



## **A RELAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE CANDIDATOS E OS ASPECTOS CULTURAIS EM UMA CIDADE FRONTEIRIÇA**

Juliana Mayumi Nishi<sup>1</sup>

Viviane Flaviano<sup>2</sup>

Mauri Leodir Löbler<sup>3</sup>

### **RESUMO**

No Brasil, apesar da extensa fronteira do ponto de vista físico, ainda carece o conhecer sobre a mesma, a estrutura, pesquisa e o desenvolvimento em quase todas as áreas. A proposta deste estudo surge, primeiramente, pela percepção de que há, ainda, poucos estudos sendo desenvolvidos sobre a temática. Entretanto, as fronteiras refletem um espaço muito particular, onde as relações, as trocas culturais, são completamente intrínsecas, dinâmicas e complexas. Logo, explorar as representações culturais presentes em um território fronteiriço, as relações entre as diferentes pessoas e sobre tudo as relações de trabalho que são constituídos nesse espaço é importante. Este artigo tem como questionamento compreender a relação entre os aspectos culturais e o processo de seleção de candidatos, na cidade brasileira fronteiriça de Ponta Porã, MS, vizinha de Pedro Juan Caballero - Paraguai. Foi feito um estudo de casos agregados em diferentes empresas para verificar estas relações. Foi concluído que estas empresas brasileiras possuem métodos de contratação semelhantes, mas que a decisão em final em contratar está relacionada

---

<sup>1</sup> Mestranda em Administração (UFSM). Graduada em Administração de Empresas e Turismo (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul).

<sup>2</sup> Mestranda em Administração (UFSM). Graduada em Gestão de Cooperativas (Universidade Federal de Viçosa)

<sup>3</sup> Doutor em Administração (UFRS). Mestre em Engenharia de Produção (UFSM). Graduação em Administração (UFSM). Professor Associado na UFSM; vice-diretor do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM.



principalmente à cultura da organização, ou seja, se o candidato apresentarem valores, princípios e costumes que a empresa defende como sendo seus, o candidato será contratado, uma vez que estas empresas sofrem com a escassez de mão de obra.

**PALAVRAS-CHAVE:** FRONTEIRA BRASIL-PARAGUAI. CULTURA. PROCESSO DE SELEÇÃO.

## INTRODUÇÃO

O aumento da exigência do mercado de trabalho impõe a busca por candidatos que melhor possam desempenhar as tarefas, bem como contribuir para que a organização atinja seus objetivos. Neste contexto, selecionar candidatos relaciona-se com o uso de diversos instrumentos a fim de prever o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, pois este deve-se adequar à cultura organizacional para evitar problemas posteriores. Assim, “o processo de seleção sustenta a cultura de uma organização ao excluir aqueles indivíduos que poderiam atacar ou solapar seus valores centrais” (ROBBINS, 2000, p. 298).

Contratar novos colaboradores que possuam diferenças de raças, gênero ou etnia criam paradoxos na organização, pois pesquisas sugerem que a cultura nacional produz um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura de sua organização, criando uma barreira real à obtenção de variedade na força de trabalho e ao aproveitamento de possíveis benefícios (ADLER, 1991; LINDSAY, 1990 *apud* ROBBINS, 2000).

Desta forma, cria-se um dilema na organização, onde de um lado está em contratar pessoas com diversidade cultural por causa das vantagens que elas podem trazer ao local de trabalho, e do outro, ao fato de que a cultura antecedente à contratação do indivíduo possa influenciar na diminuição ou eliminação efetiva das premissas sobre seus comportamentos e habilidades heterogêneos futuros.



Visto o cenário exposto até então, este estudo tem como questão de pesquisa as seguintes indagações: Qual a relação existente entre o processo de seleção de candidatos de empresas brasileiras em uma cidade fronteiriça e aspectos culturais de seu país vizinho?

Assim, este artigo tem como objetivo geral compreender a relação entre os aspectos culturais e o processo de seleção de candidatos, na cidade brasileira fronteiriça de Ponta Porã, MS, vizinha de Pedro Juan Caballero - Paraguai. Os objetivos específicos são (i) identificar o perfil dos candidatos e as exigências profissionais das empresas para sua contratação; (ii) descrever os aspectos culturais presentes nos brasileiros e paraguaios no trabalho, e (iii) compreender a influência da cultura paraguaia e brasileira nas organizações estudadas.

Para responder ao problema proposto o artigo está organizado da seguinte forma. Inicialmente, é apresentado o referencial teórico que abarca sobre a decisão em selecionar candidatos, os conceitos de cultura e cultura organizacional e a caracterização das culturas dos países escolhidos para o estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise dos dados, dentro da sequência proposta pelos objetivos específicos. Ao término, é feita a discussão final e são apresentadas as conclusões.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 A decisão em selecionar candidatos**

A obtenção e retenção de indivíduos que possuam habilidades e competências para conduzir o negócio global se tornaram fundamentais para a sobrevivência das empresas (ULRICH, 2004 apud D'ÁVILA, RÉGIS e OLIVEIRA, 2010), assim, quanto mais seletiva for uma organização, maiores serão as chances de se contratar excelentes funcionários (SPECTOR, 2006). Mas como selecionar esses candidatos?



