Davi-Lopes-Campos.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2022.

CONCEIÇÃO, Edimir. **Economia de MS**. Portal do Governo de Mato Grosso do Sul, 2018. Disponível em: <http://www.ms.gov.br/a-economia-de-ms/>. Acesso em: 12 fev. 2022.

CRISÓSTOMO, V. L.; MELO JÚNIOR, C. V. de. UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE INDICADORES FINANCEIROS ENTRE EMPRESAS LISTADAS EM SEGMENTOS DIFERENCIADOS BOVESPA E AS DO MERCADO TRADICIONAL. **Perspectivas Contemporâneas**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 15–34, 2015. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1767>. Acesso em: 01 set. 2022.

DEMO, G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. (Org.). **Análise e Diagnóstico organizacional: Teoria e Prática**, p. 117-147. São Paulo: Vetor, 2016.

DEMO, Gisela et al. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **BAR - Brazilian Administration Review** [online]. 2012, v. 9, n. 4 [Accessed 8 April 2022] , pp. 395-420. Available from: <<https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>>. Epub 18 Sept 2012. ISSN 1807-7692.

DERNER, Dália. **Gestão de Pessoas: evolução da gestão de pessoas e a visão atual**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2009.

DIAS, Mariana. **Guia Completo do Recrutamento e Seleção de Pessoas: conheça tudo sobre esse processo, o que é conceitos e técnicas**. 2019. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>> Acesso em: 05 de abril de 2022.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. Gestão de Pessoas. **Grupo GEN**, 2017. 9788597013320. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 29 mar. 2022.

FERRAZ, Georgia Angelica Velasquez. **Paralelos da atividade empreendedora em região de fronteira**. 2011. 65 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Fronteiriços) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, 2011.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2010, v. 11, n. 5 [Acessado 7 Abril 2022] , pp. 55-81. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>>. Acesso em: 15 jun. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KRAUS, P. G. **O processo de internacionalização das empresas: o caso brasileiro**. Revista de Negócios, v. 11, n. 2, p. 25-47, 2006.

LEGG, K. (2006). Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), **The Oxford handbook of work and organization** (pp. 220-241). New York: Oxford University Press.

LEME, Rogerio. Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: A base para Remuneração por Competências. 3. ed. rev. [S. l.]: **Qualitymark**, 2006. 136 p. ISBN 978-85-7303-769-2.

MARQUEZE, Elaine C; VOLTZ, Gustavo P; BORGES, Flávio N S; MORENO, Claudia R C. A 2-year follow-up study of work ability among college educators. **Applied ergonomics**, [s. l.], v. 39, ed. 5, p. 640-645, 2008.

Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M.; Sánchez-Gardey, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16,n. 5, p. 633-659, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

Morgan G. (1986). **Images of organization**. Beverly Hills, CA: Sage.

Morris, S.; Snell, S. The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In: WILKINSON, A. et al. (Ed.). **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, 2010. p. 84-99.

MOTTA, Fernando C P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia D. Teoria geral da administração. **Cengage Learning Brasil**, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555583885/>. Acesso em: 29 abr. 2022.

NOGUEIRA, R. J. B. Fronteira: espaço de referência identitária? - DOI 10.5216/ag.v1i2.3013. **Ateliê Geográfico**, Goiânia, v. 1, n. 2, p. 27-41, 2007.. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/atelie/article/view/3013>. Acesso em: 15 set. 2022.

O que é o Novo Mercado e os Níveis de Governança Corporativa na B3?. **Lotus Capital**: Pedro Andrade, 23 set. 2021. Disponível em: <https://lotuscapitalbr.com/blog/novo-mercado-e-governanca-corporativa/>. Acesso em: 3 set. 2022.

PONTES, Benedito Rodrigo. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração**. 20. ed. rev. São Paulo: LTR, 2021. 425 p. ISBN 978-65-5883-075-7.

SÁNCHEZ, A. Q. **A fronteira inevitável**: um estudo sobre as cidades de fronteira de Rivera (Uruguai) e Santana do Livramento (Brasil) a partir de uma perspectiva antropológica. Porto Alegre, 2002.

SGARBOSSA, M., & MOZZATO, A. R. (2021). Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. **RAD - Revista Administração em Diálogo**, 23(3),133-152. Doi: <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i3.52152>

SILVA, Laura Helena De Arruda. **Práticas comerciais na fronteira brasil/bolívia em Corumbá, MS: um estudo sobre a feira Brasbol**. 2010. 107 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Fronteiriços) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, 2010.

SOARES, Pâmella Rani Epifânio; BANDUCCI JÚNIOR, Álvaro. Comércio popular na fronteira Brasil – Paraguai: produção da localidade fronteiriça. In: **31ª Reunião Brasileira de Antropologia**, 2018, Brasília, DF, p.1.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, [s. l.], ano 2008, v. 10, ed. 10, jan/jun 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.