



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**ERIKA LUANA LOPEZ FLORES**

**ESTUDO MACRO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM  
ORGANIZAÇÕES LISTADAS NA B3 NA REGIÃO BRASIL/BOLÍVIA E  
BRASIL/PARAGUAI**

**CORUMBÁ-MS**  
**2022**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ERIKA LUANA LOPEZ FLORES**

**ESTUDO MACRO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM  
ORGANIZAÇÕES LISTADAS NA B3 NA REGIÃO BRASIL/BOLÍVIA E  
BRASIL/PARAGUAI**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal de  
Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de  
bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ-MS**  
**2022**

**ERIKA LUANA LOPEZ FLORES**

**ESTUDO MACRO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM  
ORGANIZAÇÕES LISTADAS NA B3 NA REGIÃO BRASIL/BOLÍVIA E  
BRASIL/PARAGUAI**

Monografia do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: 24/11/2022

---

Prof. Dr. Fernando Thiago  
Professor(a) orientador(a)

---

Prof. Dr. Anderson Luis do Espírito Santo

---

Profª. Dra. Joice Chiareto

**CORUMBÁ – MS  
2022**

### **DEDICATÓRIA**

Dedico à minha família, por todo carinho e motivação dados. Meu coração se enche de alegria por tê-la ao meu lado em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus irmãos pelo apoio e incentivo abundantes que me proporcionaram a vida inteira. Trilhamos nossos caminhos de maneira diferente, mas sempre muito unidos.

Agradeço aos professores que em algum momento passaram pela minha jornada de aprendizado, guardo com muito carinho o conhecimento adquirido por cada um.

Agradeço aos grandes exemplos que tenho em minha família de superação, perseverança e bondade, em cada um existe um reflexo do que desejo alcançar.

Agradeço a todos que depositaram confiança em mim, que acreditaram e acreditam na minha capacidade e em meu futuro. Não desperdiçarei minha chance.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo caracterizar e descrever 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.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Lista de empresas e sites da B3 nos municípios de Corumbá e Ponta Porã MS.....	19
Quadro 1 - Relação de empresas por segmentos.....	20
Quadro 2 - Empresas e políticas e práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) .....	21

**SUMÁRIO**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	7
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	11
2.1 Gestão de pessoas .....	11
2.2 Governança Corporativa e Comunicação .....	15
3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	19
4.1 Caracterização das organizações quanto ao nível de Governança Corporativa .....	20
4.2 Comunicação de ações de GP adotadas pelas empresas.....	21
4.3 Adaptação cultural das empresas.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	73
REFERÊNCIAS .....	75



## 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 (OLIVEIRA, 2022).

A princípio, 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 (SOVIENSKI; STIGAR 2008).

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).

Nota-se, então, que conforme as mudanças globais afetaram a visão sobre os processos e práticas adotadas pelas organizações ao longo dos anos, ao mesmo tempo, tais fatores influenciaram diretamente o que se sabia sobre a gestão de pessoas. Ela passou a não ser mais vista como um mero setor de controle de funcionários e “fonte de custos”, mas sim, como um fator que, quanto mais desenvolvido e melhor atendendo o que se propõe a fazer, conseqüentemente, mais vantagem traz à empresa que souber utilizar a contribuição de seus colaboradores, estes que participam e opinam sobre as tomadas de decisões, as ações e investimentos, bem como são apoiadores nos processos de mudanças (VISCAINO; ESTORK, 2007).

Visto o grau de importância das ações de gestão de pessoas e sua implicância no desenvolvimento organizacional, torna-se relevante observar como as grandes organizações posicionam-se no mercado por meio dos documentos publicados com vista à atração de acionistas, bem como quais são as políticas e práticas adotadas por cada uma destas. Este estudo traz as questões de GP encontradas em organizações listadas na B3, antiga Bovespa, nos municípios fronteiriços de Corumbá e Ponta Porã - MS, com intuito de registro, para que a partir da identificação e descrição das políticas seja possível dar visibilidade às ações adotadas e às diferenças entre os distintos segmentos existentes na B3, caracterizados pela presença da Governança Corporativa em níveis diferentes dentro da organização.

Ao delimitar o universo da pesquisa para as regiões fronteiriças de Corumbá e Ponta Porã, considera-se a fronteira, em concordância com Nogueira (2007), em seu sentido político e, no senso comum, como limite territorial de um estado-nacional. Ainda conforme o autor, a fronteira também é pensada como lugar de referência identitária e de cultura, compreendida como um lugar de moradia e de existência de seus habitantes. Desse modo, deixa-se evidente a necessidade de pensar a fronteira como um lugar que, assim como em qualquer outro, possui seu dado particular.

As fronteiras Brasil-Bolívia e Brasil-Paraguai foram estrategicamente selecionadas, dado o comércio em Corumbá e Ponta Porã ser caracterizado pelo fluxo constante de entrada e saída de mercadorias nos países vizinhos. Corumbá tem como suas maiores atividades econômicas o turismo, as exportações minerais, a pecuária e o comércio fronteiriço (SILVA, 2010). Já Ponta Porã é reconhecida no país por conta de sua economia pautada no comércio reexportador, 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). Portanto, a partir do contexto regional das duas cidades pode-se visualizar uma amostra de como as empresas comunicam-se com o mercado.

Esta pesquisa parte da necessidade de se averiguar o conteúdo divulgado pelas organizações de grande porte aos acionistas sobre as ações de gestão de pessoas abordadas dentro da empresa, tendo em vista a atuação destas em território nacional e internacional. Mediante estudo macro dos documentos emitidos foi possível visualizar as práticas estabelecidas, identificar e descrever as ações de gestão de pessoas, bem como caracterizá-las a partir das políticas e práticas levantadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

Conforme Guest (1987), Storey (1995), Legge (2006) e Bohlander e Snell (2009) afirmam, é possível observar que as pessoas vêm assumindo uma posição estratégica e pertinente nas organizações e, portanto, as teorias coesas e coerentes, alinhadas ao planejamento da estratégia organizacional, têm a capacidade de sustentar adequadamente a gestão nas empresas.

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,

a fim de que alcancem a coerência e sigam na mesma direção do que a organização pretende. E finalmente, as práticas, consideradas o menor nível entre as três, representam as ações de fato.

Segundo Derner (2009), um dos desafios que estimulam os administradores a realizarem a revisão e o realinhamento das práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações é a dimensão globalizada. Esta por sua vez caracteriza-se pela necessidade de agilidade nos modelos e processos para alcançar eficiência e competitividade global.

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.

Dutra (2017) entende o recrutamento e a seleção como movimentações introdutórias, as quais inserem novos trabalhadores à organização. Para o autor, o movimento das pessoas efetuado no mercado de trabalho flui da seguinte forma: captação, socialização, transferência, expatriação e recolocação.

Na captação, são incluídas todas as ações na busca e seleção de pessoas. 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, para tanto, buscam-se candidatos com conhecimentos, habilidades e experiências esperadas pela empresa. (SILVA; VALDEVINO, 2020)

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.

Na obra de Demo, Fenelon, Costa e Watanabe (2019) destaca-se o fato de que o envolvimento é investigado na maioria dos estudos como sendo uma atitude que parte do colaborador, entendido como comprometimento, e não como prática da organização.

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. Ainda segundo Alnajim (2022), ele evidencia a percepção da capacidade do funcionário. Os fatores relacionados ao desenvolvimento incluem o crescimento e avanço nos potenciais físicos e mentais.

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 do trabalho a que os profissionais são expostos.

Após as categorias descritas, segue-se para a Avaliação de Desempenho e Competências, objeto discorrido por Leme (2006) em seu livro “Avaliação de Desempenho com Foco em Competência”. O autor traz à tona a necessidade de recompensar financeiramente os colaboradores da organização com um valor equivalente ao que é entregue.

Leme (2006) 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, 2021).

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 Governança Corporativa e Comunicação

Para a descrição do relacionamento empresa x colaborador adotou-se a conceituação de Gadelha, Cruz e Gomes (2019) que introduzem o termo Governança Corporativa como um sistema que dirige as empresas e demais organizações, ao mesmo tempo que monitora e incentiva o relacionamento entre sócios para o controle de ambas as partes, aplicando as melhores práticas sob o ponto de vista da deliberação ética. Faz-se cumprir as leis, normas internas e externas, proteção contra desvio de conduta e preservação, e geração de valores econômicos ao consolidar os seus princípios básicos, os quais são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Desse modo, a governança corporativa atua transformando princípios básicos das boas práticas em recomendações objetivas (IBGC, 2009). A governança corporativa pode ser aplicada em organizações de todos os segmentos e portes, o que proporciona uma maior eficiência às decisões tomadas e também eliminam o conflito de interesses (HITT, ERELAND, HOSKISSON, 2005).

As empresas pertencentes à bolsa de valores dividem-se em níveis definidos a partir de como estabelece-se a governança corporativa. A mais alta classificação incorpora regras mais rigorosas e foi feita para igualar os controladores e os acionistas minoritários de uma mesma companhia (JÚNIOR, 2020). No topo das exigências de governança está o nível Novo Mercado, que consiste no comprometimento quanto às práticas mais consistentes de gestão. Além de seguir as regras dos níveis abaixo 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).

Ainda conforme a descrição de Júnior (2020), ao ingressar no Novo Mercado, as empresas submetem-se, voluntariamente, às melhores práticas de Governança Corporativa, dentre as quais destacam-se: disponibilização de calendário para eventos

societários, cumprimento dos padrões mínimos de divulgação por trimestre, limitação de um ano de mandato a todos os membros do Conselho de Administração, manutenção de, no mínimo, 25% de ações do capital da Companhia em circulação, dentre outras hipóteses; constituição de um Comitê de Auditoria; aprovação de regimento interno do Conselho de Administração e de seus comitês de assessoramento; e instituição de área de controles internos na Companhia.

Prosseguindo para o segmento Nível 2, que pode ser visto como um aprimoramento do Nível 1, e o mais próximo do Novo Mercado, diferencia-se 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.

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*. As informações trimestrais do balanço patrimonial também devem ser incrementadas e claras para o público interessado. De maneira geral, as empresas listadas nesse perfil devem dar prioridade à transparência a respeito de suas atividades.

Todas as empresas analisadas nesta pesquisa contam com um site exclusivo para tratar sobre a relação com os investidores (RI), pois é uma obrigação de toda companhia aberta, no qual destacam-se comunicados, resultados e documentações pertinentes. Pimenta (2004), aborda a comunicação como meio de envolver todos os setores de uma organização, desde a propaganda, marketing, endomarketing, jornalismo, até a pesquisa de mercado etc. Todos os setores de uma empresa devem ter interações entre eles, para que a mensagem flua e todos estejam de acordo, evitando desentendimento ou ruídos.

Guimarães (2022) afirma que um gestor deve realizar a tramitação da comunicação de forma segura e transparente, eliminando qualquer ruído que possa atrapalhar os processos e as relações. Tal comunicação da empresa para com os acionistas é feita por meio da emissão de relatórios e políticas de acesso público. Quando a organização promove a prática da comunicação transparente e inclusiva, os talentos e partes interessadas sentem-se mais seguros em expor suas ideias, ajudando a alavancar o negócio, de modo que a sociedade também percebe a empresa como instrumento social de impacto.



### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

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 dos relatórios publicados em cada empresa, de 2018 a 2021.

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.

Esta pesquisa foi realizada com vinte e uma organizações diferentes, localizadas por meio da plataforma Empresas Aqui, que disponibiliza um espaço de busca para listar empresas em todo território nacional. Para a seleção dos dados no formulário de pesquisa restringiu-se o campo exploratório ao procurar por organizações de grande e médio porte, com a localidade limitada às cidades de Corumbá e Ponta Porã-MS. Concomitantemente, realizou-se uma pesquisa na plataforma da B3 para separar aquelas pertencentes à Bolsa de Valores. Ainda na plataforma da B3, as organizações foram departamentalizadas de

acordo com o seu segmento na bolsa de valores. Após aplicadas as especificidades no formulário, obteve-se a relação das organizações atuantes nas regiões citadas. A partir desse ponto seguiu-se para a próxima etapa: localizar os *sites* oficiais a fim de recolher informações sobre como ocorre a comunicação com os acionistas sobre a gestão de pessoas.

Após a consulta aos *sites*, obteve-se acesso ao relatório de comunicação com os acionistas, visto a importância da manutenção de um bom relacionamento entre os sócios. Ao destrinchar os principais tópicos nos sites, nota-se que eles se dividem em quatro áreas: Serviços aos Investidores, Informações Financeiras, Sobre a Companhia e Governança Corporativa, com destaque aos dois últimos itens, nos quais as informações da pesquisa foram coletadas. A seguir, os dados pertinentes às políticas e práticas da gestão de pessoas serão apresentados.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após o levantamento das organizações atuantes em Corumbá e Ponta Porã, e posterior checagem daquelas pertencentes à B3, chegou-se a relação dos *sites* com as empresas, a qual pode ser conferida na Tabela 1:

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

<b>Empresas</b>	<b>Site</b>	<b>Corumbá</b>	<b>Ponta Porã</b>
Americanas S.A.	<a href="https://ri.americanas.io/">https://ri.americanas.io/</a>	X	X
Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	<a href="https://ri.pernambucanas.com.br/">https://ri.pernambucanas.com.br/</a>	X	
Azul Linhas Aereas Brasileiras S.A.	<a href="https://ri.voeazul.com.br/">https://ri.voeazul.com.br/</a>	X	
Banco Bradesco S.A.	<a href="https://www.bradescori.com.br/">https://www.bradescori.com.br/</a>	X	X
Banco Santander (Brasil) S.A.	<a href="https://www.santander.com.br/ri/home">https://www.santander.com.br/ri/home</a>	X	X
Claro S.A.	<a href="https://claropar.com.br/">https://claropar.com.br/</a>	X	
Empreendimentos Pague Menos S/A	<a href="https://ri.paguemenos.com.br/">https://ri.paguemenos.com.br/</a>	X	X
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	<a href="https://ri.energisa.com.br/">https://ri.energisa.com.br/</a>	X	X
Gazin Industria E Comercio De Moveis E Eletrodomesticos Ltda	<a href="https://www.jeitogazin.com.br/">https://www.jeitogazin.com.br/</a>	X	X
Itau Unibanco S.A.	<a href="https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/">https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/</a>	X	
JBS S/A	<a href="https://ri.jbs.com.br/">https://ri.jbs.com.br/</a>		X
JSL S/A.	<a href="https://ri.jsl.com.br/">https://ri.jsl.com.br/</a>	X	
Magazine Luiza S/A	<a href="https://ri.magazineluiza.com.br/">https://ri.magazineluiza.com.br/</a>	X	X
Petroleo Brasileiro S A Petrobras	<a href="https://www.investidorpetrobras.com.br/">https://www.investidorpetrobras.com.br/</a>	X	
Raia Drogasil S/A	<a href="https://ri.rd.com.br/">https://ri.rd.com.br/</a>	X	X

Sapora S.A.	<a href="https://sapora.com.br/">https://sapora.com.br/</a>	X	
Latam Linhas Aereas S/A	<a href="https://www.latamairlinesgroup.net/pt-pt/tam-sa-financial-statements">https://www.latamairlinesgroup.net/pt-pt/tam-sa-financial-statements</a>	X	
Vale S.A.	<a href="http://www.vale.com/brasil/PT/investors/Paginas/default.aspx">http://www.vale.com/brasil/PT/investors/Paginas/default.aspx</a>	X	
Via S.A.	<a href="https://ri.via.com.br/governanca-corporativa/visao-geral/">https://ri.via.com.br/governanca-corporativa/visao-geral/</a>	X	X
Vibra Energia S.A	<a href="https://ri.vibraenergia.com.br/">https://ri.vibraenergia.com.br/</a>	X	X
Votorantim Cimentos N/Ne S/A	<a href="http://ri.votorantim.com.br/">http://ri.votorantim.com.br/</a>	X	
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>11</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

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

As companhias analisadas nesta pesquisa possuem um campo abrangente para expor o tema de governança corporativa. Das vinte e uma empresas, nove fazem parte do segmento “Novo Mercado”, duas do “Nível 2”, duas do “Nível 1” e uma pertence ao segmento Tradicional. As restantes não estão alinhadas a nenhum segmento. A lista está disponível no Quadro 1.

**Quadro 1:** Relação de empresas por segmentos.

<b>Empresas</b>	<b>Segmento</b>
Americanas S.A.	Novo Mercado
Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	Sem segmento
Azul Linhas Aereas Brasileiras S.A.	Nível 2
Banco Bradesco S.A.	Nível 1
Banco Santander (Brasil) S.A.	Tradicional
Claro S.A.	Sem segmento
Empreendimentos Pague Menos S/A	Novo Mercado
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	Sem segmento
Gazin Industria e Comercio de Moveis e Eletrodomesticos Ltda	Sem segmento
Itau Unibanco S.A.	Nível 1
JBS S/A	Novo Mercado
JSL S/A.	Novo Mercado
Magazine Luiza S/A	Novo Mercado

Petroleo Brasileiro S A Petrobras	Nível 2
Raia Drogasil S/A	Novo Mercado
Sapora S.A.	Sem segmento
Latam Linhas Aereas S/A	Sem segmento
Vale S.A.	Novo Mercado
Via S.A.	Novo Mercado
Vibra Energia S.A	Novo Mercado
Votorantim Cimentos N/Ne S/A	Sem segmento

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

## 4.2 Comunicação de ações de GP adotadas pelas empresas

Nas páginas de RI (Relações com Investidores), a partir do destrinchar dos estatutos, políticas e códigos, tem-se uma visão sobre como a empresa é regida e de que modo se comunica sobre determinadas pautas. Se por um lado as políticas definem o que deve ser aplicado na empresa, por outro, detectou-se a presença de um Relatório Anual, principal documento utilizado na obtenção de informações sobre a gestão de pessoas, que apresenta os resultados e os dados de como as diretrizes dispostas nas políticas de empresa se fazem presentes.

O quadro 2 apresenta a relação das organizações listadas e seus aspectos de comunicação de gestão de pessoas separadas por políticas.

**Quadro 2:** Empresas e políticas e práticas de Gestão de Pessoas (PPGP).

Empresas	PPGP	Descrição
Americanas S.A.	Recrutamento e seleção	Dentre os nossos valores, buscamos sempre as melhores pessoas; pessoas, estas, que se sentem donas do negócio. Fazemos isso pois acreditamos que a nossa soma é participativa. Temos o melhor time digital do Brasil, com fortes ações de recrutamento e seleção e grandes oportunidades de carreira em diversas áreas e localidades. A Americanas S.A. exige de seus fornecedores e parceiros: Utilização de critérios éticos na seleção de fornecedores, como, por exemplo, cadastros públicos positivos ou negativos de empresas.
Americanas S.A.	Envolvimento	Conquistamos a Certificação Great Place to Work (GPTW) por mais um ano consecutivo, e apresentamos altos níveis de engajamento dos associados na resposta às pesquisas, pela primeira vez respondidas como “Americanas S.A.”. Além da pesquisa GPTW, que possui periodicidade anual, contamos

		com uma pesquisa semanal, chamada Pulses. Por meio dela, temos uma visão atualizada dos níveis de engajamento dos associados, possibilitando, assim, rápidas adaptações na estratégia, caso necessário.
Americanas S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	Nossos talentos são nossa maior fortaleza e acreditamos que ter as melhores pessoas é estratégico para alavancarmos cada vez mais os resultados. Para isso, investimos fortemente na atração, retenção e desenvolvimento do time, assim como no fortalecimento da nossa cultura organizacional. A Americanas Educa, nossa universidade corporativa, reúne todas as trilhas de desenvolvimento dos associados de acordo com um mapa de suas necessidades individuais.
Americanas S.A.	Condições de trabalho	Como companhia, temos o compromisso de promover um ambiente cada vez mais diverso, inclusivo e acolhedor. Somos guiados pela nossa Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, que garante as diretrizes de segurança no trabalho, seja ele presencial ou remoto, para todas as áreas de todas as empresas e subsidiárias da Americanas S.A.
Americanas S.A.	Avaliação de desempenho e competência	A empresa adota: Acompanhamento de métricas de produtividade da equipe; Acompanhamento dos indicadores de desempenho e métricas de produtividade; O Coordenador geral reporta ao chefe de departamento sobre pessoas e resultados.
Americanas S.A.	Remuneração e recompensas	Atração, motivação e retenção dos profissionais e retribuição pelos serviços prestados pela Administração. A remuneração será proporcional à responsabilidade do cargo, ao tempo dedicado às funções, à competência e reputação profissional e ao valor dos serviços no mercado com foco em sua perenidade e criação de valor no longo prazo
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.	Recrutamento e seleção	Em janeiro de 2020, iniciamos o nosso 1º Programa Trainee, com o propósito de atrair os melhores talentos valorizando a marca Azul no mercado, como uma empresa jovem, comprometida com a sociedade, dinâmica e focada na inovação. Por isso, em 2020, demos início à nossa frente de Employer Branding, com foco em universidades e instituições no Brasil e no mundo
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.	Envolvimento	Para nos manter alinhados e sempre a par do que está acontecendo com nossos Tripulantes, realizamos a Pesquisa de Engajamento e Clima, com objetivo de medir a satisfação e engajamento dentro da Azul. Ela é realizada considerando quatro dimensões: Meu Trabalho, Minha Equipe, Meu Gestor e Minha Organização. Todos os Tripulantes com mais de três meses de Azul são elegíveis a participar, e os desafios e oportunidades identificados ao final do processo são utilizados como insumos para realizar Planos de Ação.
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	Colocar os Tripulantes em foco é valorizar seu desenvolvimento e evolução profissional. Por isso, temos compromisso firmado com a capacitação, treinamento e desenvolvimento de nossa equipe. Para o desenvolvimento dos nossos líderes, temos o Programa de Liderança Azul, que traz conteúdos, palestras, workshops e até mesmo especializações para todos os níveis gerenciais.

Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.	Condições de trabalho	Operar com segurança é nossa prioridade! Para cuidar de nossa maior força, a área de Sustentabilidade Azul tem departamentos dedicados à Segurança do Trabalho e Saúde & Bem-Estar. Além dos programas disponibilizados por regulamentação no sistema de gestão de Saúde e Segurança do Trabalho, implementado para atendimento dos requisitos legais aplicáveis, o departamento também integra programas adicionais voltados ao bem-estar e segurança.
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.	Avaliação de desempenho e competência	Nosso processo de avaliação de desempenho de Tripulantes é baseado no desenvolvimento das competências necessárias para cada posição na Companhia. Ele é aplicado anualmente a todos os aeroviários da Companhia, que representam 58% do total de Tripulantes, e tem um modelo segmentado por categoria funcional que segue o seguinte padrão: processo 360° aplicado para Gerentes, Diretores, Vice-presidentes (VPs) e Presidente; 180° aplicado para Coordenadores e Supervisores com equipe; e 90° aplicado para os Tripulantes em demais posições.
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.	Remuneração	A composição da remuneração considera as responsabilidades de cada cargo e tem como parâmetro os valores praticados pelo mercado para os profissionais que exercem funções equivalentes com objetivo de estimular o engajamento e comprometimento de nossos executivos e funcionários com a realização das nossas estratégias e objetivos corporativos. A definição da remuneração total de nossos executivos têm o intuito de promover salários condizentes com a posição da empresa no mercado e com as responsabilidades individuais exigidas para cada função alinhada aos nossos interesses por ser fundamentada por critérios atrelados ao nosso desempenho econômico-financeiro.
Banco Bradesco S.A.	Recrutamento e seleção	Para assegurar que o candidato apresenta compatibilidade com a cultura Bradesco, faz-se necessário que o mesmo participe de um criterioso processo seletivo, que envolve a área de Recursos Humanos e as lideranças da Organização. Assim, selecionamos os candidatos mais alinhados com a nossa história e cultura, juntamente com as características esperadas para a função.
Banco Bradesco S.A.	Envolvimento	Ações em destaque: Inglês online EF, Academia das Emoções e Violência contra as mulheres é da nossa conta; Voluntariado: Programa Voluntários Bradesco contribui ativamente para o desenvolvimento de competências, habilidades e relacionamentos.
Banco Bradesco S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	Criada em 2013, a Unibrad viabiliza a formação e o desenvolvimento de competências para os nossos funcionários e para a sociedade, fortalecendo nosso compromisso com o desenvolvimento de pessoas e com a sustentabilidade.
Banco Bradesco S.A.	Condições de trabalho	Contamos com o programa de saúde e bem-estar e qualidade de vida Viva Bem, focado na prevenção de doenças e

		promoção de hábitos, atitudes e comportamentos saudáveis. As iniciativas do programa estão divididas em três grandes pilares: Viva Bem em Equilíbrio, Viva Bem Saudável e Viva Bem em Movimento.
Banco Bradesco S.A.	Avaliação de desempenho e competência	Por meio de metodologias específicas, são realizados processos que têm como alicerce a análise detalhada das competências e do desempenho dos profissionais que compõem nosso quadro. O processo de mapeamento de competências contempla todos os funcionários da Organização, utilizando a sistemática de entrevistas presenciais, dinâmicas de grupo ou ferramenta eletrônica. A partir destas informações, o Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com os líderes de equipe, estabelecem ações voltadas para o aprimoramento do potencial e também para a melhoria do desempenho individual e coletivo.
Banco Bradesco S.A.	Remuneração	Temos um compromisso não só com o bem-estar de nossos funcionários, mas também com o reconhecimento de seu trabalho por meio de salários justos e um pacote de benefícios, de segurança e conforto no suprimento de necessidades básicas.
Empreendimentos Pague Menos S/A	Recrutamento e seleção	A Pague Menos desenvolveu o Programa de Integridade que assegura que as contratações feitas pela Pague Menos continuem primando pela observância da lei, normas e procedimentos internos.
Empreendimentos Pague Menos S/A	Envolvimento	Queremos que nossos colaboradores possam realmente vivenciar nossos valores organizacionais, em um ambiente de alta performance, de resultados sólidos e sustentáveis. Almejamos formar uma liderança inspiradora e cooperativa, em um ambiente em que todos sintam um grande senso de pertencimento, que nos impulsionará a grandes conquistas.
Empreendimentos Pague Menos S/A	Treinamento, desenvolvimento e educação	Nosso foco é capacitar os colaboradores em todos os níveis de atuação, por meio de programas de treinamentos, pois acreditamos que o desenvolvimento e o conhecimento transformam as pessoas e os negócios. O Programa de Integridade prevê em um dos seus pilares treinamentos para que todos os colaboradores entendam os objetivos, as regras e seu papel para garantir o sucesso do Programa ;
Empreendimentos Pague Menos S/A	Condições de trabalho	O bem-estar e integridade física de nossos colaboradores são nossas prioridades, alinhadas ao propósito de promover uma vida mais plena para todos. Assim, desenvolvemos uma série de cuidados e procedimentos para prevenir acidentes e manter condições adequadas de saúde e segurança em nossos ambientes de trabalho.
Empreendimentos Pague Menos S/A	Avaliação de desempenho e competência	O processo é feito por meio de uma plataforma referência em avaliação de desempenho e conta com práticas consagradas no mercado, como feedback, definição de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), mapeamento de talentos e plano de sucessão para cargos-chave. Só no ano de implantação (2021), 3.640 colaboradores tiveram seu desempenho avaliado, entre diretoria, gerência, coordenação, corpo técnico, administrativo e operacional; Um dos pilares do programa de integridade, o Due Diligence, prevê a



		avaliação de parceiros, fornecedores, representantes, e demais terceiros antes e depois da contratação.
Empreendimentos Pague Menos S/A	Remuneração	a) atrair, recompensar, reter e incentivar os Executivos na condução de seus negócios de forma sustentável, observados os limites de risco adequados; b) alinhar os interesses dos Executivos com os interesses da Companhia e seus acionistas; c) proporcionar uma remuneração com base em critérios que diferenciem o desempenho, e permitam também o reconhecimento e a valorização da performance individual; e d) assegurar a manutenção de padrões compatíveis com as responsabilidades de cada cargo e competitivos ao mercado de trabalho referencial, estabelecendo diretrizes para a fixação de eventual remuneração e benefícios concedidos aos Executivos.
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	Recrutamento e seleção	A Energisa busca atrair, reter e capacitar profissionais que compartilhem de seus valores e contribuam para o alcance de seus objetivos e da qualidade dos serviços. No período de 2020, 98% dos recrutamentos foram realizados de forma 100% digital e houve a contratação de 2.353 pessoas. O recrutamento interno é privilegiado no preenchimento de vagas, com oferta de carreira para colaboradores. Por meio do Programa de Sucessão, criado em 2014, das 204 vagas abertas em 2020, 61% foram preenchidas por aproveitamento interno.
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	Envolvimento	Em julho de 2020, foi introduzido um aplicativo para medição semanal do clima organizacional: a plataforma de escuta Pulses. O objetivo é engajar os colaboradores a partir de perguntas enviadas semanalmente, além de questões abertas chamadas de feedbacks. Os colaboradores podem ainda apresentar ideias na caixa de sugestões que fica disponível no final de cada pulso, inclusive de forma confidencial.
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	A atuação da Energisa é pautada por um modelo de Gestão por Competências, desdobrado em ações de desenvolvimento de colaboradores em todos os níveis, desde as equipes Energisa até futuros líderes e liderança.
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	Avaliação de desempenho e competência	As Avaliações de Desempenho por Competências são realizadas anualmente. O processo é contínuo, dividido em quatro etapas: Autoavaliação, Avaliação de Pares e Subordinados, Avaliação do Gestor e Reunião de Consenso/Feedback para validação do Plano de Desenvolvimento Individual sugerido na Autoavaliação. Durante o ciclo de avaliação de desempenho, ocorrem reuniões de calibragem, quando líderes validam mapeamento feito em relação aos colaboradores de nível superior ou em cargos de gestão, calcados em fatos e dados e não em percepções.
Energisa Mato Grosso Do Sul - Distribuidora De Energia S.A.	Remuneração	(i) Alinhamento de interesses entre acionistas e executivos; (ii) Promoção da meritocracia; (iii) Retenção de executivos de bom desempenho; (iv) Estímulo de resultados sustentáveis e atingimento de metas empresariais, com compartilhamento da criação de valor.

Itau Unibanco S.A.	Recrutamento e seleção	A capacidade de atrair e reter colaboradores com alto potencial, desenvolvendo nosso pipeline de talentos, é essencial para que sejamos sempre competitivos. Para tal, contamos com diversos programas de atração e desenvolvimento de talentos, como: programa jovens aprendizes, estágio (agências e corporativo), estágio de férias internacional, programa de trainee, programa de carreira acelerada (PCA), patrocínio internacional (MBA, Master, Sloan e LLM), MBA summer e full time associate, summer acadêmico e o programa carreiras internas.
Itau Unibanco S.A.	Envolvimento	O envolvimento é realizado em paralelo com o recrutamento, por meio dos programas: jovem aprendiz, programa trainee, MBA “Summer” e “Full Time Associate”, “Summer” acadêmico e programa carreiras internas.
Itau Unibanco S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	O desenvolvimento é uma das questões principais da gestão e satisfação de colaboradores, além de viabilizar a sustentação do nosso negócio com excelência e uma trajetória próspera aos nossos profissionais. A chave para o sucesso na capacitação de pessoas é a mentalidade de “lifelong learning” (aprendizagem contínua). Por isso, modernizamos essa experiência oferecendo autonomia em nossos treinamentos e implantamos a plataforma da iox (Degreed), que oferece trilhas que guiam o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades em diferentes formatos (vídeos, podcasts, textos, dentre outros) e podem ser acessados quando o colaborador preferir. Além disso, baseia-se em inteligência artificial para fazer curadoria de conteúdo.
Itau Unibanco S.A.	Condições de trabalho	Desenvolvemos ações de saúde, segurança e bem-estar para prevenir, diagnosticar precocemente e reabilitar nossos colaboradores. Adicionalmente, identificamos os riscos relacionados ao ambiente de trabalho através de dados levantados em visitas de técnicos de segurança e do acompanhamento de indicadores. Possuímos treinamentos, políticas e iniciativas relacionadas ao tema. Alguns exemplos são atendimento nutricional e psicológico, check up, assistência médica e odontológica, campanhas de vacinação e programas de apoio parental. Acompanhamos e estimulamos a vacinação de nossos colaboradores contra a COVID-19 e finalizamos o ano com taxa de 88,95% de vacinação completa.
Itau Unibanco S.A.	Avaliação de desempenho e competência	O ciclo de meritocracia tem como foco impulsionar resultados cada vez melhores, por meio do alinhamento aos desafios da organização, representando um grande aliado para a evolução constante do Banco. O programa é composto de duas avaliações individuais, uma de desempenho e outra comportamental (360º para a liderança e 180º para equipes), considerando os resultados obtidos e a forma com que foram atingidos. Com os resultados das avaliações é realizado o Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP) nos Comitês de Performance para definir os desdobramentos da carreira, a capacitação e a remuneração de cada colaborador.

Itau Unibanco S.A.	Remuneração	Atrair, reter e recompensar de forma meritocrática as entregas realizadas pelos administradores, além de incentivá-los a manter níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazos na condução de seus negócios, em consonância com os interesses dos acionistas e a cultura da organização, a fim de que o Conglomerado Itaú Unibanco alcance resultados sustentáveis.
JBS S/A	Recrutamento e seleção	A seleção dos executivos é realizada considerando a experiência no setor e o alinhamento do profissional com os valores da companhia, como atitude de dono e foco no resultado.
JBS S/A	Envolvimento	Programa de Integração - Fornecimento de material de apoio, tais como o Estatuto Social, Código de Conduta e Ética, Formulário de Referência, Relatório Anual e de Sustentabilidade, Regimentos Internos, Calendário das Reuniões, Políticas Internas e normativos pertinentes, bem como outros documentos; Apresentação institucional da Companhia; Disponibilização de acesso ao portal eletrônico do Conselho de Administração e dos Comitês; Eventuais treinamentos, palestras, entre outras ações realizadas com o objetivo de manter os novos membros do Conselho de Administração informados sobre as atividades e o andamento das operações da Companhia.
JBS S/A	Treinamento, desenvolvimento e educação	A JBS possui programas de desenvolvimento de pessoas no âmbito corporativo, assim como em cada unidade de negócio da Companhia. Como forma de incentivar e apoiar o desenvolvimento profissional de nossos colaboradores, desenvolvemos uma série de iniciativas. A JBS entende a importância de treinar seus membros do Conselho de Administração, da Diretoria e de seus Comitês, e, dessa forma, sempre que há oportunidade ou que identifica uma necessidade, a Companhia promove treinamentos, seja por meio de treinamentos internos conduzidos por colaboradores da Companhia com expertise em determinado assunto, ou conduzidos por assessores externos contratados para tais fins, sendo obrigatório que anualmente todos os membros do Conselho de Administração, da Diretoria e dos Comitês participem do Treinamento Anual do Código de Conduta e Ética da Companhia.
JBS S/A	Condições de trabalho	Atuamos com responsabilidade na segurança e saúde de nossos colaboradores, parceiros de negócios, fornecedores e partes interessadas. Nossa meta é obter 30% de melhoria no nosso Índice Global de Segurança até 2030, em relação à linha de base média de 2019-2020.
JBS S/A	Avaliação de desempenho e competência	Realizada com base nos valores da JBS, para garantir a aderência à cultura da Companhia, a avaliação de desempenho permite a apreciação pelos pares, subordinados (quando aplicável), líderes, fornecedores e clientes internos. Em 2021, 11.622 colaboradores elegíveis no Brasil foram avaliados por essa metodologia. Há o monitoramento de três áreas: cadeia de valor, resultados financeiros, indicadores de relacionamento e satisfação do consumidor.
JBS S/A	Remuneração	A área de Remuneração e Benefícios Corporativa é responsável por: Manter as estruturas salariais e de cargos

		atualizada, mediante estudos, distribuí-las no grupo JBS e aplicar suas regras; Avaliar continuamente a aderência de todas as regras e sugerir eventuais alterações; Disponibilizar ferramentas e sistemas compatíveis com a necessidade da empresa e capacitar os envolvidos no processo; A diretoria de Recursos Humanos do negócio é responsável por garantir a aplicação da política, bem como sinalizar eventuais necessidades de mudança para a área Corporativa; O gestor é responsável pela administração salarial de sua equipe, utilizando os critérios definidos neste documento;
JSL S/A.	Recrutamento e seleção	Buscamos gente que se identifique com os nossos princípios e valores, que seja comprometida com a satisfação dos nossos clientes, que inovam, gostam de aprender e queiram evoluir aqui.
JSL S/A.	Envolvimento	A JSL explora em seu blog práticas para o envolvimento dos seus colaboradores, apresentando dicas de otimização do trabalho de carga e descarga, capacitação profissional e notícias da empresa. Realiza-se também a integração dos novos colaboradores apresentando a cultura organizacional voltada para a segurança no trabalho.
JSL S/A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	A JSL investe na capacitação profissional por acreditar na importância do aperfeiçoamento e do estímulo da criatividade para o crescimento e desenvolvimento pessoal e dos negócios. No calendário anual de treinamentos, está prevista a abordagem de aspectos profissionais, comportamentais e socioemocionais aos colaboradores de todas as áreas internas e aos que atuam nas estradas, nas filiais e nos clientes.
JSL S/A.	Condições de trabalho	Tendo a segurança como um valor inegociável, a JSL segue os princípios da Cultura de Segurança Zero Acidentes em todas suas operações, envolvendo colaboradores, terceiros e agregados. A gestão de saúde e da segurança engloba o monitoramento e avaliação de indicadores e auditorias de especialistas no monitoramento de riscos à saúde dos colaboradores e controle de fatores de risco. O controle de riscos é conduzido em campo com o suporte de aplicativos e sistemas especializados que otimizam o tempo e filtram as informações de desvios e não conformidades.
JSL S/A.	Avaliação de desempenho e competência	Para impulsionar o desenvolvimento profissional de sua equipe, a JSL, em 2021, revisou o modelo de gestão e seu programa Ciclo de Gente que, por meio de avaliações anuais, identifica a performance dos colaboradores. A iniciativa conta com ações em grupo e a construção de trilhas de desenvolvimento, o que permite detectar a necessidade de planos de formação e capacitação e buscar dados concretos para promover oportunidades de crescimento dentro da empresa, para o desenvolvimento de futuros líderes.
JSL S/A.	Remuneração	i) atrair, recompensar, reter e incentivar executivos na condução de seus negócios de forma sustentável, observados os limites de risco adequados, estando sempre alinhada aos interesses dos acionistas; (ii) proporcionar uma remuneração com base em critérios que diferenciem o desempenho, e permitam também o reconhecimento e a valorização da performance individual; e (iii) assegurar a manutenção de padrões compatíveis com as responsabilidades de cada cargo

			e competitivos ao mercado de trabalho referencial, estabelecendo diretrizes para a fixação de eventual remuneração e benefícios concedidos aos Executivos.
Magazine S/A	Luiza	Recrutamento e seleção	A empresa aderiu ao programa de seleção, exclusivo para atrair profissionais qualificados de todo o país. A Magazine Luiza contrata seguindo algumas etapas, a primeira etapa consiste em uma escala de crenças, com perguntas básicas do dia a dia, para conseguir ter uma primeira ideia de como o candidato age em determinadas situações. Além disso, em todas as entrevistas, a empresa explora melhor esses pontos, com perguntas específicas para cada um dos valores: mão na massa, simplicidade e inovação, cliente em 1º lugar, atitude de dono e gente que gosta de gente.
Magazine S/A	Luiza	Envolvimento	Trabalhar em colaboração é um dos traços fortes da nossa cultura porque acreditamos que os melhores resultados vêm de decisões conjuntas.
Magazine S/A	Luiza	Treinamento, desenvolvimento e educação	Todos os novos colaboradores recebem treinamento sobre diversidade e inclusão.
Magazine S/A	Luiza	Condições de trabalho	Para os profissionais que permaneceram em seus postos de trabalho, em cargos nos centros de distribuição, logística etc, o Magalu utilizou protocolos de proteção, com higienização hospitalar de ambientes e equipamentos, medição da temperatura corporal e uso obrigatório de máscaras. Montadores e carreteiros receberam equipamentos de proteção individual (EPI), como suprimentos de álcool em gel e máscaras, e a empresa criou um “vale-Uber”, para que o deslocamento dos funcionários não fosse feito em transporte de massa.
Magazine S/A	Luiza	Remuneração	A política de remuneração da companhia é fixa e variável. Para estabelecer a remuneração fixa, a empresa conta com a metodologia de grades e faixas para avaliar o colaborador em relação ao mercado. Por sua vez, a remuneração variável está vinculada aos resultados mensais atrelados a seu core. O incentivo de curto prazo (bônus) é baseado no modelo de gestão com metas cruzadas e alinhadas entre diversas áreas do negócio.
Petróleo S A Petrobras	Brasileiro	Recrutamento e seleção	Diretriz da política de RH: 2 - Garantir que nos processos de atração, retenção, movimentação e sucessão tenhamos pessoas com as competências adequadas no lugar certo e no tempo certo, de acordo com as necessidades do negócio.
Petróleo S A Petrobras	Brasileiro	Envolvimento	Nosso capital social e de relacionamento é formado pelas interações com nossos públicos de interesse. Estas interações são fortalecidas por meio de nossos canais de diálogo, nossos investimentos sociais e nossas iniciativas de gestão de marca e reputação, que buscam estreitar os vínculos de confiança. Os programas responsáveis pelo envolvimento dos colaboradores são: Conecte, Comunidades de Práticas, Programa Mentor Petrobras, Tutoria e Sistema Integrado de Processos e Padronização (SINPEP).