A seleção de pessoal varia de acordo com o cargo que precisa ser preenchido. Selecionar o melhor funcionário considerando as atuais condições de mercado envolve entrevistas (não estruturadas e estruturadas), busca de referências, as provas de conhecimentos ou de capacitação, os testes de personalidade e honestidade, os testes de habilidade cognitivos, os testes de desempenho e integridade, aplicação de técnicas de simulação, testes grafológicos, exames médicos entre outros (AMORIM *et al.*, 2004).

O processo de seleção tem como objetivo empregar pessoas com probabilidades de serem bem-sucedidas no trabalho. Entretanto, dois elementos devem ser considerados para a seleção de colaboradores, sendo eles o “critério”, ou seja, definir o conceito de ser bom funcionário; e o “fator de precisão” que está relacionado com técnicas a serem utilizadas para avaliar o conhecimento, habilidade, aptidão e outros (CHAOS) para um bom desempenho no trabalho (SPECTOR, 2006).

Porém Chatman (1991) afirma que é importante que em um processo de seleção a adequação do candidato não deva ser somente a vaga, mas também a organização, o que exigiria em compreender não apenas critérios baseados em habilidades e capacidade de realização de funções e atividades específicas, mas também relacionados à congruência entre os valores da organização e do indivíduo.

Um programa de seleção de pessoal, em geral, envolve os seguintes passos: 1) análise do cargo; 2) identificação das dimensões de desempenho do cargo; 3) identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo; 4) desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato; 5) uso de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos (CASCIO, 1998; GATEWOOD e FIELD, 1998 *apud* SANTOS, FRANCO e MIGUEL, 2003, p. 237). Neste processo, busca-se identificar, entre os candidatos recrutados, o(s) que melhor se enquadra(m) no perfil exigido para determinado cargo, e conseqüentemente, o preenchimento adequado do mesmo.

Robbins (2000) alega que a seleção é um exercício de previsão, onde toda decisão pode gerar quatro resultados possíveis, onde duas decisões seriam corretas e duas erradas, conforme a figura 01.

Portanto, a melhor escolha está voltada quando o candidato for aceito e posteriormente classificado como bem-sucedido no cargo a ser desempenhado. Todavia, as técnicas de seleção que resultam a erros, podem representar problemas relacionados aos custos, treinamentos perdidos, despesas de demissão e novo recrutamento e seleção de funcionários, e também a acusação de discriminação (ROBBINS, 2000).

Figura 1: Decisão de Seleção

		Decisão de Seleção	
		Aceitação	Rejeição
Desempenho posterior no cargo	Bem-sucedido	Decisão Correta	Erro de Rejeição
	Malsucedido	Erro de Aceitação	Decisão Correta

Fonte: Robbins (2000, p. 236).

Corroborando, é importante destacar a Consolidação das Leis Trabalhistas, artigo 352, sobre a nacionalidade do trabalhador.

As empresas individuais ou coletivas, que exploram serviços públicos dados em concessão, ou que exerçam atividades industriais ou comerciais, são obrigadas a manter, no quadro de seu pessoal, quando composto de três ou mais empregados, a proporcionalidade de dois terços de empregados brasileiros, podendo, entretanto, ser fixada proporcionalidade inferior, em atenção às circunstâncias especiais de cada atividade, mediante ato do Poder Executivo e depois de devidamente apurada pelo departamento Nacional do trabalho a insuficiência do número de brasileiros na atividade em se tratar (CLT, art. 352).



Entretanto, em cidades fronteiriças, há a hipótese de que a cultura de cada país pode influenciar na tomada de decisão sobre a introdução de um estrangeiro na organização brasileira. Assim, os próximos tópicos do estudo serão retratados com a finalidade de se compreender sobre a cultura, os aspectos em cada nação e possíveis influências no comportamento do trabalhador.

## 1.2 Cultura

Compreender cultura é entender seus diferentes aspectos, a sua maneira de ser passada de geração para geração e de ser transformada. O que se faz compreender cultura como sendo um processo de continua formação e mudança que está presente em todos os aspectos da existência humana (SCHEIN, 2001).

Uma dimensão cultural é um aspecto de uma cultura que pode ser mensurada em relação a outras culturas (HOFSTEDE, 1997). Este mesmo autor propõem algumas dimensões culturais como a individualidade *versus* o coletivismo. No individualismo as pessoas agem de forma mais solitárias ao invés de se comportarem como membros de um grupo. Já no coletivismo prevalecem sentimentos e preocupações em relação ao grupo. Outra dimensão seria a masculinidade *versus* a feminilidade, que seria um conjunto de valores presentes em uma sociedade. Seria como são estabelecidas as regras sociais de uma comunidade mais focados em valores masculinos ou mais focados em valores femininos.