Petróleo Brasileiro S A Petrobras	Treinamento, desenvolvimento e educação	Possuímos uma universidade corporativa, a Universidade Petrobras, como parte da nossa estrutura para implementar o desenvolvimento do nosso capital humano através da educação corporativa. Adicionalmente, outras iniciativas para garantir o desenvolvimento do nosso capital humano vêm sendo implementadas: Certificação do Conhecimento, Serviço Técnico-Educacional, Workshop e Exposição de Inovação e Transformação Digital na Educação Corporativa.
Petróleo Brasileiro S A Petrobras	Condições de trabalho	O planejamento das ações voltadas para a prevenção e promoção de saúde é norteado pelos resultados obtidos a partir de dados coletados anualmente nos exames ocupacionais, associados às características e riscos identificados no perfil epidemiológico dos empregados.
Petróleo Brasileiro S A Petrobras	Avaliação de desempenho e competência	O Plano de Carreiras e Remuneração contempla uma série de critérios que permitem melhorar a gestão de pessoas por meio da valorização das competências e do desempenho, além de estimular o desenvolvimento profissional dos empregados, possibilitando alcançar níveis maiores de responsabilidade e, conseqüentemente, de evolução na carreira e remuneração.
Petróleo Brasileiro S A Petrobras	Remuneração	A Petrobras garante a sua perenidade e sustentabilidade financeira de curto, médio e longo prazos e confere previsibilidade ao fluxo de pagamentos da remuneração aos acionistas. Oferecemos benefícios compatíveis com o porte da companhia e que buscam a valorização dos empregados. Todos têm direito aos mesmos benefícios, sem distinção de cargos ou funções. Entre os principais, destacam-se os planos de previdência complementar, a assistência médica e o benefício farmácia.
Raia Drogasil S/A	Recrutamento e seleção	Programa Primeiros Passos - Buscamos estudantes que queiram compartilhar experiências, aprender e construir grandes ideias com a gente.
Raia Drogasil S/A	Envolvimento	Com um olhar dedicado para nossos funcionários, oferecemos recursos que facilitam e estimulam as pessoas a cuidarem da saúde física, mental, espiritual, ambiental e social. Fazem parte do programa ativações atividades como: corridas, caminhadas, parcerias com academias, atendimentos nutricionais, campanhas de conscientização, entre outras ações que ajudam a tornar o cuidado com a saúde ainda mais acessível. Totalmente on-line em 2020, o Notáveis do Ano investiu em novas ideias para garantir a proximidade e o acolhimento às nossas pessoas, mesmo que digitalmente.
Raia Drogasil S/A	Treinamento, desenvolvimento e educação	Acreditamos que estimular o desenvolvimento pessoal e profissional da nossa equipe é fundamental para transformar não só o nosso negócio, mas também o mundo e as pessoas. Estimulamos o autoconhecimento e colocamos os nossos funcionários como protagonistas das suas carreiras. Assim, criamos programas especialmente focados no desenvolvimento das nossas pessoas.
Raia Drogasil S/A	Condições de trabalho	Oferecemos por meios de ações e programas de saúde (cuidar+dossossfuncionários) - Telemedicina, Equipamentos de segurança, Reforço na limpeza dos

		ambientes, acompanhamento dos casos de funcionários que contraíram Covid-19, terapia virtual e fundo emergencial. Para eliminar os riscos, implantamos equipamentos de proteção coletiva (EPCs) e medidas administrativas de controle, treinamento de capacitação e conscientização, inspeções e rondas de segurança, além de Diálogos Diários de Segurança (DDS)
Raia Drogasil S/A	Avaliação de desempenho e competência	Programa Crescer - O Crescer é um programa de gestão de desempenho para estimular a busca por novos desafios e proporcionar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para os nossos funcionários. Criamos um plano de desenvolvimento e treinamento assertivo e personalizado para que cada um assuma a melhor versão de si mesmo.
Raia Drogasil S/A	Remuneração	A Política de Remuneração para a Diretoria Estatutária da Raia Drogasil tem como premissa a necessidade da padronização de normas e procedimentos de remuneração servindo de norte, profissional e impessoal, nas tomadas de decisões para: Atrair, desenvolver e reter os profissionais com real capacidade para atender às necessidades e prioridades da Raia Drogasil frente ao mercado; Administrar e controlar as despesas com pessoas; Estabelecer as posições necessárias à Raia Drogasil frente à compatibilidade entre as atividades realizadas, formação exigida e experiências obrigatórias; Fixar pró-labores consistentes e competitivos.
Vale S.A.	Recrutamento e seleção	A empresa busca atrair e reter talentos alinhados ao seu propósito, à sua transformação cultural e ao seu compromisso com a promoção da diversidade, equidade e inclusão.
Vale S.A.	Envolvimento	Relações de trabalho justas e respeitadas: gerir nossas relações trabalhistas de forma sustentável, através do diálogo permanente e transparente na esfera sindical, colaborando para que a relação primária entre gestor e empregado seja de qualidade. O relacionamento com os empregados é orientado pelo Código de Conduta da Vale, pela legislação trabalhista, pelas oito Convenções Fundamentais da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pelas diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).
Vale S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	A Universidade Corporativa da Vale (Valer) tem estruturado um portfólio de ações de Treinamento e Desenvolvimento de habilidades técnicas, de gestão e liderança, com foco em tópicos transversais, alinhados à estratégia da empresa, tais como segurança, Modelo de Gestão Vale (VPS), gestão de riscos e sustentabilidade.
Vale S.A.	Condições de trabalho	A estratégia de saúde e segurança da Vale é baseada em três pilares: prevenção de lesões e doenças crônicas; prevenção de fatalidades; prevenção de acidentes catastróficos. A gestão da Vale em segurança no trabalho compreende uma série de iniciativas que envolvem desde mapeamento e adoção de medidas para mitigação de riscos até protocolos e requisitos para determinadas atividades. Também incluem ações voltadas para a saúde física e emocional e para o bem-estar dos empregados.

Vale S.A.	Avaliação de desempenho e competência	o Ciclo Integrado de Pessoas tem como principal objetivo avaliar o desempenho, evolução e projeção de carreira e sucessão dos empregados e seus impactos. O time de Pessoas conduz reuniões com todos os gestores da Vale para (i) analisar a performance e o potencial de seus empregados, bem como (ii) discutir ações gerenciais, seja de desenvolvimento ou de reconhecimento e (iii) avaliar riscos e impactos da perda de talentos e/ou de desligamentos de empregados com baixa performance.
Vale S.A.	Remuneração	Ela é desenhada para ser competitiva no mercado de talentos global e permitir que a Vale seja capaz de atrair e reter executivos altamente capacitados, com experiência e conhecimento compatíveis com o requerido pelo cargo, além de incentivá-los a executarem a estratégia e promoverem o sucesso da empresa nos médio e longo prazos, por meio de comportamentos e práticas alinhadas aos interesses dos acionistas e aos valores da Vale, essenciais para geração de retorno sustentável. A remuneração praticada pela Vale, além de ser diretamente impactada pelos resultados econômico-financeiros alcançados pela empresa e pelo valor de mercado nos curto e longo prazos, tem como um de seus principais focos o aprimoramento e o reforço às vertentes relacionadas à saúde e segurança, ao progresso social e ao meio ambiente.
Via S.A.	Recrutamento e seleção	Para reforçar nosso trabalho em atração e marca empregadora, aumentamos nossa presença em eventos com universidades, redes sociais e também firmamos parcerias com instituições que trabalham com diversidade. Como parte de um processo admissional humanizado, todos os novos colaboradores que se juntam ao nosso time passaram a ser recepcionados por uma equipe de atração, até que possam ser devidamente integrados à sua área de atuação.
Via S.A.	Envolvimento	Com foco na integração, comunicação e engajamento entre a liderança, desenvolvemos a iniciativa Um Café e uma História, que reúne todos os líderes do ecossistema, o nosso C-level e convidados externos em um bate papo informal sobre temas do cotidiano da Via e o papel do líder. Para os colaboradores recém-chegados, que reforçam o time de vendedores em nossas lojas, oferecemos um pacote de conteúdos chamado “Boas Vindas, Boas Vendas”, que conta com conteúdos presenciais repassados pelos coordenadores em sala de treinamento e a trilha online com conteúdos obrigatórios de suas funções.
Via S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	Ao longo de sua jornada de desenvolvimento, dispomos de uma série de treinamentos que visam apoiar seu crescimento dentro da Companhia, investindo na melhoria de habilidades e desenvolvendo as competências necessárias para desempenhar suas funções. Mantivemos em 2021 iniciativas como a Escola de Liderança, a Universidade Via, que é uma plataforma de e-learning, e o Programa Jovem Aprendiz. Pelo primeiro ano, implementamos o Programa de Trainee e o Programa Lapidar.
Via S.A.	Condições de trabalho	Com o objetivo de promover um ambiente de trabalho mais saudável e seguro, mitigando riscos ocupacionais, a Via mantém o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de



		Segurança e em Medicina do Trabalho) com profissionais próprios
Via S.A.	Avaliação de desempenho e competência	A companhia se compromete a manter relacionamento transparente e disponibilizar canais para receber feedback de todos stakeholders e utilizá-los na melhoria contínua de suas atividades; Além de acompanhar o desempenho dos fornecedores e apoiar seu desenvolvimento por meio de ações de capacitação que fortaleçam sua eficiência e a capacidade de sustentação de suas operações.
Via S.A.	Remuneração	A fim de valorizar e engajar nosso time de colaboradores, além dos salários em linha com o mercado, oferecemos um pacote de benefícios estruturado em quatro pilares: Via Saúde, Via com Você, Alimentação e Mobilidade, e Segurança Financeira.
Vibra Energia S.A	Recrutamento e seleção	Selecionar fornecedores(as) comerciais que operem dentro da legislação trabalhista e dos padrões éticos compatíveis com as premissas definidas na cartilha de boas práticas. Selecionar fornecedores(as) comerciais que operem dentro da legislação trabalhista e dos padrões éticos compatíveis com as premissas definidas na cartilha de boas práticas. Aprimoramos as práticas adotadas em 2020, ano de estruturação do processo de Atração no formato atual (sem a realização de processo seletivo público). Foram revisitados materiais internos e de comunicação, elaboramos novos modelos de parecer referente às entrevistas e cartas-resposta.
Vibra Energia S.A	Treinamento, desenvolvimento e educação	O Programa de Estágio Vibra passou a visar também o desenvolvimento de novos talentos, com ações para além do dia a dia de aprendizado.
Vibra Energia S.A	Condições de trabalho	Concentramos esforços para proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável para nossos colaboradores, com foco na prevenção e promoção de bem-estar e qualidade de vida.
Vibra Energia S.A	Avaliação de desempenho e competência	A Vibra se preocupa e valoriza os conhecimentos, habilidades e competências de seus colaboradores como base para o diferencial competitivo. O nosso Programa de Incentivo de Curto Prazo (ICP), atrelado ao atingimento das metas desde o nível corporativo até as metas das áreas, utiliza o conceito de atingimento de Meta Gatilho como condição mínima para seu pagamento. Já os Programas de Superação de Resultados (PSR) para o time de vendas (Varejo e B2B) estabelecem indicadores específicos por segmento de negócio.
Vibra Energia S.A	Remuneração	Nossa estratégia de retenção de talentos está apoiada em uma política de benefícios atrativa, salários compatíveis com os do mercado e bonificações por desempenho. Oferecemos um pacote de benefícios que vai além do determinado pela legislação ao incluir auxílio-educação aos dependentes legais dos colaboradores, da creche ao ensino médio; convênios para a compra, com descontos e outras vantagens, de medicamentos, serviços de academias, viagens e cultura, entre outros; auxílio-doença e auxílio-funeral; suporte financeiro para o custeio de tratamentos especializados e/ou educação especial/ inclusiva do dependente direto do empregado; planos de saúde e odontológico; licença-

		maternidade de 180 dias e licença-paternidade de 20 dias consecutivos (ambas válidas para os casos de adoção guarda judicial) e planos de previdência complementar.
Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	Recrutamento e seleção	A Pernambucanas adota um programa de Recrutamento Interno. Com ele, as vagas são divulgadas inicialmente internamente e, caso não seja identificado nenhum colaborador com o perfil descrito, a oportunidade é divulgada externamente. Para tornar esse processo mais dinâmico, os colaboradores têm acesso às vagas por meio de um grupo no Workplace, rede social interna, e todos os que estão aptos podem se candidatar.
Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	Envolvimento	A Pernambucanas utiliza o Workplace do Facebook como um meio de intensificar e manter viva uma atmosfera social que fortalece o senso de pertencimento, a colaboração e o engajamento dos colaboradores.
Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	Treinamento, desenvolvimento e educação	Para intensificar as iniciativas relacionadas ao desenvolvimento dos colaboradores, a Pernambucanas criou, em 2018, a Universidade Digital. A plataforma reúne cursos técnicos e comportamentais destinados a aperfeiçoar as habilidades e os conhecimentos necessários à área de atuação e à carreira de cada um. Outros Programas de Desenvolvimento: Jovem Aprendiz, Gerente Trainee.
Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	Condições de trabalho	O compromisso com a saúde, bem-estar e engajamento de nossas equipes é contínuo. Por isso, diversas iniciativas foram criadas e aprimoradas ao longo de 2018. Criamos no Escritório Central o Espaço do Colaborador. Nesse ambiente de convivência, os colaboradores aproveitam uma pausa do dia para terem momentos de relaxamento, além de poderem realizar reuniões em um local mais acolhedor.
Arthur Lundgren Tecidos S A Casas Pernambucanas	Avaliação de desempenho e competência	Para intensificar o desenvolvimento individual de cada um, a Pernambucanas realiza semestralmente o Ciclo de Gestão, Avaliação e Feedback com o objetivo de fortalecer o alinhamento entre líderes e liderados. Em 2018, 100% dos colaboradores participaram do programa e puderam ter mais clareza sobre sua atuação.
Banco Santander (Brasil) S.A.	Recrutamento e seleção	A empresa oferece 80% das vagas para universitários e pessoas em busca do primeiro emprego.
Banco Santander (Brasil) S.A.	Envolvimento	Nosso Plano de Cultura e Engajamento possui práticas para sermos o melhor lugar para trabalhar: Café com Rial, mensalmente, promovemos um diálogo entre o nosso presidente, Sérgio Rial, e os colaboradores; Semana Santander: realizada anualmente em todas as unidades do Grupo Santander no mundo, a iniciativa promove ações para reforçar a cultura de servir; e Todos pelo Cliente: projeto voltado à cultura de servir, no qual os colaboradores participantes visitam a Central de Atendimento e o SAC para realizar a escuta e o atendimento aos clientes.
Banco Santander (Brasil) S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	Com foco na sucessão das posições-chave e gestão de talentos, promovemos a mobilidade interna e a avaliação do potencial, o que nos dá a base para planejar a formação de líderes. A Academia Santander, nossa universidade corporativa, possui cinco unidades físicas (São Paulo, Rio de

		Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre), 15 ambientes de coworking, 33 salas de aula e recursos de aprendizagem via plataforma online e aplicativo para celular.
Banco Santander (Brasil) S.A.	Avaliação de desempenho e competência	O processo de avaliação individual de desempenho é comunicado e inclui, se aplicável em cada caso, critérios de natureza financeira e não financeira, critérios quantitativos e qualitativos utilizados e respectiva ponderação para determinação da componente variável de remuneração, em momento anterior ao início do período de contagem a que a avaliação diz respeito. A gestão de desempenho combina resultados alcançados pelo colaborador com o seu nível de aderência aos comportamentos corporativos e a cultura de risco do Banco.
Banco Santander (Brasil) S.A.	Remuneração	A Política de remuneração do Banco Madasant define-se como o conjunto de princípios, regras e procedimentos destinadas a fixar os critérios, a periodicidade e os responsáveis pela avaliação do desempenho dos membros dos órgãos de administração e fiscalização e dos colaboradores da instituição, bem como a forma, a estrutura e as condições de pagamento da remuneração devida aos mesmos, incluindo a decorrente do processo de avaliação de desempenho. A política de remuneração corporativa do Banco Santander, enquanto sociedade matriz do Grupo Santander, é consentânea com uma gestão de riscos sã e prudente, a fim de garantir que a estrutura de remuneração não incentive a assunção excessiva e imprudente de riscos, compatível com os interesses a longo prazo da entidade.
Claro S.A.	Treinamento, desenvolvimento e educação	Com o objetivo de manter os colaboradores atualizados e incentivar o autodesenvolvimento, em 2021 reforçamos os treinamentos digitais através da Conecte-se, nossa plataforma de desenvolvimento de pessoas. Neste ano, foram concluídos cerca de 500 mil treinamentos, em um total de cerca de 1.200 cursos disponíveis, envolvendo conteúdos de inovação, comerciais, técnicos e cuidados com a saúde e bem-estar
Claro S.A.	Condições de trabalho	Reforçamos o nosso compromisso e permanecemos atentos em oferecer a melhor experiência na jornada dos nossos colaboradores, construindo um ótimo ambiente onde todos tenham orgulho de trabalhar e pertencer.
Gazin Industria e Comercio de Moveis e Eletrodomesticos Ltda	Treinamento, desenvolvimento e educação	O ASUME e o Bem-Estar Social são programas voltados para colaboradores e familiares que visam o desenvolvimento humano, contribuem para o autoconhecimento e a busca por qualidade de vida. Desde 2020, ambos estão acontecendo de maneira 100% remota, o que possibilita a interação de colaboradores de diferentes localidades.
Gazin Industria e Comercio de Moveis e Eletrodomesticos Ltda	Condições de trabalho	Programa Bem Estar Afungaz - A Gazin mantém, em seu parque industrial de Douradina – PR e nos de outras localidades, associações para uso e benefício dos funcionários de todos os níveis e familiares. São amplas áreas verdes com campo de futebol, vôlei, piscina, sala de ginástica, salão de festa e chalés para hospedagem. As instalações de Douradina permitem, inclusive, que os funcionários de outros estados venham passar férias com a família. Atende também

		representantes, visitantes e outras pessoas da sociedade para hospedagem.
Sapore S.A.	Outra PPGP	Não possui
Latam Linhas Aereas S/A	Recrutamento e Seleção	É realizado o recrutamento interno a princípio. O procedimento adotado para realizar o recrutamento externo não foi encontrado.
Latam Linhas Aereas S/A	Envolvimento	Nesse cenário excepcional (crise sanitária Covid-19), a LATAM apostou no diálogo permanente com os colaboradores. Os líderes intensificaram os comunicados internos e as reuniões com seus times para manter a todos informados, responder dúvidas e questionamentos e reforçar a relação de confiança. Entre as ferramentas, se destacam <ul style="list-style-type: none"> <li>• LATAM News: encontro semanal entre líderes e equipes;</li> <li>• Ampliado: reuniões periódicas conduzidas pelos vice-presidentes;</li> <li>• Acompanhamento 1 a 1: conversas específicas entre o colaborador e seu líder, que apoiam o processo de desenvolvimento individual; e</li> <li>• Plataforma de Reconhecimento: líderes e colegas podem reconhecer publicamente aqueles colaboradores com comportamento diferenciado.</li> </ul>
Latam Linhas Aereas S/A	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Os investimentos em capacitação foram reduzidos no ano de 2020, e o montante total foi de US\$ 13,6 milhões. A média de horas de treinamentos caiu de 37,1 em 2019 para 30,9 em 2020. 404-1 No Brasil, com uma grande parte das equipes trabalhando no modelo home office, a LATAM Airlines Brasil firmou parcerias para oferecer cursos de autodesenvolvimento on-line, como inglês e gestão do estresse.
Latam Linhas Aereas S/A	Condições de Trabalho	A segurança dos colaboradores é prioridade para a LATAM e sua gestão envolve programas de sensibilização, análises de riscos, monitoramento de indicadores-chave, planos de prevenção e mitigação e inspeções e auditorias periódicas. A LATAM teve desempenho positivo nos indicadores de segurança em 2020. A taxa de dias perdidos, que mede as interrupções no trabalho causadas por acidentes, caiu 52,1% em relação a 2019. A taxa de lesões manteve a tendência decrescente registrada em anos anteriores e ficou em 0,42, uma redução de 43,2% na comparação com o ano anterior e de 70,4% ao longo de cinco anos.
Votorantim Cimentos N/Ne S/A	Recrutamento e seleção	O programa Porta de Entrada ajuda a recrutar talentos no mercado pensando na sucessão em médio e longo prazo.
Votorantim Cimentos N/Ne S/A	Treinamento, desenvolvimento e educação	Um dos principais destaques de 2021 foi o lançamento da Plataforma de Aprendizagem da VC, que permite a gestão de conhecimento de forma autônoma em diferentes áreas, como desenvolvimento pessoal e profissional, temas técnicos, de operações e corporativos (com formatos como vídeo aula, manual técnico, podcast e outras ferramentas), garantindo

		protagonismo para os empregados em seu próprio processo de desenvolvimento na empresa.
Votorantim Cimentos N/Ne S/A	Condições de trabalho	Para ajudar os empregados a superar os desafios e as limitações decorrentes da pandemia, demos atenção especial à saúde mental e buscamos oferecer ajuda da melhor forma possível. Adotamos também um sistema híbrido de trabalho, no qual a maioria das áreas corporativas tem trabalhado em home office desde o início da pandemia, enquanto as áreas de produção seguem no trabalho presencial. Para isso, na VCBR, distribuímos kits ergonômicos (cadeira, mouse, teclado, suporte para notebook e fone de ouvido) aos empregados que precisavam trabalhar remotamente e, em 2021, demos continuidade a essa iniciativa ao disponibilizar um cartão de crédito virtual para nossos colaboradores adquirirem equipamentos.
Votorantim Cimentos N/Ne S/A	Avaliação de desempenho e competência	Em linha com o foco no desenvolvimento, em 2019 redesenhamos nossos processos de avaliação de desempenho e carreira, com mudanças para garantir um processo de avaliação mais contínuo, fluido e com maior foco em pessoas. Esse novo desenho envolveu mudança de sistemas, de metodologia, e de critérios de avaliação para assegurar o protagonismo de carreira como principal fonte de desenvolvimento. O ano de 2020 foi o primeiro em que rodamos o ciclo completo de Gestão de Desempenho e Carreira dentro da nova metodologia, com ferramentas que fortalecem as competências técnicas e de liderança. A mudança está alinhada ao desafio de manter a nossa essência ao mesmo tempo que visa nos perpetuar como marca empregadora.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Seguindo com o destrinchar dos enfoques de governança, o primeiro 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 na maior parte das empresas 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. 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. A seguir, serão apresentadas as ações de Gestão de Pessoas relacionadas às respectivas companhias, seguindo a ordem de empresas listadas no Novo Mercado, Nivel 2, Nivel 1, Tradicional e Sem Segmento.

Na Americanas, empresa que conta com mais de 44 mil associados, é salientado o relacionamento pautado na ética e na responsabilidade socioambiental em toda a cadeia de valor, e a política de fornecedores e parceiros disponibiliza as diretrizes para tais preceitos. As estratégias e operações estão alinhadas aos princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, e à cartilha dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos. As demais empresas desta pesquisa, bem como a Americanas, também destacam a observância e criterioso seguimento aos princípios universais estabelecidos (AMERICANAS, 2022).

O recrutamento e seleção da Americanas são realizados, conforme informado no site “carreiras”, utilizando critérios éticos na seleção de fornecedores, como, por exemplo, a análise de cadastros públicos positivos ou negativos de empresas. Esse processo é realizado pela Gupy, empresa de tecnologia de gestão de pessoas que presta serviços à Americanas. Já o envolvimento concretiza-se pela colaboração dos funcionários com a manutenção e crescimento da companhia como se ela fosse sua, ato estimulado pela própria empresa. O que leva ao treinamento e educação de pessoas, realizado com auxílio de programas de treinamento e desenvolvimento que oferecem oportunidades de carreira em diversas áreas e localidades. Há a possibilidade de trabalhar presencialmente ou de modo remoto na empresa, sendo possível buscar regiões e vagas do seu interesse e selecioná-las pelo tipo de vaga (efetivo ou associado), local de trabalho e área (AMERICANAS, 2022).

A remuneração, de acordo com a política da Americanas, tem como objetivo a atração, motivação e retenção dos profissionais e retribuição pelos serviços prestados pela Administração. Ainda na política são introduzidos dois outros assuntos de Gestão de Pessoas: aspectos da avaliação de desempenho e da adaptação de cultura. Averiguou-se que não só nessa empresa, como nas demais, há um forte senso de meritocracia incentivado pelas companhias, no qual o valor a ser repassado aos seus colaboradores deve ser condizente com o desempenho do mesmo (AMERICANAS, 2022).

A Pague Menos afirma em seu Relatório de Sustentabilidade 2021 que a gestão de pessoas é prioridade e um dos principais eixos estratégicos do negócio. Os Grupos de Desenvolvimento (GDs), por exemplo, entram em ação quando são identificados

colaboradores com menor performance nas lojas, para que a partir desse ponto possa ser implementado um plano de desenvolvimento com foco em competências técnicas e comportamentais. Dessa maneira, os colaboradores têm a chance de aprimorar suas habilidades, e por consequência, seu desempenho e produtividade. A companhia também conta com um programa de integridade, este que assegura que as contratações feitas pela empresa primem pela observância da lei, normas e procedimentos internos (PAGUE MENOS, 2021).

O envolvimento ocorre a partir da realização prática dos valores, que prezam pelo debate de ideias, relações de confiança, cuidado com clientes e colegas. Outros pilares do programa são baseados na necessidade de treinar a equipe de colaboradores, para que todos entendam os objetivos, as regras e seu papel para garantir o sucesso do Programa (PAGUE MENOS, 2021).

Em 2021, 304,3 mil horas foram dedicadas a treinamentos. Em 2019, investiu-se nas capacitações de liderança, por meio de programas de excelência e gestão. Mais recentemente, em 2020, foi lançada a UP Farma, universidade corporativa da empresa, pilar de desenvolvimento. A UP Farma divide-se em seis escolas com estruturas de campus e loja-escola, as quais são: escola de líderes, educafarma, escola de excelência em atendimento, escola de excelência operacional, escola de tecnologia e escola de varejo do futuro. O programa de trilhas, assim como nas demais companhias que o apresentam, desenvolve e inclui necessidades específicas para atender o interesse da empresa, como o Método de Atendimento em Vendas, treinamento sobre as Marcas Próprias da Pague Menos, processos, integração e sistemas (PAGUE MENOS, 2021).

Os destaques para as condições de trabalho na companhia, tratando-se do período de alta da infecção por Sars Cov-2, são o rodízio entre as equipes administrativas, o investimento em EPIs e equipamentos, as transferências dos treinamentos presenciais para o EaD, a sanitização imediata dos ambientes com colaboradores com testagem positiva, a intensificação das limpezas e o tratamento de casos positivos de contaminação (PAGUE MENOS, 2021).

Também em 2021, foi implementada a área de Desempenho, Carreira e Sucessão, processo de avaliação estruturado em: autoavaliação do colaborador, avaliação do gestor e comitês de carreira e sucessão. O processo é executado pela plataforma de desempenho, que conta com feedbacks, definição de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), mapeamento de talentos e plano de sucessão para cargos-chave (PAGUE MENOS, 2021).

Na Pague Menos, a política de remuneração é fundamentada no código de ética, no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e no Regulamento de Listagem do Novo Mercado. Para recompensar adequadamente os seus colaboradores, a empresa oferece benefícios além das obrigações legais, conforme pontuado no relatório. Tais benefícios também podem ser estendidos à familiares, entre eles estão a assistência médica, assistência odontológica, convênio com academias, remuneração variável, seguro de vida em grupo, cartão de saúde por adesão (Sempre Bem Saúde, e programa de crédito para compras na rede (E-pharma) (PAGUE MENOS, 2021).

Tal política prevê que a remuneração global possa ser constituída pelos seguintes componentes: remuneração fixa, remuneração variável, benefícios pós-emprego, benefícios motivados pela cessação de exercício do cargo, e outros que o Conselho de Administração venha a determinar. A avaliação de desempenho e a remuneração associam-se, igualmente como nas demais empresas da pesquisa, pois é previsto que o colaborador seja recompensado de acordo com critérios que diferenciem o seu desempenho, e permitam também o reconhecimento e a valorização da performance individual (PAGUE MENOS, 2021).

Na JBS, empresa do ramo alimentício, as categorias de gestão de pessoas são distribuídas em seu *site* institucional, na sua política de integração e no seu Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021. A seleção realiza-se considerando a experiência no setor e o alinhamento profissional. A fim de que seus trabalhadores se envolvam com os princípios da empresa, o programa de integração garante o acesso a documentos institucionais, como Estatuto Social, Código de Conduta e Ética, Regimentos e Políticas internas, além de realizar a apresentação institucional da companhia e eventuais treinamentos, palestras, entre outras ações. Considerando também a necessidade de proporcionar uma maior experiência profissional, bem como a retenção de talentos, o programa JBS Sem Fronteiras oferece aos colaboradores especialistas da Friboi e da Seara a oportunidade de trabalhar no Canadá em uma das unidades da JBS. Tal ação reforça o posicionamento global da companhia e gera compartilhamento de conhecimento entre colaboradores (JBS, 2021).

Para desenvolver o pessoal, dividem-se os treinamentos em programas, sendo estes: Programa de Talentos Internos e Programa Advogado Trabalhista. O primeiro busca jovens com potencial de liderança, capazes de gerenciar processos e equipes, ao passo que o segundo destina-se a profissionais com até dois anos de formação. A JBS também possui diversas universidades corporativas mantidas em cada unidade de



negócios: Universidade Friboi, Centro de formação de Faqueiros (CFF) e Centro de Formação de Desossadores (CFD; Universidade Seara e Academia da Qualidade; JBS Couros - Academia de liderança; Swift Academia de Vendas e Academia de Líderes (JBS, 2021).

No que tange às condições de trabalho, a empresa guia-se por uma gestão preventiva e corretiva. Além das já conhecidas medidas contra o Covid-19, regularmente são realizadas auditorias baseadas na legislação e nos procedimentos internos, as não conformidades são acompanhadas pelos comitês de segurança. Também investe-se na melhoria dos processos, máquinas e equipamentos, promovendo ações de controle para eliminar ou minimizar a ocorrência de incidentes (JBS, 2021).

O desempenho é avaliado olhando-se para três fatores: cadeia de valor, resultados financeiros, indicadores de relacionamento e satisfação do consumidor. As avaliações são aplicáveis para todas as equipes, subordinados, líderes, fornecedores e clientes internos. E por fim, o desenvolvimento com o desempenho do colaborador ligam-se pela política de remuneração da JBS, a qual mantém as estruturas salariais e de cargos atualizadas, mediante estudos, para distribuí-las entre o pessoal da empresa (JBS, 2021; JBS, 2020).

Seguindo para a companhia especializada em logística JSL, em 2021 ela contou com 25.497 colaboradores e mais de 12 mil motoristas agregados, possuindo como principal destaque na gestão de pessoas a categoria de condição de trabalho, conforme Relatório Anual Integrado de 2021 e o *site* institucional (JSL, 2021).

Para realizar a seleção de candidatos, a empresa efetua a busca por pessoas que se identifiquem com os princípios e valores da companhia, que sejam comprometidas com a satisfação dos clientes, que inovem, gostem de aprender e queiram evoluir. A partir da entrada do colaborador no ambiente de trabalho, apresenta-se a cultura zero acidentes e as políticas da empresa, tornando este um aspecto tanto sobre condição de trabalho como envolvimento, pois é o primeiro contato dos trabalhadores recrutados com a cultura e o ambiente organizacional. Desse modo, eles são encaminhados para a capacitação, e passam a ser acompanhados em suas atividades durante uma semana. Utilizam-se equipamentos para monitorar os processos de trabalho e garantir a integridade física dos trabalhadores, resultando nos últimos três anos sem registros de problemas de saúde relacionados ao trabalho (JSL, 2021).

Por meio de parcerias com instituições de ensino, como universidades, escolas de idiomas e informática, a empresa logra disponibilizar cursos aos colaboradores a preços mais acessíveis. Além da parceria, a própria companhia adota programas específicos de

desenvolvimento. São estes: MARVEL, que oferece ajuda de custo para cursos, graduações e especializações; TPC, Plano de Treinamento Anual que garante o desenvolvimento e/ou reforço em todos os tópicos necessários para as equipes; Transmoreno, que desenvolve as competências necessárias no colaborador a fim dele progredir na carreira; e a Universidade Corporativa, que atrela os programas de aprendizagem ao ciclo de desenvolvimento. Em 2020, realizaram-se cerca de 43 mil horas de treinamento, o que representa em média 3,15 horas por colaborador, ficando abaixo do registrado nos relatórios anteriores da empresa, devido à suspensão de capacitações presenciais em razão da Covid-19 (JSL, 2021).

Há também os cursos que são ministrados regularmente para os motoristas de caminhão que prestam serviços para a empresa. O programa visa aumentar a segurança e o bem estar dos trabalhadores. A empresa orienta-se pelo LNT, sigla para Levantamento da Necessidade de Treinamento, o qual permite que a liderança indique os temas-chave de capacitação. O objetivo é aplicar ciclos formativos coerentes com as necessidades de cada função (JSL, 2021).

A remuneração, consoante com a política da empresa, atrai, recompensa e incentiva os executivos na condução do negócio, neste último ponto, realiza-se também a diferenciação do desempenho ao remunerar os colaboradores por meio de critérios que permitam realizar o reconhecimento e a valorização da performance individual, bem como fornecer benefícios como seguro de vida, plano de saúde e licenças maternidade/paternidade estendidas para todos os seus colaboradores. Vale destacar que a empresa não diferencia colaboradores de jornada integral e meio período no oferecimento dos benefícios (JSL, 2020).

Avançando para a companhia Magazine Luiza, a empresa tem como base o seu programa de integridade para concretizar e evidenciar no ambiente corporativo a prevalência da ética, da boa conduta e da transparência (MAGAZINE LUIZA, 2021).

Seu processo de seleção ocorre em etapas: a primeira consiste em uma escala de crenças, com perguntas básicas do dia a dia, para que se consiga ter uma primeira ideia de como o candidato age em determinadas situações. Além disso, nas próximas entrevistas, a companhia explora esses pontos, com perguntas específicas para cada um dos valores: mão na massa, simplicidade e inovação, cliente em 1º lugar, atitude de dono e gente que gosta de gente (MAGAZINE LUIZA, 2022).

O Grupo Magazine Luiza, em seu código de conduta de fornecedores, declara que pratica atos e adota comportamentos em conformidade com a Declaração Universal dos

Direitos Humanos, com os Princípios Orientadores da ONU sobre empresas e Direitos Humanos e com os da Carta da Terra. Sobre as condições de trabalho, garante um ambiente seguro e saudável, e condena o trabalho forçado, em condições análogas às de escravo e a escravidão moderna. É assegurado aos seus colaboradores direitos trabalhistas, tais como a garantia da livre associação sindical, o direito à negociação coletiva, ao pagamentos de salários, horas-extras, ao 13º salário, às férias, às licenças remuneradas, aos encargos previdenciários e ao encerramento do contrato de trabalho, se assim o desejarem, observada a legislação aplicável (MAGAZINE LUIZA, 2021; MAGAZINE LUIZA 2022).

Em seu Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021 nota-se que os treinamentos e as práticas de envolvimento são direcionados à diversidade e inclusão. Assim que novos colaboradores ingressam na empresa, recebem treinamento sobre inclusão, e depois desse primeiro momento de acolhimento todos passam pela reciclagem dos treinamentos, abordando temas como raça, inclusão de pessoas com deficiência, diversidade de gênero e vieses inconscientes. Ainda no mesmo documento, é citada a existência de um relatório de avaliação de desempenho para todos os colaboradores, na qual a base de avaliação utilizada foi a do ano de 2020 (MAGAZINE LUIZA, 2022).

A política de Remuneração da companhia é fixa e variável. Para estabelecer a remuneração fixa, a empresa conta com a metodologia de grades e faixas para avaliar o colaborador em relação ao mercado. Por sua vez, a remuneração variável está vinculada aos resultados mensais atrelados a seu core. O incentivo de curto prazo (bônus) é baseado no modelo de gestão com metas cruzadas e alinhadas entre diversas áreas do negócio (MAGAZINE LUIZA, 2022).

A Raia Drogasil (RD), rede de farmácias, possui informações completas sobre as políticas e práticas de GP em seu site institucional, sendo o seu ponto forte o desenvolvimento, treinamento e educação dos colaboradores. Em seu Relatório Anual Integrado 2020, aborda principalmente a proteção e integridade do colaborador no local de trabalho. A companhia instaurou diversos programas de desenvolvimento e treinamento, bem como de envolvimento profissional, trabalhando áreas como saúde, bem-estar, educação e inclusão (RAIA DROGASIL, 2020).

Para selecionar candidatos, utilizam-se dois programas: o Primeiros Passos, que busca estudantes que queiram ganhar experiência, aprender e construir grandes ideias e o Trilhar, voltado a dar oportunidades de inclusão profissional aos jovens sem experiência prévia. A RD prepara uma linha cronológica da jornada dos novos colaboradores para

que possam alcançar um cargo de gerência. Eles devem passar pelo Progredir, programa com processos seletivos e treinamentos específicos para formar gerentes regionais. Além do exposto, concretizam-se atividades de envolvimento como corridas, caminhadas, atendimentos nutricionais para fortalecer o elo entre colaborador e empresa (RAIA DROGASIL, 2020).

Os treinamentos e a educação são vinculados à Universidade RD, uma plataforma de aprendizado com vivências, cursos e trilhas para estimular o autoconhecimento, estreitar a relação entre empresa e funcionário e ampliar a visão de mundo. O maior desafio durante o ano de 2020 foi realizar a preparação dos farmacêuticos para a aplicação de vacinas, novos serviços e realização de testes de Covid-19 (RAIA DROGASIL, 2020).

Em parceria com a PUC, as microcertificações foram lançadas ainda em 2020, produto do Uol Edtech, conta com 15 matérias que são parte de programas de pós-graduação. Ao final o participante tem direito a receber um certificado que é válido como crédito caso ele queira cursar a pós-graduação completa da PUC. Em concomitância, o acompanhamento de desempenho é realizado pelo programa Crescer, o qual aborda a gestão e o estímulo do desenvolvimento pessoal e profissional (RAIA DROGASIL, 2020).

Após a crise sanitária mundial de Covid-19, algumas ações foram implementadas na empresa para adaptar/melhorar as condições de trabalho para os seus funcionários, como por exemplo: inclusão de telemedicina, equipamento de segurança, reforço de limpeza, acompanhamento caso a caso, terapia virtual com consultas subsidiadas e fundo emergencial. A identificação de perigos e riscos na RD é feita por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. Em 2020 a empresa registrou duas mortes resultantes de lesões relacionadas ao trabalho (RAIA DROGASIL, 2020).

O comitê de pessoas da organização é o responsável por discutir e propor critérios para a avaliação de desempenho e competências para empregados e administradores, bem como propor políticas de remuneração e incentivos para os mesmos. Seguindo o padrão das políticas de remuneração das demais companhias, a Raia Drogasil tem como objetivo atrair, desenvolver e reter os profissionais com real capacidade, fixando pró-labores consistentes e competitivos. A remuneração atrela-se ao desempenho apresentado pelo colaborador (RAIA DROGASIL, 2021).

Na Vale o seu diferencial está na criação de uma política específica de pessoas, que apenas outras duas empresas têm disponíveis em seus *sites* de RI, Petrobras e Bradesco. Informações adicionais foram coletadas no Relatório Integrado de 2021. Em

seu contexto, a companhia ressalta que acredita no potencial humano e na variedade de perfis individuais e por isso busca desenvolver competências e incentivar talentos, realizando ações educacionais e oferecendo a remuneração compatível com a complexidade das funções, com o desempenho dos empregados e com o mercado de trabalho (VALE, 2020).

Ao atrair novos colaboradores, utilizando o conceito de recrutamento estratégico, a empresa busca talentos que estejam alinhados ao seu propósito, à sua transformação cultural e ao seu compromisso com a diversidade e inclusão. Assim, o envolvimento com os colaboradores é orientado principalmente pela apresentação do Código de Conduta da Vale e pela legislação trabalhista (VALE, 2022).

O treinamento oferecido se dá pela Universidade Corporativa da Vale (Valer) que desenvolve tópicos como gestão e liderança alinhados ao Modelo de Gestão Vale (VPS). Atualmente, a empresa prepara seus funcionários para ingressarem em novas modalidades de trabalho que promovam mais agilidade, colaboração e integração, em consonância com a estratégia de inclusão digital.

Para oferecer um ambiente seguro ao colaborador, a Vale apresenta uma série de iniciativas que abrangem as condições de trabalho, entre elas: a segurança de processo, em que indicadores de segurança controlam os processos produtivos, e a Hazard Identification and Risk Analysis (HIRA), processo estruturado que identifica perigos e analisa os riscos, detalha as causas dos cenários para acidentes de processo juntamente com as proteções existentes e a criticidade. Em 2021 ocorreram dois acidentes fatais, evidenciando a necessidade de aplicação de mais ações de segurança (VALE, 2022).

No contexto de pandemia, 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. Também foram implementadas medidas de distanciamento social, home office, restrição de reuniões, protocolo de testagem, entre outras medidas de contenção.

Para incentivar o contínuo desenvolvimento dos trabalhadores, a empresa aplica seu Plano de Sucessão, o qual além de desenvolver, retém e incentiva talentos. Desde 2019 o programa *Global Talent Review* acompanha a carreira dos profissionais, levantando pontos importantes para a sucessão de cargos de gerência. A empresa também conta com o Ciclo Integrado de Pessoas, que avalia e acompanha o histórico do colaborador de perto (VALE, 2022).

Por último, a remuneração da empresa adere à legislação de cada país em que está presente, desse modo, oferece salários de acordo com a senioridade e maturidade em que se encontram os colaboradores. Não existe distinção no salário-base entre homens e mulheres que exerçam a mesma função. São assegurados aos trabalhadores alguns benefícios, variando de país para país, como assistência médica e odontológica; seguro de vida; previdência privada; seguro contra acidentes pessoais; auxílio-transporte; formação educacional; auxílio-alimentação; e programa de assistência ao empregado (VALE, 2020).

Via S.A, empresa dona das marcas Casas Bahia, Ponto, Bartira, Extra, Distrito, Celer, Banqi Casas Bahia e Asaplog, tem seu processo de recrutamento e seleção gerenciado pela Gupy, e destaca em seu site de carreiras principalmente a diversidade e inclusão. O desenvolvimento é levemente abordado como requisito para promover o alinhamento das iniciativas necessárias ao planejamento estratégico da organização. Nas diretrizes, os treinamentos de diminuição das desigualdades com foco nos grupos minoritários e mais vulneráveis (mulheres, negros, pessoas com deficiência, pessoas transgêneros, jovens e pessoas com mais de 45 anos de idade) salientam a importância da inclusão na empresa. Outras diretrizes que se alinham com as práticas de GP com destaque são: garantia uma condição digna de trabalho oferecendo um local de trabalho seguro, digno e saudável, livre de discriminação e assédio a clientes, fornecedores, prestadores de serviço e colaboradores; e obtenção e manutenção, de forma efetiva, dos serviços de seus empregados de alto nível, por meio de incentivos de longo prazo, realizado por meio da remuneração (VIA, 2022; VIA, 2021).

A empresa possui o Relatório Anual de 2021, no qual aborda mais especificamente os processos de gestão de pessoas. O trabalho de atração é reforçado pelo aumento da presença da companhia em eventos com universidades, redes sociais e também parcerias com instituições que trabalham com diversidade. Para envolver seus funcionários com a empresa, logo que eles ingressam oferece-se um pacote chamado “Boas Vindas, Boas Vendas” no qual conteúdos presenciais são repassados pelos coordenadores juntamente com a trilha online de conteúdo (VIA, 2022).

Os treinamentos se dão por iniciativas como Escola da Liderança, Universidade Via, Programa Jovem Aprendiz, Programa Trainee e o Lapidar. A Escola de Liderança responsabiliza-se por treinar e capacitar os colaboradores que irão assumir um cargo de liderança. Já o Programa Trainee, relaciona-se com a captação de colaboradores, ele realiza a seleção de talentos diversos entre a população brasileira de maneira remota,

focado em conhecer a história de vida dos candidatos. Complementando a ação de ampliar a diversidade, o Programa Lapidar volta-se para colaboradores da área de logística autodeclarados pretos ou pardos, e tem como objetivo capacitar esses profissionais para futuras posições de liderança na área. A Via oferece também a opção de financiamento de cursos externos aos colaboradores “talentos”.

A segurança e saúde no ambiente de trabalho são mantidos pelo SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), formado por profissionais próprios que atendem nos principais centros de operações, como centros de distribuição, fábrica de móveis, lojas e escritórios. Na empresa estão presentes programas voltados à manutenção de boas condições no ambiente de trabalho, tais como Via Saúde e os processos de saúde e segurança de forma geral aplicados pelos programas de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), de Gerenciamento de Riscos (PGR), Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e Relatório de Inspeção de Segurança (RIS). A cultura de segurança é difundida tanto no processo de envolvimento quanto no treinamento dos colaboradores. Por fim, desenvolveram-se novas diretrizes comportamentais no processo de avaliação de competências para consolidar a cultura organizacional da empresa, as quais identificam comportamentos condizentes com os valores e princípios esperados (VIA, 2022).

A companhia Vibra Energia apresenta em sua Cartilha de Boas Práticas informações sobre ações de gestão de pessoas na empresa. O tema encontrado com mais abundância está relacionado à remuneração e às recompensas. Os benefícios fornecidos pela empresa, de modo a oferecer assistência aos seus trabalhadores, são listados a seguir: Assistência Médica e Odontológica; Plano de previdência complementar; Licença-maternidade de 180 dias; Licença-paternidade de 20 dias consecutivos; Disponibilização da Plataforma de Bem-Estar, com atividades voltadas para o corpo e a mente; Benefícios educacionais para filhos, da creche ao ensino médio (reembolso com despesas escolares) (VIBRA ENERGIA, 2022).

As principais áreas de desenvolvimento da empresa priorizam o foco na inclusão dos colaboradores recorrendo às boas práticas de relações trabalhistas e a igualdade de oportunidades, respeitando as diferenças de gênero bem como a diversidade de culturas. Em seu Relatório de Sustentabilidade 2021 é dito que as práticas de atração e seleção foram estruturadas em 2020 e aprimoradas em 2021, entre as mudanças estão os novos modelos de parecer referente às entrevistas e cartas-resposta. Destaca-se a parceria firmada com uma empresa especializada na contratação de pessoas com deficiência

(PCDs). Para o recrutamento utilizam-se os programas Estágio e Jovem Aprendiz, os quais desenvolvem jovens talentos, e em ambos, busca-se detectar e capacitar jovens com potencial, realizando-se acompanhamentos e workshops (VIBRA ENERGIA, 2022).

No tocante às condições de trabalho, a Vibra Energia conta com um serviço médico-ocupacional próprio, cuja equipe multidisciplinar é formada por médicos do trabalho, enfermeiros do trabalho, assistente social e técnico de enfermagem, a fim de proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável. Além disso, em função da pandemia de Covid-19, em 2021 foi mantido o trabalho remoto para as equipes administrativas, este que teve início em 2020, e foram implementadas ações como telemedicina e o Apoio Psicológico. A companhia também possui o Programa Estar Bem, que promove *lives* com temas voltados para a saúde, e que se estende a descontos em redes de academias para estimular a prática de atividades físicas dos colaboradores (VIBRA, 2022).

As principais ações que visam garantir a segurança são: a avaliação periódica de riscos, realizada por meio dos Estudos de Análise de Riscos (EARs); Programas de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRAs), responsável por quantificar e controlar a exposição aos agentes físicos, químicos e biológicos; e as Análises Preliminares de Riscos (APRs) e Análises de Segurança da Tarefa (ASTs), utilizadas para avaliar riscos não rotineiros e gerar planos de ações para melhorias (VIBRA, 2022).

Por fim, partindo para a remuneração dos colaboradores da empresa, a Vibra adotou um sistema de remuneração estratégica para estimular a cultura da meritocracia e reconhecer performances diferenciadas. O Programa de Incentivo de Curto Prazo (ICP) está atrelado ao atingimento de metas desde o nível corporativo até as metas das áreas, ele utiliza o conceito de atingimento de Meta Gatilho como condição mínima para seu pagamento. Outros programas existentes com destaque que abordam a remuneração são os Programas de Superação de Resultados (PSR) e o Programa Incentivo de Longo Prazo (ILP), o primeiro é direcionado ao time de vendas e estabelecem indicadores específicos por segmento de negócio, o segundo remunera as entregas da liderança que contribuem estrategicamente com a evolução da empresa. Os programas citados relacionam-se diretamente com a Avaliação de Desempenho, pois eles recompensam o desempenho individual de cada colaborador (VIBRA, 2022).

O Relatório de Sustentabilidade 2020, ou também chamado de Relatório ESG, da companhia Azul, é o principal documento da empresa para abordar as pautas de gestão de pessoas. Os tripulantes da companhia contam com iniciativas de bem-estar, benefícios



e desenvolvimento profissional na carreira. Eles possuem autonomia para inovar e experimentar novidades de maneira proativa, a fim de tornar a experiência do cliente excepcional (AZUL, 2022).

Para a atração dos novos empregados, a empresa foca em universidades e instituições no Brasil e no mundo. São realizadas parcerias e colaborações, cita-se como exemplo a participação em feiras de talentos das Empresas Juniores, em que a Azul e seus executivos marcam presença nos workshops, palestras e também o Intercâmbio de talentos, parceria com o Insper e a Universidade de Illinois, nos Estados Unidos, em que dez alunos desenvolvem projetos na Azul. Vale também destacar o programa de mentoria para 29 universitários da Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC), dada por Tripulantes Azul, e o Programa CEOX1Dia, que oferece a oportunidade para que um estudante universitário acompanhe o CEO, John Rodgerson, durante um dia, e conheça a sua rotina (AZUL, 2022).

Com o propósito de engajar mais seus funcionários, a Azul realiza a Pesquisa de Engajamento e Clima todos os anos para medir a satisfação e envolvimento dentro do local de trabalho. Quatro dimensões são consideradas: Meu Trabalho, Minha Equipe, Meu Gestor e Minha Organização. Todos os tripulantes com mais de três meses de trabalho na empresa podem participar, e ao final, as respostas coletadas são processadas para o desenvolvimento de um plano de ação. Os resultados de 2020 contaram com a adesão de 65% dos tripulantes, dos quais 79% mostraram-se satisfeitos com a companhia. Esse resultado ultrapassou a porcentagem de 2019, e confirma que, mesmo em períodos de crise, foi possível promover o um bom emprego satisfatório para os funcionários (AZUL, 2022).

No quesito desenvolvimento, garante-se o compromisso com a capacitação e treinamento de toda a equipe. Diferentes tipos de plataformas foram criadas para atender as necessidades específicas dentro da empresa. O portal Plano de Voo, desenvolvido para apoiar os tripulantes em sua jornada profissional, possui uma ferramenta que alinha as posições dentro da Azul e reúne os requisitos desejados de cada categoria. Para o desenvolvimento de líderes também há um programa especial com esse fim, o Programa Liderança Azul, que traz conteúdos, workshops, palestras e até mesmo especializações para todos os níveis gerenciais (AZUL, 2022).

Em 2020 houve a realização do Azul Talks, um conjunto de workshops presenciais e on-line durante a pandemia destinados a diversos públicos de Tripulantes, com conteúdo diversificado, como marketing, *business intelligence*, engajamento,

liderança, entre outros. Já em 2021, o Programa de Sucessão e Potenciais estruturou um mapa estratégico para desenvolver possíveis talentos em potencial, com posições chave e estratégicas na empresa. Os potenciais identificados passam por um processo de desenvolvimento que contempla assessment, coaching, mentoring e conhecimentos técnicos, caso seja necessário. Faz-se presente também a UniAzul, universidade corporativa da empresa (AZUL, 2022).

Considera-se prioridade a garantia da segurança dentro da empresa, e com essa finalidade, surgiram os departamentos dedicados à Segurança do Trabalho e Saúde & Bem-Estar. Além do atendimento aos requisitos legais aplicáveis, há um departamento que adere a outros programas adicionais voltados para o bem-estar e segurança (AZUL, 2022).

O Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), grupo formado por profissionais próprios e terceiros, executa campanhas de conscientização e investigação, assim, fortalece a prevenção e mitigação de riscos. Os horários de trabalho dos colaboradores são flexíveis, e durante o período de pandemia, intensificou-se o modo remoto, por meio do Programa Azul de Onde Estiver. A companhia também conta com o Bem Azul, programa de saúde. Nele, são realizadas 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 dos tripulantes (AZUL, 2022).

E por fim, como forma de recompensar aqueles que se destacam na empresa exercendo suas funções, a Azul avalia o desempenho dos tripulantes com um rigoroso time de avaliadores. Para selecionar os vencedores do Programa de Excelência (PEX), aplicam-se uma série de etapas a serem cumpridas pelos tripulantes e bases para garantir a melhor experiência aos clientes. Por isso, em 2020, o time de tripulantes conquistou mais de 500 promoções, fruto do desempenho que atendeu às expectativas da empresa (AZUL, 2022).

A companhia remunera os seus colaboradores de acordo com sua política específica para o tópico, esta que considera as responsabilidades de cada cargo como um parâmetro para a definição dos valores praticados pelo mercado. Tal diretriz aplica-se a fim de engajar os colaboradores e incentivar o comprometimento com os resultados (AZUL, 2022).

O processo de avaliação do desempenho é aplicado anualmente a todos os aeroviários da companhia, que representam 58% do total de tripulantes. O modelo

utilizado é 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 (tripulantes) (AZUL, 2022).

O modelo de remuneração da alta administração da Azul considera diferentes aspectos para a composição da remuneração, e visa propiciar valores alinhados entre a remuneração individual e os resultados da companhia. Existem dois tipos de remuneração, a fixa e a variável, na qual a fixa leva em consideração as responsabilidades de cada função, os valores praticados pelo mercado, as competências profissionais e a qualificação de cada indivíduo. Já a remuneração variável é definida com base em indicadores de desempenho individual e global, alinhados ao plano estratégico (AZUL, 2022).

As informações da Petrobras foram coletadas da política de Recursos Humanos, do Relato Integrado 2018 e do Relatório de Sustentabilidade 2021, os quais dispõem todos os aspectos a serem aplicados e praticados na empresa. A companhia realiza concursos públicos para contratar os seus colaboradores, que são efetivos. Os editais de seleção são publicados, e ao final do processo seletivo, os primeiros colocados são convocados por ordem de classificação, de acordo com o número de vagas disponíveis. Em 2018, foi publicado um processo seletivo público para cargos de nível médio e superior, totalizando 108 vagas divulgadas. São oferecidos estágios e também o Programa Jovem Aprendiz, este que promove a inclusão social de jovens por meio de qualificação profissional, contribuindo para a inserção no mercado de trabalho (PETROBRAS, 2021; PETROBRAS, 2018).

A Universidade Petrobras faz parte da estrutura para implementar o desenvolvimento do capital humano por meio da educação corporativa. Busca-se a aderência dos programas de capacitação aos novos posicionamentos estratégicos da companhia. A partir dos resultados obtidos define-se o investimento destinado ao desenvolvimento de pessoas. Outras ações de desenvolvimento que complementam o treinamento e capacitação do colaborador são: trilhas estruturadas pela empresa, que consistem em guias para os gestores; Certificação do Conhecimento, mecanismo usado para medir o conhecimento de informações críticas de cada colaborador; Serviço Técnico-Educacional, responsável pela aproximação da universidade corporativa com as

áreas operacionais; e o Workshop e Exposição de Inovação e Transformação Digital na Educação Corporativa, o qual tem como objetivo discutir o potencial dos avanços das tecnologias digitais (PETROBRAS, 2018).

Riscos à saúde e bem-estar são avaliados no Plano Estratégico, dispostos no capítulo “Saúde”. A gestão em saúde também é realizada por meio do programa Compromisso com a Vida, aliado aos programas de Prevenção de Riscos Ocupacionais; de Controle Médico de Saúde Ocupacional e de Promoção da Saúde, numa abordagem integrada de saúde, segurança, meio ambiente e higiene ocupacional. A partir dos dados coletados anualmente nos exames ocupacionais, associados às características e riscos identificados no perfil epidemiológico dos empregados, desenvolve-se o planejamento das ações voltadas para a prevenção e promoção de saúde (PETROBRAS, 2021).

Em sua política de RH, aborda igualmente a remuneração e o desempenho na mesma diretriz, em que diz que a recompensa terá como base os resultados, comportamentos e atitudes do funcionário, garantindo que todo desempenho seja tratado e reconhecido de forma transparente. E por fim, evidencia a importância do desenvolvimento de pessoas para o alcance de metas e da conservação da capacidade técnica única. O Plano de Carreiras e Remuneração (PCR) foi implantado para evidenciar o desenvolvimento profissional dos empregados, possibilitando alcançar níveis maiores de responsabilidade e, conseqüentemente, de evolução na carreira e remuneração (PETROBRAS, 2018).

Os benefícios são distribuídos sem distinção de cargos ou funções aos colaboradores, e incluem Planos de Previdência (o Plano Petros do Sistema Petrobras (PPSP) e Plano Petros-2, um plano de contribuição variável) e o Plano de Saúde e Benefício Farmácia, que oferece os serviços de assistência médico-hospitalar e odontológica a todos os empregados ativos e inativos e seus dependentes, mediante coparticipação dos empregados (PETROBRAS, 2018).

A organização Bradesco possui, assim como a Petrobras e a Vale, uma política de gerenciamento dos Recursos Humanos. Além da revisão de outras políticas dispostas na página, informações específicas puderam ser melhor apuradas devido ao Relatório de Capital Humano e ao Relatório Integrado 2021. Entre as diretrizes listadas na política, destaca-se a da qualidade de vida no trabalho, que prioriza estimular o bom relacionamento entre os profissionais da organização, mantendo um ambiente de trabalho seguro e saudável, o que resulta em condições adequadas para o melhor desempenho e alcance de resultados (BRADESCO, 2022).

O treinamento também faz parte das diretrizes, sendo abordado duas vezes, na primeira ao declarar a promoção do constante desenvolvimento e capacitação de funcionários, a disponibilização de soluções diversificadas que estimulem a busca do propósito e seu protagonismo, e da garantia da melhoria contínua dos processos de gestão. E posteriormente, cita-se a relevância do desenvolvimento ao oferecer oportunidades para o crescimento profissional por meio da capacitação, experiência e desenvolvimento permanente das competências, valorizando os conhecimentos e experiências adquiridos. A Universidade Corporativa Bradesco (Unibrad) é um dos projetos de desenvolvimento citado no relatório, que inclui as Trilhas e ações de aprendizagem, que são um conjunto integrado e orgânico de ações de desenvolvimento, programas de Educação Financeira, Programa *Coaching* Executivo e Programa de *Mentoring* (BRADESCO, 2022).

Uma das ações inovadoras da empresa no recrutamento é o fato de realizar a seleção por meio de testes, dinâmicas on-line, experiências gamificadas e *pitchs*, como, por exemplo, *Hackathons*, desenvolvidas para eliminar possíveis vieses inconscientes, assegurando processos seletivos inclusivos (BRADESCO, 2022).

Após o primeiro momento de captação e seleção de candidatos, são três as ações de envolvimento praticadas pela organização, dispostas no relatório, denominadas: Inglês on-line EF, Academia das Emoções e Violência contra as mulheres é da nossa conta. Tais ações trabalham o conhecimento do inglês de forma dinâmica, o controle com maturidade das reações emocionais e a importância de olhar para questões de violência de gênero, respectivamente. O Programa de Voluntários Bradesco também pode ser citado como uma ação de desenvolvimento, visto que estimula o exercício da cidadania, oferecendo ações próprias e apoiando as iniciativas dos funcionários e estagiários em todo o Brasil (BRADESCO, 2022).

Seguindo para a categoria de avaliação de desempenho e competências, a empresa posiciona-se apresentando metodologias específicas e realizando processos que tem como fim a análise dos profissionais. No processo de mapeamento de competências, todos os funcionários são contemplados por meio da realização de entrevistas presenciais, dinâmicas de grupo ou ferramenta eletrônica. Em 2017 a companhia implantou a avaliação comportamental, na qual os líderes avaliam os funcionários e estes também se autoavaliam, de modo a estimular um processo de *feedback* focado no desenvolvimento, reconhecimento e alinhamento das percepções (BRADESCO, 2022).

Paralelamente a esse processo ocorre a avaliação de desempenho, que contribui para o alinhamento de objetivos e o direcionamento dos esforços das equipes. Os

funcionários utilizam a Plataforma Integrarh, introduzida em 2019 na empresa para incluir os indicadores referentes às entregas previstas para o ciclo vigente. Dessa forma, a empresa estimula os funcionários a adotarem uma postura de protagonista frente aos desafios e objetivos pessoais e da organização (BRADESCO, 2022).

Por fim, a remuneração da Bradesco possui uma política específica para tratar das diretrizes a respeito do tema, algumas delas são: assegurar a remuneração a todos os administradores, de acordo com a legislação, normas e regulamentos que disciplinam o assunto; e garantir que a prática de remuneração esteja relacionada com objetivos que busquem a valorização da organização. Salienta-se também que a remuneração é oferecida de modo que o seu valor seja compatível com o mercado, servindo de atrativo aos colaboradores (BRADESCO, 2022).

O banco Itaú, em seu Relatório Anual Integrado 2021, no setor de Capital Humano, apurou dados que especificam como se dá a relação da empresa com os colaboradores. Em uma consultoria externa, apurou-se que 88% dos colaboradores estão satisfeitos, dentre os 70% elegíveis para responderem a pesquisa. O Itaú é a organização que apresenta com mais detalhes os dados sobre o recrutamento (ITAÚ, 2022).

Para atrair e reter colaboradores de alto potencial, a empresa posiciona-se como competitiva. Os programas responsáveis pela atração, assim como pelo envolvimento e consequentemente retenção do pessoal incluem Jovem Aprendiz, o qual tem como objetivo proporcionar o primeiro emprego para jovens talentos, priorizando aqueles em situação de vulnerabilidade social; estágio (agências e corporativo), que busca desenvolver e formar talentos diversos, com potencial para aprender e construir um futuro dentro da Organização; estágio de férias internacional, em que são recrutados talentos ao oferecer uma experiência corporativa com projetos desafiadores durante as férias de verão no hemisfério norte; programa de *trainee*, que atrai e desenvolve talentos por meio de treinamentos técnicos e comportamentais, mentoria e *networking* com executivos do banco; o patrocínio internacional (MBA, Master, Sloan e LLM), MBA *summer, full time associate* e *summer* acadêmico, os quais buscam acadêmicos, sejam graduandos, mestrandos e doutorandos para aplicarem suas pesquisas em projetos no banco; e o programa carreiras internas, no qual colaboradores e estagiários podem buscar oportunidades alinhadas às suas expectativas de carreira (ITAÚ, 2022).

Para selecionar os candidatos do estágio, a ferramenta *people analytics* monitora e interpreta os dados, e prioriza aqueles que forem mais adequados à vaga com maior precisão. Utilizando-se de algoritmos na triagem de candidatos para vagas de alto volume,

da rede de agências, há uma redução de 67% no custo com consultorias para vagas de estágio (ITAÚ, 2022).

O treinamento da empresa envolve 2,2 milhões de participações ao ano. Foi implantada a plataforma digital Iox para desenvolver e treinar seus funcionários, resultando em R\$ 49,5 milhões investidos na aprendizagem e mais de 5.700 bolsas de estudos foram oferecidas. A proposta da Iox é proporcionar uma nova experiência de aprendizagem, composta por um grupo de centenas de especialistas internos responsáveis por disseminar e compartilhar seus conhecimentos e novas formas de mapear o nível de habilidades dos colaboradores. Os pilares do ecossistema iox visam fortalecer a cultura de aprendizagem no Itaú Unibanco, e dividem-se em seis, resumidos em: unificar a jornada do usuário integrando diversos provedores, valorizar do desenvolvimento contínuo de habilidades, oferecer espaços físicos remodelados, adaptados à aprendizagem híbrida, contar com experts, especialistas em habilidades-chave para a transformação do Banco, difundir conteúdos sempre disponíveis e em múltiplos formatos e fontes, hubs de transformação e realizar trocas informais de conhecimento e valorização da aprendizagem social (ITAÚ, 2022).

As condições de trabalho, ramificadas nas áreas da saúde, segurança e bem-estar, condicionam-se à realização de palestras, acompanhamentos de local, políticas e iniciativas. Entre os serviços oferecidos pela empresa para a manutenção das boas condições em ambiente de trabalho, destacam-se as campanhas de vacinação. As campanhas incluem o acompanhamento e estímulo à vacinação dos colaboradores contra a Covid-19 (ITAÚ, 2022).

Para avaliar o desenvolvimento do funcionário, a organização Itaú instaura duas avaliações, sendo uma de desempenho e outra comportamental, ambas individuais. A avaliação comportamental segue o modelo 360° para os líderes e 180° para as equipes. Com os resultados das avaliações é possível definir ações voltadas para a capacitação e o valor adequado da remuneração de cada colaborador. É notável a importância da meritocracia nesse último exemplo, pois a política de remuneração tem como diretrizes atrair, reter e recompensar de forma meritocrática as entregas realizadas pelos administradores da empresa (ITAÚ, 2022).

O banco Santander possui práticas de recursos humanos para recrutar, capacitar e reter os talentos, que orientam diversas etapas do relacionamento com o profissional, como contratação, capacitação, engajamento e desligamento. Por meio do “Meu Lugar Santander”, intranet corporativa que divulga oportunidades em todo o Banco, 12.136

movimentações internas e mais de 4.000 novas contratações foram realizadas em 2020. As práticas e políticas de gestão de pessoas estão presentes no Relatório Anual 2021 (SANTANDER, 2022).

O Programa Trainee também possui a finalidade captar jovens talentos da companhia, e premia os participantes com melhores performances, oferecendo a oportunidade de fazer um intercâmbio internacional (SANTANDER, 2022).

As medidas adotadas para lidar com a pandemia incluíram: acompanhamento diário do estado de saúde dos funcionários, utilização de canais de apoio aos funcionários, protocolos de testagem e afastamentos dos casos positivos, disponibilização do serviço de Telemedicina do Hospital Albert Einstein 24h, mapeamento do grupo de maior risco e criação do guia com recomendações para o *home office*. Além de ações voltadas para a prevenção do vírus Sars Cov-2, estabelece-se um conjunto de práticas que reforça a busca do equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, as quais são: horário escalonado, férias flexíveis e gestão da jornada de trabalho (cumpre-se os horários para alimentação e repouso obrigatoriamente) (SANTANDER, 2022).

Os resultados alcançados pelo colaborador com o seu nível de aderência aos comportamentos corporativos e a cultura de risco do banco são acompanhados pela gestão de desempenho. O acompanhamento é contumaz e as conversas de *feedback* ocorrem em dois processos formais ao ano, ou a qualquer momento, sempre que necessário (SANTANDER, 2022).

A política de salários e remuneração variável segue as práticas de mercado e está alinhada tanto à legislação local como às premissas globais do Grupo Santander. Para a empresa, a remuneração variável incentiva e reconhece o bom desempenho, com ferramentas e indicadores que alinham os interesses dos acionistas, colaboradores e clientes. Com o intuito de atrair e reter os melhores colaboradores, criou-se a política de benefícios, a qual oferece um pacote compatível com as práticas de mercado. Entre os benefícios estão previdência privada, bolsa de estudos para filhos com deficiência intelectual, auxílio-refeição e alimentação e auxílio-funeral (SANTANDER, 2022).

O último Relatório Institucional da Pernambucanas é do ano de 2019, e informa-se que em 2018, o número de colaboradores totalizou 11.172 pessoas, sendo que 76% são mulheres e 24% são homens. A Pernambucanas adota um programa de Recrutamento Interno. Nele, as vagas são divulgadas internamente, a início, e, caso não seja identificado nenhum colaborador com o perfil procurado, a oportunidade é divulgada externamente.



Essa comunicação é feita por meio de um grupo no Workplace, rede social interna, em que todos que estão aptos podem se candidatar (PERNAMBUCANAS, 2019).

Para consolidar o envolvimento com o colaborador após o ingresso deste na empresa, disponibiliza-se a plataforma Workplace do Facebook para estreitar as relações entre funcionários de diferentes áreas e ampliar o alcance da informação. A plataforma é utilizada como um meio de intensificar e manter viva uma atmosfera social, assim como o Dropbox, implantado em 2018, que tornou mais ágil e simples o compartilhamento de arquivos, pastas e documentos entre as equipes. Novos recursos também foram implantados no Workchat como a consulta e atualização de ramais, que torna mais dinâmica a busca por essa informação, e o acesso ao holerite, de forma simples e rápida (PERNAMBUCANAS, 2019).

Para desenvolver os seus funcionários, a empresa criou a Universidade Digital, que conta com cursos técnicos e comportamentais destinados a aprimorar as habilidades e os conhecimentos necessários à área de atuação e à carreira de cada um. A ferramenta pode ser acessada em qualquer dia e horário, e por qualquer aparelho eletrônico. Os conteúdos são dinâmicos e interativos, para facilitar e melhorar a experiência de aprendizagem. A Universidade Digital totalizou 8.532 treinamentos realizados no período de oito meses, o que corresponde a quase 42 mil horas de capacitação. Outros programas de desenvolvimento na empresa são o Jovem Aprendiz e Gerente Trainee, este último focado em preparar os colaboradores com desempenho diferenciado para assumir a gerência de loja. O Gerente Trainee conta com os cursos da Universidade Digital Pernambuco e com o apoio de um Gerente Educador para melhor desenvolvimento do colaborador, que recebe auxílio no desenvolvimento e na gestão compartilhada de uma loja. O programa tem duração de dez meses com carga horária de mais de 150 horas (PERNAMBUCANAS, 2019).

No Relatório de Administração 2021 da Claro, concessionária de telefonia móvel, foram documentadas duas categorias de PPGPs: desenvolvimento e treinamento, e condições de trabalho. A empresa valoriza o desenvolvimento humano e incentiva a participação dos colaboradores e seus familiares em ações sociais, buscando gerar impacto positivo nas comunidades onde ela atua, com projetos como Conexão Voluntária e também com iniciativas voltadas para o meio ambiente. Novamente citado, o Programa Jovem Aprendiz também se faz presente nesta companhia, sendo responsável pela preparação e inclusão dos jovens no mercado de trabalho (CLARO, 2021).

Para a análise da Energisa, considerou-se o Relatório Anual 2021. O processo de recrutamento e seleção é norteador pelo Código de Ética e Conduta, assim como de contratação de fornecedores, vedando o trabalho infantil, forçado ou análogo a escravo. O Grupo prioriza o recrutamento interno para o preenchimento de vagas como uma forma de valorizar seus talentos. O banco de talentos da empresa tem mais de 330 mil pessoas, em diferentes regiões do Brasil, cadastradas na plataforma cuja função é recrutar os interessados nas vagas (ENERGISA, 2022).

A empresa possui também o programa Trainee, assim como as demais, para o desenvolvimento e aceleração de carreira, mentoria de gestores e oferta de vagas em diversos estados nos quais atua. O programa de Estágio, outro responsável pela oferta de vagas, no último ano ofertou 340 (ENERGISA, 2022).

Integra-se à empresa ações de envolvimento, tal como *feedbacks* recebidos dos colaboradores sobre dimensões que tratam temas de liderança, alinhamento, felicidade, bem-estar, desenvolvimento profissional, entre outros. Desde 2020, realizam-se pulsos de pesquisa que, no último ano, alcançaram um resultado de 89% de satisfação, com adesão de 79,8% do quadro funcional. A companhia revisa práticas e iniciativas para facilitar o dia a dia dos colaboradores e que impulsionam sua performance na empresa (ENERGISA, 2022).

Os programas de capacitação e desenvolvimento incluem: Aceleração de Carreiras, destinado a coordenadores e gerentes, cujo objetivo é capacitar em competências de liderança e gestão; Trilha de Liderança, que desenvolve competências estratégicas para o pleno exercício do roteiro de carreiras da liderança; e Desenvolvimento Acelerado: *Coaching* e *Mentoring*, feito para líderes e *ex-trainees*, tem como objetivo orientar e impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores, incentivando-os a gerenciar sua própria aprendizagem. O Energisa Digital Labs tem a missão de desenvolver habilidades de ciência e engenharia de dados, impulsionando a disseminação da cultura *data science* e *agile* (ENERGISA, 2022).

A Energisa mantém a Escola de Energia, um programa de formação de eletricitistas e técnicos para o setor elétrico, voltado para o público externo, disponível para a comunidade. Também se disponibiliza formações voltadas para Jovens Aprendizizes – O Programa Geração Energia – e outras duas escolas de formação: a de Telemarketing e a de Tecnologia da Informação (ENERGISA, 2022).

Para aprimorar a cultura e seu desempenho em segurança, o grupo tem estruturada uma Política de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO). Em 2021, a Instrução Normativa

de Segurança foi estabelecida para todos os trabalhadores, contratados próprios ou terceiros. Ela identifica comportamentos seguros ou de risco e estabelece diretrizes para aplicação e operacionalização das chamadas Regras de Ouro, um conjunto de práticas que deve ser seguido rigorosamente. No entanto, em 2021 houve duas fatalidades com empregados próprios, decorrente de acidentes de trânsito, e três óbitos com colaboradores contratados terceiros, consequência de acidentes de trânsito e choque elétrico. Não ocorreram óbitos decorrentes de doenças profissionais (ENERGISA, 2022).

O programa Operar Seguro tem o objetivo de reconhecer riscos e identificar barreiras comportamentais, bem como oportunidades de melhorias operacionais que garantam mais segurança. Em outra frente, a Energisa promove a capacitação em segurança por meio de uma trilha de treinamentos que conta com mais de mil cursos. Em 2021, 100% colaboradores admitidos e dos contratados por terceiros passaram por treinamentos em saúde e segurança, sendo estes obrigatórios (ENERGISA, 2022).

A Avaliação de Desempenho por Competências é realizada anualmente e tem uma base que mede o grau de contribuição de cada profissional. Ela é dividida em processos: autoavaliação (Plano Individual de Desenvolvimento – PID), avaliação de pares e subordinados que avaliam ao seu líder, avaliação do gestor, reunião de consenso/*feedback* para validação do PID sugerido na autoavaliação e comitês de calibragem e sucessão. O desempenho é avaliado juntam ao Comitê de Remuneração e Sucessão, este que tem como atribuição propor remuneração compatível com as melhores práticas do mercado de atuação da companhia, contribuindo para o estímulo e a retenção de profissionais qualificados no desempenho de suas funções, assim como o de atrair novos recursos sempre que necessário (ENERGISA, 2022; ENERGISA, 2019).

Da companhia Gazin, checkou-se o Relatório Anual de 2021/2022 e o Relatório Integrado de Sustentabilidade 2020. Com a chegada da pandemia, a empresa adotou novos benefícios em 2020 e 2021 para os colaboradores, entre eles, Vale Alimentação, Antecipação do 13º Salário e o Programa de Previdência Privada aos membros da Governança Corporativa e funções estratégicas. Os benefícios tradicionais são o seguro de vida, o plano de saúde, vale transporte, ambulatório odontológico, entre outros. A empresa garante diversos benefícios, um excelente ambiente de trabalho e as condições necessárias para atingir uma alta performance e produtividade (GAZIN, 2022).

O ASUME e o Bem-Estar Social, programas voltados para colaboradores e familiares que visam o desenvolvimento humano, enquadra-se como uma prática voltada para o treinamento e desenvolvimento, enquanto o Programa Bem-Estar Afungaz,

mantém, em seu parque industrial de Douradina-PR, e nos de outras localidades, associações para uso e benefício dos funcionários de todos os níveis e familiares, associando-se com as condições de trabalho oferecidas pela empresa (GAZIN, 2020).

Ao pormenorizar o relatório, observa-se que são levantadas informações em números, sem muitos detalhamentos a respeito das ações. No total, foram investidos R\$ 1.042.378,33 em programas de treinamento e capacitação, tais como: Palestra Magna, Curso Brigadista, Treinamento de Formação Compliance, Formação Negociação Compras, Formação em Visão Estratégica Financeira, etc. Foram oferecidas 107 bolsas de graduação e cursos técnicos, e 8 bolsas de pós-graduações. Ao todo, o incentivo universitário em graduações e especializações totalizou o valor de R\$ 419.249,26 investidos (GAZIN, 2022).

Em relação às contratações, em 2021 foram realizadas 2.267. Também houve destaque no número de promoções de cargo, sendo 1.398 ao todo. Por fim, a Gazin enfatiza as ações práticas visadas em criar um excelente local de trabalho, promover a cultura da diversidade, criatividade e inovação, focar na educação e treinamento de pessoas, gerando engajamento através do reconhecimento e da oportunidade de realização pessoal e profissional, e alinhar os propósitos pessoais com o da organização (GAZIN, 2022).

Divulgado em seu Relatório Integrado de 2021, a Latam Airlines demonstrou ao longo do ano de 2021 ter realizado mais de 665 mil horas de capacitação em mais de mil cursos atualizados e 500 novos, com investimento de US\$ 11,6 milhões. Foram, em média, 36,3 horas de capacitação por colaborador, um aumento de 21% em relação a 2020. Em 2021, mais de 2 mil pessoas foram promovidas e 3,2 mil tiveram movimentação lateral (mudaram de função). Mais da metade das vagas abertas foram preenchidas com recrutamento interno. A taxa de rotatividade ficou em 22,5%, bem abaixo dos 53,7% registrados em 2020, ano marcado pelo forte ajuste da operação por conta da crise global ocasionada pela pandemia (LATAM, 2021).

A agenda periódica da empresa conta com diálogos sobre temas como liderança, sustentabilidade, diversidade e inclusão, e em paralelo a esse trabalho, o índice interno de liderança foi aperfeiçoado com a inclusão de aspectos relacionados à simplicidade e à transparência, o que possibilitou o monitoramento do avanço nos objetivos relacionados. Tal índice acompanha o cumprimento das práticas esperadas de feedback, reuniões de equipe, Encontros um a um e reconhecimento das boas ações, entre outras. Em uma abordagem 360°, as equipes avaliam o desempenho da liderança, de modo que logre

impulsionar o desenvolvimento de todos. É relevante destacar que 60% dos colaboradores consideram a atuação da Latam melhor do que antes, 70% percebe a evolução da empresa para ser mais justa e empática com clientes e colaboradores, e 85% participou de uma ou mais capacitações ofertadas (LATAM, 2021).

No quesito segurança, a Latam destaca as seguintes ações realizadas no ano de 2021: Plano de trabalho de segurança ocupacional, focado na avaliação de riscos críticos; Plano de inspeção, realizado no Brasil com foco nos equipamentos de proteção individual (EPI) e linhas de vida (específicas para trabalho em altura) utilizados em atividades de manutenção; Plano de segurança ocupacional na rede de carga, trata-se de iniciativas agrupadas nos pilares de infraestrutura, procedimentos, cultura e gestão de riscos; e Painéis de gestão: painel que contabiliza os dias sem acidentes e painel de segurança ocupacional na operação de carga. Ainda no contexto da pandemia, para melhorar o envolvimento entre empresa e colaborador, apostou-se no diálogo constante, reforçando ferramentas como: Latam News, Plataforma de Reconhecimento, Ampliado e Acompanhamento um a um (LATAM, 2021).

A Votorantim, desde 2020, comprometeu-se a não demitir nenhum funcionário durante o período de pandemia, e priorizou o foco no treinamento online. Em 2021, a empresa encerrou com um total de 12.466 empregados, 5,5% acima do ano anterior (11.783). Seu processo para recrutar colaboradores realiza-se em parte pelo Programa Porta de Entrada, que auxilia no recrutamento de talentos no mercado (VOTORANTIM, 2022).

Em 2021, a companhia realizou o lançamento da Plataforma de Aprendizagem VC, que permite a gestão de conhecimento de forma autônoma em diferentes áreas, como desenvolvimento pessoal e profissional, temas técnicos, de operações e corporativos, com formatos como vídeo aula, manual técnico, podcast e outras ferramentas. A plataforma está disponível para todos os colaboradores da VCBR (Brasil), e tem implantação prevista ainda neste ano na VCNA (América do Norte) e na VCEAA (Europa, Ásia e África). Outro destaque no quesito capacitação é a Jornada de Desenvolvimento das Lideranças, modelo de desenvolvimento para líderes da Votorantim Cimentos, que inclui diferentes conteúdos sobre cultura, gestão de pessoas, negócios e autoconhecimento. O modelo divide-se em quatro frentes, conforme momento da carreira: Rumo à Liderança, Liderança de Primeira, De Líder para Líder e Sucessão à Vista (VOTORANTIM, 2022).

A VCBR ainda conta com escolas técnicas espalhadas pelo país, com o objetivo de efetivar a capacitação das equipes de colaboradores. Mais de 2.500 colaboradores

participaram de cursos nos temas de manutenção, produção, processos, mineração e qualidade. A Escola de Vendas e Marketing atua nas capacitações de produtos, técnicas de vendas e integração virtual de novos empregados, e a Escola do Concreto, que completou o seu primeiro ano de atuação em 2021, no qual consolidou as formações e reciclagens em operações e segurança, tem como pilares a produtividade e a excelência operacional. A prioridade da empresa é desenvolver a trilha técnica, uma formação continuada das 18 funções críticas que a empresa possui em suas operações (VOTORANTIM, 2022).

Na área de condição de trabalho, investe-se em um ambiente seguro, saudável e que proporcione o bem-estar. As ações tomadas para que se atinja tal objetivo foram definidas em uma Política Global de Segurança e Saúde, que traz compromissos como observar e respeitar lei e os requisitos normativos relativos à saúde e segurança no trabalho; incorporar obrigatoriamente a prevenção de doenças e acidentes em todos os processos, envolvendo todos os nossos empregados e terceiros; proporcionar treinamentos referentes a saúde e segurança no trabalho, como parte do desenvolvimento profissional dos funcionários; e implementar e monitorar indicadores proativos com foco em comportamento seguro (VOTORANTIM, 2022).

Todos os empregados são treinados e orientados sobre procedimentos específicos de segurança, baseado no que as leis impõem em cada país. Do mesmo modo, terceirizados também passam por esse treinamento pois cumpre-se o que o Manual de Gestão de Contratadas prevê. As práticas para a promoção da segurança e bem estar adotadas incluem um Guia Prático de Segurança em Cimento (GPS), o Programa SafeStart, de incentivo a comportamentos seguros e redução de acidentes, adotado desde 2018 na VCBR, a Semana Interna de Prevenção a Acidentes do Trabalho (Sipat) no Brasil, 100% online, ferramentas como check-list pré-uso, tanto para equipamentos como para veículos e ferramentas, e principalmente o chamado Direito de Recusa, que garante ao trabalhador o direito de não executar determinada atividade quando as medidas de controle não são suficientes ou mostram-se falhas (VOTORANTIM, 2022).

No mundo todo, a Votorantim terminou o ano de 2021 sem nenhuma fatalidade. No Brasil, houve o aumento no número de acidentes com afastamento. Aproximadamente um terço desses acidentes foram causados por quedas no local de trabalho (VOTORANTIM, 2022).

Por fim, citam-se algumas práticas de bem-estar oferecidas pela empresa, como por exemplo, um sistema híbrido de trabalho, no qual a maioria das áreas corporativas

trabalham em *home office* desde o início da pandemia, enquanto as áreas de produção seguem no trabalho presencial. Para isso, na VCBR, distribuiu kits ergonômicos (cadeira, *mouse*, teclado, suporte para *notebook* e fone de ouvido) aos empregados que precisavam trabalhar remotamente e, em 2021, dando continuidade a essa iniciativa, disponibilizou um cartão de crédito virtual (VOTORANTIM, 2022).

A avaliação de desempenho, encontrada no Relatório Integrado de 2020, trouxe mudanças contínuas devido à crise sanitária de Covid-19. Esse ano foi o primeiro em que o ciclo completo de Gestão de Desempenho e Carreira foi aplicado dentro da nova metodologia, com ferramentas que fortalecem as competências técnicas e de liderança (VOTORANTIM, 2022).

Das empresas do Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 analisadas, todas apresentaram uma política de remuneração em seu *site* de RI, e dentre elas, nove companhias possuem universidades corporativas para treinamento dos colaboradores. A Santander, pertencente ao segmento Tradicional, não possui política remuneratória disponível para acesso. Já em relação às empresas que não fazem parte de nenhum segmento, apenas a Energisa apresenta o documento em sua página.

Poucas informações foram encontradas sobre a empresa Sapore, multinacional brasileira de restaurante corporativo, inclusive, não foi localizado nenhum tipo de relatório integrado ou de sustentabilidade. Em sua página inicial, são apresentadas ações aplicadas durante a pandemia, como a distribuição de equipamentos de proteção específicos contra Covid-19, reforço da limpeza nas áreas comuns e superfícies, e trabalho na modalidade *home office* para a equipe administrativa. Além das iniciativas contra o vírus, a companhia possui uma equipe especializada em Segurança e Medicina do Trabalho que atua de forma corporativa e preventiva (SAPORE, [2021]).

Percebe-se que as PPGPs e as descrições apresentadas nos documentos revisados, interligam as categorias, tornando-as indissociáveis para a realização destas. Por exemplo, observou-se a aplicação da avaliação de desempenho para definir parte da remuneração, bem como, o desenvolvimento e o envolvimento coligados, ocorrendo simultaneamente.

A avaliação de desempenho foi aplicada frequentemente pelo método 360° ou 180°, que permite conciliar a visão que o colaborador tem sobre si e a visão que seu chefe e/ou colegas têm sobre ele. E a partir dos resultados obtidos, o treinamento e desenvolvimento profissional são aplicados recorrendo a um plano de desenvolvimento a depender das necessidades e carências de cada colaborador.

Os fatores de diferenciação nos produtos e serviços são essenciais para obter uma vantagem no mercado, visto o ambiente competitivo atual. A capacidade de gerir e atender corretamente as pessoas que compõem uma empresa mostra-se não somente benéfica à cultura organizacional como à governança corporativa, sendo uma estratégia ganha-ganha tanto para os colaboradores, quanto para a empresa e a sociedade em geral. Ao agregar valor às pessoas de uma organização e comunicar de forma clara e concisa as políticas e práticas desenvolvidas, abre-se uma janela na qual possíveis investidores podem conhecer e interessar-se pelas respectivas ações na B3, em consequência do sentimento de segurança trazido pelas informações transparentes e abrangentes divulgadas.

As políticas e práticas de gestão de pessoas são bem demarcadas, e em muitas organizações traçam-se trilhas, responsáveis por guiar o percurso dos colaboradores desde seu ingresso até o final da sua carreira na empresa. Práticas de treinamento e desenvolvimento normalmente são aplicadas também com o envolvimento, integrando-as em ações que coordenam os dois temas. Igualmente, as condições de trabalho, treinamentos e envolvimento por vezes associam-se ao serem compactados em uma série de capacitações que visam treinar, apresentar a companhia e inserir cuidados com o ambiente de serviço aos colaboradores.

### **4.3 Adaptação cultural das 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, seguido pela comunidade LGBTQIA + e diferentes raças e etnias. A respeito do compromisso das empresas com a diversidade e inclusão no geral, todas abordam o tema, que a seguir é especificado de acordo com sua aplicação em cada organização.

Na empresa Americanas declara-se o comprometimento com a promoção de um ambiente diverso, inclusivo e acolhedor. A cultura propagada baseia-se no respeito e na valorização das diferenças a fim de encorajar as pessoas a serem elas mesmas independentemente de gênero, etnia, raça, orientação sexual, religião ou deficiência (AMERICANAS, 2021).



Entre as principais ações que tornam a inclusão possível, citam-se: Americanas na Favela, que leva a capacitação profissional para moradores de comunidades no Brasil; Americanas Social, a qual conta com 14 instituições com o fim de promover a educação; e o trabalho em conjunto com a Fundação Amazônia Sustentável (FAS) para desenvolver pequenas comunidades ribeirinhas e indígenas, além da parceria com o Unicef para combate à evasão escolar.

A empresa declara zero tolerância a qualquer tipo de discriminação de gênero, raça, classe social, local de origem e cultura na oferta de oportunidades e na definição das remunerações, porém, em 2021 foram registrados e confirmados 20 casos de discriminação. A empresa declarou que nos casos explícitos, todos os colaboradores envolvidos foram desligados, e nos demais houve a aplicação de advertência, treinamento ou orientação, dependendo da situação ocorrida.

Seguindo para as colocações da empresa Pague Menos, o Relatório de Sustentabilidade 2021 reitera o objetivo de desenvolver seus colaboradores sem nenhum tipo de discriminação ou qualquer outra forma de distinção. Em 2021 foi criada a Coordenação de Diversidade e Inclusão, e por meio dos seus trabalhos tornou-se factível o Diagnóstico Diversidade e Inclusão, que compõe parte do primeiro Perfil Social realizado na companhia, contando com adesão de 86% dos colaboradores. São cinco frentes prioritárias para análise e coleta de dados: Equidade de Gênero, Inclusão de Pessoas com Deficiência, Equidade Racial, Integração de Diferentes Gerações e Igualdade de Oportunidades LGBTQIAP+.

O Diagnóstico Diversidade e Inclusão constatou em relação à etnia dos colaboradores que 55% identificam-se como pardos, 29% como brancos, 11% como pretos, 3% como amarelos e 1% como indígenas. Os 2% restantes preferiram não declarar. Além da coordenação de diversidade e inclusão, a empresa adota programas para estabelecer de fato a inserção dos diversos colaboradores no ambiente de trabalho, alguns deles são: Programa de PDI Acelerado, que utiliza metodologia e jornadas de desenvolvimento mais robustas e aceleradas para pessoas que trabalham na linha de frente da diversidade e inclusão; Programa Trainee Operações, seleção afirmativa para os talentos internos, com fim de aumentar a diversidade em cargos de gerência e liderança; Programa de Atração e Seleção Inclusivas, que estrutura processos seletivos de maneira mais inclusiva, desde a divulgação e descrição da vaga até a devolutiva e o feedback pós-contratação (PAGUE MENOS, 2021).

A Política de Diversidade e Inclusão da companhia JBS, publicada em 2021, possui diretrizes pautadas em três pilares: Diversidade e Inclusão, Igualdade de Oportunidades, e Respeito à Diversidade. No mesmo ano foi criado o comitê de Diversidade & Inclusão, estruturado para implementar e gerenciar programas com os mesmos pilares da política. Desse modo, iniciou-se o processo de letramento social da alta liderança sobre temas que abrangem diversidade, equidade e inclusão. Os grupos de afinidade: Raça, PcD, Gênero e LGBTQIAP+ também surgiram no período de 2021, e têm o propósito de identificar os principais desafios enfrentados pela empresa em cada uma das frentes.

O ponto forte nas ações de inclusão são as mulheres, seguido de ações para a diversidade de etnias. Cita-se a Política de Igualdade de Oportunidades de Emprego como responsável pela inclusão de colaboradores diversos, a qual reafirma o compromisso de promover e treinar todos os membros da equipe, independentemente de raça, religião, cor, nacionalidade, sexo, orientação sexual, identidade de gênero ou idade. Alguns dos programas aos quais a empresa adere são o Movimento pela Equidade Racial (Mover) e o Swift, cujo objetivo deste é a garantia do cumprimento das cotas legais para empregabilidade, e daquele é a atuação na redução da desigualdade racial no Brasil. Em 2021, a JBS contou com 25% de colaboradores negros e mais de 50% de colaboradores e líderes mulheres. Nota-se a escassez de informações referentes a outras etnias dentro da empresa.

A empresa JSL está presente em 19 estados, atua em todo território nacional e realiza operações na Argentina, no Chile, no Uruguai, no Peru, no Paraguai e na África do Sul. Os dados sobre diversidade foram coletados no Relatório Anual Integrado de 2021, e a partir da análise das informações apresentadas pela empresa, tornou-se possível verificar que o foco das ações de diversidade e inclusão são para o público feminino. Assegura-se que é mantido um time composto por pessoas com perfis, idades e tempos de companhia diversos, integrado a uma cultura organizacional cujo desafio é crescer mantendo o respeito ao indivíduo por meio da escuta e do acolhimento. A empresa afirma que está comprometida com a sustentabilidade, e que sua meta é promover a atuação de mulheres, negros e profissionais com idades acima de 55 anos nos diferentes cargos e operações, inclusive na posição de liderança, e quer reforçar os esforços voltados a jovens aprendizes e pessoas com deficiência. (JSL, 2021).

O objetivo da Magazine Luiza, abordado no Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021, é ter representatividade em todos os setores, níveis hierárquicos e áreas. Os colaboradores que ingressam na empresa recebem treinamentos sobre diversidade e inclusão, como citado nas práticas de desenvolvimento. Os focos centrais são: raça, inclusão de pessoas com deficiência, diversidade de gênero e vieses inconscientes. A companhia registrou 19 ocorrências de discriminação em 2021. Dos casos, 10,5% estão em fase de implementação de um plano de reparação, 15,8% já tiveram o plano implementado e com resultado, e 73,7% não estão sujeitos a medidas corretivas. Nas ocorrências comprovadas houve o desligamento por justa causa e advertência formal. Ainda no mesmo ano a empresa realizou um censo geral interno, que contou com a participação de 77% dos 51.000 colaboradores. O levantamento demonstrou a composição do quadro-étnico racial, formado por 44,26% pessoas declaradas negras, 36,46% brancas e 2,16% indígenas e amarelos.

Dentre as ações da Raia Drogasil para fomentar a diversidade, há a plataforma de Diversidade e Inclusão, criada para reforçar a maneira de lidar com as pessoas e com o negócio dentro dos pilares de Gênero, LGBTQIA +, Raça, Pessoas com Deficiência e Gerações. Os maiores destaques de inclusão são de mulheres e pessoas com deficiência, tendo o quadro de colaboradores composto majoritariamente por mulheres e com expressivo investimento em treinamento para PCDs (RAIA DROGASIL, 2020).

Em relação a empresa Vale, a estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão tem como objetivo “fortalecer uma cultura de promoção e valorização de um ambiente inclusivo e endereçar os desafios mapeados por meio de políticas afirmativas” (VALE, 2021, pg. 93). No ano de 2021 foi realizado o primeiro censo de diversidade dentro da organização, compreendendo as operações no Brasil e no Canadá. No Brasil, 68,5% dos colaboradores responderam a pesquisa de forma confidencial e voluntária. O resultado revelou 52,5% dos colaboradores se autodeclararam pardos, 31,2% brancos, 11,5% pretos, 2% amarelos, 0,4% indígenas e os 2,4% restantes preferiram não informar. Os dados são referentes ao censo realizado no Brasil, com a participação de 53.391 funcionários.

Na Vale são apresentadas práticas que abordam especificamente os temas: equidade de gênero, profissionais com deficiência (PCDs) e equidade étnico-racial. No quesito étnico-racial, destaca-se o Programa Trainee da edição 2021, com prioridades para mulheres e pessoas negras. Dos 144 profissionais contratados 66% são negros e 68% mulheres. A partir de parcerias com outras empresas, a Vale aderiu a índices e movimentos que mensuram os resultados obtidos a partir da implementação de ações voltadas para a correção de desigualdades sociais dentro das organizações.

Prosseguindo para a Via, a empresa afirma buscar pela equidade e inclusão. Para formalizar o compromisso com tal pauta, em 2021 publicou sua Política de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos. A política define as diretrizes a serem adotadas em todas as unidades, cargos e regiões em que a Via se faz presente. Os temas abordados no documento incluem: respeito, tratamento igualitário, diversidade no processo de seleção, ações afirmativas e combate à discriminação, ao preconceito, ao racismo, à violência contra mulheres e homofobia, entre outros. Entre as metas estabelecidas pela companhia, cita-se o plano de atingir até 2025, 45% negros e 42% de mulheres em seu quadro de colaboradores.

Por fim, a última empresa das acima listadas que faz parte do Novo Mercado, a Vibra, define em sua Política de Responsabilidade Social, as diretrizes para tratar sobre respeito, tratamento igualitário, diversidade no processo de seleção, ações afirmativas e combate à discriminação, ao preconceito, ao racismo, à violência contra mulheres e homofobia, entre outros. Para reter e motivar os talentos diversos dentro da empresa, reforça-se o investimento e o desenvolvimento de boas práticas de relações trabalhistas, com zero tolerância ao trabalho infantil, escravo e degradante. Em 2021 nota-se a evolução no quadro de pessoas pretas e pardas dentro da empresa, indo de 38,69% para 40,92%. (VIBRA, 2021).

As organizações de Nível 2, Azul e Petrobras, desenvolvem a diversidade por meio das políticas criadas para abordá-la. Na Azul, o objetivo é de que cada tripulante possa ser aceito e tratado como ele é e como queira. Aplicando-se as políticas flexíveis da companhia, espera-se que os colaboradores tenham liberdade e confiança para se apresentarem como são, de modo que o tratamento seja igualitário, de forma justa, cordial e respeitosa. Apesar dos objetivos destacados, em 2021 a Azul registrou sete casos de discriminação envolvendo *stakeholders* internos e externos, sendo um dos casos desconsiderado por ser improcedente. Ocorreram orientações e treinamentos em dois casos, suspensão em outros dois e desligamento nos dois casos restantes (AZUL, 2021). Os pilares de atuação do Respeito Azul da empresa são: Socioeconômico, Pessoas com Deficiência, Gênero, Raça, LGBTQIA + e Gerações.

Em relação à Petrobras, a política de Recursos Humanos guia tanto as diretrizes de remuneração e avaliação de desempenho, quanto a de diversidade. A empresa compromete-se a proporcionar um bom ambiente de trabalho a seus funcionários e promover diversidade e relações pautadas na confiança e respeito, de maneira a não tolerar qualquer tipo de discriminação e assédio (PETROBRAS, 2018)

No Nível 1, representado pelas empresas Bradesco e Itaú, as ações voltadas para a inclusão apresentam-se mais discretamente. A Bradesco tem como um dos seus valores o respeito à dignidade e diversidade do ser humano. Em seu relatório de capital humano aborda que além de proporcionar uma remuneração compatível com o mercado de trabalho, oferece também um ambiente colaborativo, acolhedor e diverso, no qual todos podem desempenhar suas atividades de maneira plena, independentemente de etnia, cor, gênero, idade, estado civil, orientação sexual ou religiosa, condição física ou classe socioeconômica (BRADESCO, 2021)

Já na organização Itaú as ações de diversidade distribuem-se em cinco pilares: raça, gênero, pessoas com deficiência (PcD), LGBT+ e gerações, e vieses inconscientes, este último que permeia todos os vieses da empresa. A governança de diversidade possui uma área exclusiva para tratar de tais assuntos, na Diretoria de Pessoas, além de documentos e políticas, bem como parcerias e pactos voluntários.

Os temas de diversidade e direitos humanos compõem parte do treinamento do Programa de Integridade e Ética, obrigatório para todos os colaboradores do banco. Em relação às metas a serem atingidas na questão de raças, definiu-se que até 2025 a empresa deverá aumentar o número de colaboradores negros de 27% para 30%. Como iniciativas adotadas para tratar esse tema citam-se os grupos de afinidade, participação em eventos que promovem a equidade racial, promoção de bancos de talentos e vagas direcionadas para profissionais negros, e apoio de qualificação a potenciais candidatos negros (ITAÚ, 2022).

A organização Santander, pertencente ao segmento tradicional, expõe sua cultura baseada no respeito, inclusão e equidade, adotando o mote “Aqui, você pode ser quem é” (SANTANDER, 2021, p. 50). A diversidade compõe um dos cinco princípios do Código de Conduta Ética, e as prioridades dentro do tema apresentam-se sendo: equidade de gênero, equidade racial, inclusão de pessoas com deficiência (PCD), diversidade de experiências e gerações, LGBTI+ e ecossistema. No total, 40% dos colaboradores já realizaram o treinamento sobre diversidade.

Para desenvolver o pilar Equidade Racial, a companhia oferece 28 mil bolsas para estudantes, e realiza o programa de capacitação em finanças, que também concede bolsas para talentos negros. Em 2021, encerrou-se o ano com um aumento de 2% no quadro de colaboradores pretos ou pardos, totalizando 27,3% de presença destes na companhia. Em concomitância, para reforçar a diversidade no ecossistema da empresa, contratam-se fornecedores que se comprometem a seguir os compromissos de diversidade.

Reunindo as últimas empresas averiguadas nesta pesquisa, Pernambucanas, Claro, Energisa, Gazin, Sapore, Tam e Votorantim Cimentos, as quais não pertencem a nenhum segmento da B3, observou-se nos seus respectivos relatórios informações mais sutis e sucintas sobre as ações de integração de colaboradores diversos. Dentre essas, destacam-se as organizações Energisa, Tam e Votorantim Cimentos.

A Energisa, assim como em todas as organizações listadas, afirma em seu relatório fomentar um ambiente mais diverso e inclusivo. Desde o recrutamento de talentos, é salientado que o processo é feito de maneira independente de questões de gênero, raça, nacionalidade, deficiência, idade ou orientação sexual. A partir de 2023 a companhia compromete-se a reportar indicadores relacionados a dados raciais.

No caso da organização Tam, tendo em vista a equipe formada por mais de 29 mil colaboradores de 44 nacionalidades diferentes, estes operando em 18 países, a comunicação realiza-se em mais de um idioma, sendo: espanhol, inglês e português. Essa diversidade, conforme a Tam, gera um ambiente no qual a proatividade e a inovação são impulsionadas por diferentes visões.

A companhia Votorantim Cimentos possui 300 unidades industriais em quatro continentes, e realiza contato direto e constante com comunidades distintas, em termos de diversidade, conhecimentos, necessidades e culturas. Em seu site de RI é ratificado o compromisso em promover o desenvolvimento social e ambiental dessas comunidades, resultando na geração de valor compartilhado e na melhora da vida da população local. No Brasil, foram instituídos grupos de aliados para promoção da diversidade e inclusão, tendo como base quatro tópicos: gênero, raça/etnia, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. Em 2021, os grupos de aliados realizaram mais de 50 reuniões, palestras e eventos sobre diversidade.

Em empresas como a Americanas, Azul, Pague Menos, Magazine Luiza, Petrobras, Via 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 piora quando se aborda a questão étnica. Somente as empresas Magazine Luiza, Pague Menos, Vale e Via possuem a maior porcentagem de 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. Nesse quesito evidenciou-se a Latam, e como já descrito na categoria de desenvolvimento, há também as empresas que oferecem cursos de idiomas. Apesar dos dados apurados em que se denota a procura das organizações pela promoção da igualdade, registraram-se casos de desrespeito à diversidade dentro de algumas empresas.

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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da metodologia empregada foi possível atender o objetivo da pesquisa de modo a satisfazer a caracterização proposta sobre a comunicação de gestão de pessoas em empresas listadas na B3 localizadas em Corumbá e Ponta Porã-MS. Para tanto, aplicando-se a técnica de análise de Bardin (2011), ocorreu o levantamento dos documentos emitidos pelas organizações para em seguida categorizar e codificar os dados, resultando nas descrições detalhadas de cada uma das PPGPs observadas.

A avaliação de desempenho e competências associa-se diretamente à remuneração variável, bem como, em alguns casos, no fornecimento de treinamentos específicos. Conforme descrito nos resultados, a única categoria da gestão de pessoas que majoritariamente possui sua política própria é a remuneração. Nota-se que a meritocracia e os resultados de cada empregado estão diretamente ligados com a parte variável da remuneração, enquanto a parte fixa condiz com o valor oferecido pelo mercado.

Nesse estudo ficou evidente 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. Os relatórios apresentam informações mais detalhadas sobre as ações e resultados obtidos. Destaca-se também o foco nas Universidades Corporativas, presentes na maioria das organizações que estão em algum segmento da B3.

Ainda de acordo com o apurado na pesquisa, parte das organizações possuem unidades espalhadas em localidades que fazem fronteira com outros países e atuação internacional. 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.

Apesar da área de diversidade e inclusão abranger de modo geral assuntos sobre raças e etnias, há pouca profundidade sobre práticas e abordagens que dialoguem com os migrantes. Destacam-se dentre as ações praticadas por algumas empresas o treinamento de equipes para falar três idiomas e o oferecimento de cursos de línguas. De modo geral, observou-se que a retenção de talentos é pensada de maneira generalizada, os incentivos vêm em forma de reconhecimento profissional e no oferecimento de salários condizentes

com o mercado, e por vezes em treinamentos diferenciados para preparar novas lideranças, em que não se citam casos como a adaptação de povos diversos ao ingressar nas companhias e como tais individualidades são potencializadas, tendo em vista a localidade em que tais organizações fazem-se presentes.

Tratando especificamente de Corumbá e Ponta Porã-MS, ambas são cidades gêmeas das cidades de Puerto Quijarro (Bolívia) e Pedro Juan Caballero (Paraguai), respectivamente. Possuem uma troca intermitente de costumes, culturas e comercialização de produtos e serviços. As interações internacionais fazem parte da realidade cotidiana dessas localidades, e para que o desenvolvimento ocorra é necessário que se compreenda a dinâmica existente nessas fronteiras com o fim de planejar e incrementar as melhores ações para gerenciamento de pessoas.

Devido ao fato de que as informações não puderam ser apuradas diretamente com as empresas, e que não se observou presencialmente como acontecem processos nas unidades específicas localizadas em fronteira, os resultados desta pesquisa são limitados. Evidencia-se também que os documentos utilizados para a coleta de dados consideram o cenário nacional das organizações no todo, e não as especificidades de cada unidade, logo, devido ao campo amplo de análise, não é possível a generalização dos resultados, visto também que apenas duas regiões fronteiriças foram consideradas para a pesquisa.

Apesar das limitações, esta pesquisa pode servir de base para futuras pesquisas com relação a este tema no Brasil. O presente trabalho investigou as estratégias de gestão de pessoas e o modo como são comunicadas aos investidores e ao público em geral, contribuindo em termos teóricos com o acervo da temática de fronteira na área da gerência empresarial, ainda pouco explorada, de modo a levantar discussões e pesquisas posteriores que aprofundem a análise sobre o tema. A partir dos resultados obtidos, em termos técnicos, pretende-se tornar a pesquisa uma base para orientar possíveis novos empreendedores que buscam a internacionalização do seu negócio, considerando as estratégias desenvolvidas por grandes organizações atuantes em território nacional e internacional.

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.

## REFERÊNCIAS

ALNAJIM, A. The Strategic Role of Human Resources Development in Learning, Training, and Development in Organization. SSRN, 2022. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4049684> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4049684>

AMERICANAS. **Política de Remuneração**. Rio de Janeiro: AMERICANAS, 2022. Disponível em: <https://ri.americanas.io/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/>. Acesso em: 5 ago. 2022.

AMERICANAS. **Relatório Anual 2021**. Rio de Janeiro: AMERICANAS, 2022. Disponível em: <https://ri.americanas.io/informacoes-aos-investidores/relatorio-anual/>. Acesso em: 5 ago. 2022.

ANDRADE, J. **B3 vai exigir mais mulheres, negros e LGBTQIA+ nas empresas listadas**: Regra da B3 exige que companhias elejam pelo menos 1 mulher e 1 integrante de minorias em cargos de liderança. São Paulo: Estadão, 18 ago. 2022. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/b3-vai-exigir-mais-mulheres-negros-lgbtqi>. Acesso em: 20 ago. 2022.

ANDRADE, P. O que é o Novo Mercado e os Níveis de Governança Corporativa na B3? **Lotus Capital**, 27 set. 2021. Disponível em: <https://lotuscapitalbr.com/blog/novo-mercado-e-governanca-corporativa/>.

ASSIS, M. T. de. 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, 2021.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Política Remuneração Variável**. Barueri: AZUL LINHAS AÉREAS, 2022. Disponível em: <https://ri.voeazul.com.br/governanca-corporativa/estatuto-e-politicas/>. Acesso em 18 set. 2022.

AZUL LINHAS AÉREAS. **Relatório de Sustentabilidade 2021**. Barueri: AZUL LINHAS AÉREAS, 2022. Disponível em: <https://ri.voeazul.com.br/informacoes-e-relatorios/sustentabilidade/>. Acesso em 18 set. 2022.

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

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

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage, 2009.

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.

BRADESCO. **Política de Gerenciamento dos Recursos Humanos da Organização Bradesco**. Osasco: BRADESCO, 2022. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/governanca-corporativa/estatuto-e-politicas/politicas-normas-e-praticas/>. Acesso em: 23 set. 2022.

BRADESCO. **Relatório de Capital Humano - 2T22**. Osasco: BRADESCO, 2022. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/o-bradesco/capital-humano/>. Acesso em 24 set. 2022.

BRADESCO. **Relatório Integrado 2021**. Osasco: BRADESCO, 2022. Disponível em: <https://www.bradeskori.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2022/06/Relatorio-Integrado-2021.pdf>. Acesso em: 23 set. 2022

CAMARA, P. B. da. **Gestão de Pessoas em Contexto Internacional**: Um livro essencial para as mais de 5000 empresas portuguesas internacionalizadas. 1. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2008. 263 p.

CLARO. **Relatório de Administração 2021**. São Paulo: CLARO, 2021. Disponível em: <https://claropar.com.br>. Acesso em: 27 set. 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. 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. p. 395-420. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>. Acesso em: 8 abr. 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, G.; FENELON, L.; COSTA, A. C.; WATANABE, E. A. de M. PRÁTICAS DE ENVOLVIMENTO PRODUZEM COLABORADORES RESILIENTES? MEDIAÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 18, ed. 3, p. 27-43, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6472>. Acesso em: 13 abr. 2022.

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

DIAS, M. **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, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 9788597013320.

ENERGISA. **Política de Indicação e de Remuneração dos Administradores**. Cataguases: ENERGISA, 2019. Disponível em: <https://ri.energisa.com.br/governanca-corporativa/politicas-e-codigos-energisa/>. Acesso em: 28 set. 2022.

ENERGISA. **Relatório de Responsabilidade Socioambiental do Grupo Energisa de 2021**. Cataguases: ENERGISA, 2022. Disponível em: <https://ri.energisa.com.br/sustentabilidade/relatorios/>. Acesso em: 28 set. 2022.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM: Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2010, v. 11, n. 5. p. 55-81. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>. Acesso em: 7 abr. 2022.

GADELHA, D. P.; CRUZ, R. C. V.; GOMES, R. L. R. Implantação da governança corporativa como ferramenta de comunicação para garantir os interesses dos acionistas e demais partes interessadas. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/governanca-corporativa.html>. Acesso em: 29 mai. 2022.

GAZIN. **Relatório Anual Gazin 2021/2022**. Douradina: GAZIN, 2022. Disponível em: [https://grupogazin.com.br/balanco\\_social/BALANCO\\_SOCIAL\\_GAZIN\\_2022.pdf](https://grupogazin.com.br/balanco_social/BALANCO_SOCIAL_GAZIN_2022.pdf). Acesso em 30 set. 2022.

GAZIN. **Relatório Integrado de Sustentabilidade Gazin 2020**. Douradina: GAZIN, 2020. Disponível em: <https://www.jeitogazin.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 30 set. 2020.

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

GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **The Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GUIMARÃES, B. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. **GUPY**, 26 set. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 7 jun. 2022.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Integrado 2021**. São Paulo: ITAÚ UNIBANCO, 2022. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2021/#>. Acesso em: 25 set. 2022.

JBS. **Política de Remuneração**. São Paulo: JBS, 2020. Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/investidores-esg/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

JBS. **Relatório Anual e de Sustentabilidade JBS 2021**. São Paulo: JBS, 2021. Disponível em: <https://jbs.com.br/sustentabilidade/ras/relatorios/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

JSL. **Política de Remuneração dos Executivos e dos Conselheiros**. São Paulo: JSL, 2020. Disponível em: <https://ri.jsl.com.br/governanca-corporativa/estatuto-social-e-politicas/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

JSL. **Relatório Anual Integrado de 2021**. São Paulo: JSL, 2021. Disponível em: <https://ri.jsl.com.br/informacoes-aos-investidores/relatorios-anuais/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

JÚNIOR, J. A. Entenda o Novo Mercado e os níveis de governança da Bolsa: Conheça os cinco níveis de governança corporativa da B3. **Estadão E-investidor**, 2020. Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/educacao-financeira/entenda-o-novo-mercado-e-os-niveis-de-governanca-da-bolsa/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

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

LATAM AIRLINES. **Relatório Integrado 2021**. Santiago: LATAM AIRLINES, 2022. Disponível em: <https://www.latamairlinesgroup.net/pt-pt/sustainability-reports>. Acesso em 3 out. 2022.

LEGGÉ, K. Human resource management. In: ACKROYD, S. et al. (Ed.). **The Oxford handbook of work and organization**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

LEME, R. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: A base para Remuneração por Competências**. 3. ed. rev. [S. l.]: Qualitymark, 2006. 136 p.

MAGAZINE LUIZA. **Manual de Integridade**. São Paulo: MAGAZINE LUIZA, 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/List.aspx?idCanal=/EigRdOu6BBQndW6fU+bTw==&no=2021>. Acesso em: 18 ago. 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Política de Remuneração de Administradores**. São Paulo: MAGAZINE LUIZA, 2022. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual-e-Sustentabilidade?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==#>. Acesso em: 19 ago. 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021**. São Paulo: MAGAZINE LUIZA, 2022. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual-e-Sustentabilidade?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==#>. Acesso em: 18 ago. 2022.

MARQUEZE, E. C.; VOLTZ, G. P.; BORGES, F. N.; MORENO, C. R. A 2-year follow-up study of work ability among college educators. **Appl Ergon**, v. 39, n. 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.

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.

OLIVEIRA, V.; MARQUES, R. Direitos trabalhistas: história, políticas e reformas. **Universidade Federal de Ouro Preto**, 2022. Disponível em: <https://ufop.br/noticias/em-discussao/direitos-trabalhistas-historia-politicas-e-reformas#:~:text=No%20Brasil%2C%20a%20primeira%20legisla%C3%A7%C3%A3o,di%C3%A1rias%2C%20f%C3%A9rias%20e%20liberdade%20sindical>. Acesso em: 20 jul. 2022.

PAGUE MENOS. **Política de Remuneração de Executivos**. Fortaleza: PAGUE MENOS, 2021. Disponível em: <https://ri.paguemenos.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/>. Acesso em 8 ago. 2022

PAGUE MENOS. **Relatório de Sustentabilidade 2021**. Fortaleza: PAGUE MENOS, 2021. Disponível em: <https://esg.paguemenos.com.br/pt>. Acesso em: 7 ago. 2022.

PERNAMBUCANAS. **Relatório Institucional Pernambucanas**. São Paulo: PERNAMBUCANAS, 2019. Disponível em: <https://ri.pernambucanas.com.br/relatorio-anual/>. Acesso em 27 set. 2022.

PETROBRAS. **Relato Integrado 2018**. Vitória: PETROBRAS, 2018. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/apresentacoes-relatorios-e-eventos/relatorios-anuais/>. Acesso em: 22 set. 2022.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2021**. Vitória: PETROBRAS, 2021. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/apresentacoes-relatorios-e-eventos/relatorios-anuais/>. Acesso em: 22 set. 2022

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2004.174 p.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração**. 20. ed. rev. São Paulo: LTR, 2021. 425 p.

RAIA DROGASIL. **Política de Remuneração da Diretoria Estatutária**. São Paulo: RAIA DROGASIL, 2021. Disponível em: <https://ri.rd.com.br/list.aspx?idCanal=ebcBJMy5wkUA4JCROsKQLg==>. Acesso em: 20 ago. 2022.

RAIA DROGASIL. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2020**. São Paulo: RAIA DROGASIL, 2020. Disponível em: <https://rd.com.br/relatorio-anual-de-sustentabilidade-2020/pt/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SANTANDER. **Relatório Anual 2021**. São Paulo: SANTANDER, 2022. Disponível em: <https://www.santander.com.br/ri/relatorios>. Acesso em: 25 set. 2022.

SAPORE. **Sapore**. Campinas: SAPORE, [2021]. Disponível em: <https://sapore.com.br/quem-somos/politicas/>. Acesso em: 6 out. 2022.

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

SILVA, J. da; VALDEVINO, M. O. A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Científica: Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, ed. 190, 2020.

SILVA, J. da; VALDEVINO, M. O. A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Científica: Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, ed. 190, 2020.

SILVA, L. H. de A. **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, P. R. E.; BANDUCCI JÚNIOR, A. Comércio popular na fronteira Brasil – Paraguai: produção da localidade fronteiriça. *In: Anais da 31ª Reunião Brasileira de Antropologia*, 2018, Brasília, DF, p.1.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. 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.

STOREY, J. **New perspectives in human resource management**. London: Routledge, 1995.



VALE. **Política de Pessoas**. Rio de Janeiro: VALE, 2020. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/corporate-governance/policies/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 15 set. 2022.

VALE. **Relato Integrado 2021**. Rio de Janeiro: VALE, 2022. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 15 set. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIA. **Plano de Remuneração Baseado em Ações**. São Caetano do Sul: VIA, 2021. Disponível em: <https://ri.via.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

VIA. **Relatório Anual 2021**. São Caetano do Sul: VIA, 2022. Disponível em: <https://ri.via.com.br/a-companhia/relatorios-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 24 ago. 2022.

VIBRA ENERGIA. **Cartilha de Boas Práticas para Clientes, Fornecedores e Parceiros**. Rio de Janeiro: VIBRA ENERGIA, 2022. Disponível em: <https://ri.vibraenergia.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/>. Acesso em 15 set. 2022.

VIBRA ENERGIA. **Relatório de Sustentabilidade 2021**. São Paulo: VIBRA ENERGIA, 2022. Disponível em: <https://ri.vibraenergia.com.br/relatorio-sustentabilidade/>. Acesso em: 27 ago. 2022.

VISCAINO, C. C. L.; ESTORK, L. A. GESTÃO DE PESSOAS: UM OLHAR SOBRE A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PRINCIPAL ATIVO DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS. **REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO**, [s. l.], ano VII, n. 13, 2007. Disponível em: [http://www.faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/5RcsPl2dJl8KVgB\\_2013-4-30-10-54-58.pdf](http://www.faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPl2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf). Acesso em: 13 jun. 2022.

VOTORANTIM. **Relatório Anual 2021**. São Paulo: VOTORANTIM, 2022. Disponível em: <https://relatorioanual2021.votorantim.com.br/>. Acesso em 6 out. 2022.



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



### ATA DE DEFESA DE TCC

Aos 24 dias do mês de novembro de 2022, às 18 horas, em sessão pública, no edifício sede do Sebrae Pantanal, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Docente Fernando Thiago e composta pelos examinadores Joice Chiareto e Anderson Luis do Espírito Santo, o(a) discente Erika Luana Lopez Flores apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Desafios no mercado estrangeiro: uma análise da comunicação de Gestão de Pessoas em organizações listadas na bolsa de valores B3 na região fronteira", como requisito curricular indispensável à obtenção do título de Bacharel em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela aprovação com ressalvas do trabalho divulgando o resultado formalmente ao discente e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei esta ata assinada por mim, pelo discente e pelos demais examinadores.

Observações:

Presidente da banca e orientador: Fernando Thiago. Assinatura.

Examinador(a): Anderson Luis do Espírito Santo. Assinatura.

Examinador(a): Joice Chiareto. Assinatura.

Discente: Erika Luana Lopez Flores. Assinatura.

Corumbá/MS, 24 de novembro de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Fernando Thiago, Professor do Magisterio Superior**, em 25/11/2022, às 08:45, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Joice Chiareto, Professora do Magistério Superior**, em 25/11/2022, às 08:55, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Erika Luana Lopez Flores, Assistente em Administração**, em 25/11/2022, às 09:10, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

Documento assinado eletronicamente por **Anderson Luis do Espirito Santo, Professor do Magisterio Superior**, em 25/11/2022, às 09:21, conforme



horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3687740** e o código CRC **F1267907**.

## COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3687740



Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, Erika Luana Lopez Flores, discente regularmente matriculado(a) sob RGA nº 2019.0547.006-1 no Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, Corumbá-MS, autorizo que a IES divulgue a obra intitulada: "Desafios no mercado estrangeiro: uma análise da comunicação de Gestão de Pessoas em organizações listadas na bolsa de valores B3 na região fronteira" Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, defendido e aprovado em 24/11/2022. Autorizo a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, a disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e no repositório institucional, permitindo a reprodução, por meio eletrônico dessa obra, a partir da data de defesa.

Corumbá-MS, 24 de novembro de 2022.

Assinatura do(a) discente.



Documento assinado eletronicamente por **Erika Luana Lopez Flores, Assistente em Administração**, em 25/11/2022, às 13:51, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3687805** e o código CRC **C0802CE4**.

### COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3687805