A terceira dimensão seria a distância de poder, representa o grau de desigualdade entre as pessoas que a sociedade considera como normal: de relativamente igual (pequena distância de poder) à extremamente desigual (grande distância de poder). A quarta dimensão é a aversão à incerteza, é o grau com que as pessoas em um país preferem situações estruturadas, ao invés de situações desestruturadas. Ou seja, situações estruturadas é onde a população prefere que as regras de comportamento sejam claras que podem ser escritas ou vir de tradição. Já



as situações desestruturadas são aquelas regras que não precisam ser tão explícitas. A última dimensão é a orientação para curto prazo *versus* orientação para longo prazo: a orientação para curto prazo é a presença de valores orientados para o passado e presente. Já a orientação para longo prazo é a presença de valores orientados para o futuro (HOFSTEDÉ, 1997).

Na sociedade em geral existem vários aspectos culturais, ligados a diferentes dimensões e contextos, nas organizações isso não é diferente. Segundo Schein (1986), se uma organização vivenciar e compartilhar experiências comuns entre todos os seus membros, isso pode gerar uma forte cultura organizacional que venha prevalecer sobre as várias sub-culturas das unidades existentes. O que se observa freqüentemente é que grupos com experiências ocupacionais semelhantes tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações, por exemplo: a cultura dos gerentes, a dos engenheiros e a do sindicato. Ou seja a cultura organizacional acaba sendo formada por diferentes culturas de casa setor da organização.

Segundo Schein (1986), a cultura, além dos artefatos que são mais visíveis e declarados, é composta também por valores declarados e de pressupostos básicos, não questionáveis, que agem em nível inconsciente e são os verdadeiros direcionadores das ações das pessoas envolvidas nos processos e na organização como um todo. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a problemas e desafios que possam surgir. Os pressupostos são considerados como sendo a parte mais profunda da cultura organizacional, que não sofre mudanças ou transforma-se muito lentamente.

De acordo com Geertz (1989), a cultura deve ser considerada como um conjunto de mecanismos de influências simbólicas, planos, regras, instruções para ajustar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social. Em outras palavras a cultura pode ser considerada como um conjunto de significados partilhados por indivíduos de um mesmo grupo social. É no seu ambiente cultural



que o indivíduo vai adquirir a bagagem necessária para formar o seu próprio mapa de referência cultural.

Para Aktouff (1993), a cultura é algo coletivo feito de “representações mentais” ligando o imaterial e o material, a infra-estrutura e as superestruturas. O que chamamos de material, pode ser as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas é o que denominamos imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias, idéias.

No mundo imaterial, estão o conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante de sua família, de seu trabalho e de sua organização, é gerado, alimentado e sustentado por elementos materiais. As representações e a simbologia do cotidiano são suportadas e só existem à medida que nascem de um fato visível das suas estruturas sociais, das experiências vividas, do mundo material.

### 1.2.1 Cultura de fronteira

A fronteira é um marco que delimita dois sentidos, uma construção simbólica de pertencimento, uma identidade correspondente ao marco de referência imaginário que se define pela diferença. As cidades que fazem fronteira são chamadas pela literatura de cidade-gêmea de fronteira, representa um espaço de peculiaridade e ambiguidades, um local de interação constante com o meio e entre diferentes culturas. A fronteira não é simplesmente a área de delimitação de um país para o outro, mas uma limitação física entre dois territórios, onde se encontra características e simbolismos da fronteira que se materializam nos dias atuais, como reflexos das raízes das relações fronteiriças (COELHO, 2012).

As fronteiras são marcos físicos, porém apresentam grande carga simbólica, com grande referência mental que guiam a percepção da realidade. As fronteiras são frutos desta capacidade de simular o mundo por um mundo paralelo de sinais





por meio do qual os homens percebem e qualificam a si próprios, ao corpo social, ao espaço e ao próprio tempo (MARTINS, 2002).

Fronteiras culturais remetem a vivência, às sociabilidades, as formas de raciocinar equivalentes, valores, significados contidos nas coisas, nas linguagens, gestos, ritos comportamentos e idéias. Basicamente, a fronteira cultural está atrelada em como o homem enxerga o mundo e os seus limites. É um conceito impregnado de mobilidade, princípio este tão caro a história, proporciona o aparecimento de fatos novos e diferentes, facilitado pelo contato, troca de experiências e pelo hibridismo. (MARTINS, 2002).

Trabalhadores fronteiriços são indivíduos que residem em uma cidade e permanentemente atravessa a fronteira para trabalhar, estudar, ter acesso a serviços e outras atividades no outro país. Os trabalhadores e as trabalhadoras da fronteira têm regulamentação específica, que varia conforme a legislação interna de cada país e em função da existência de Acordos de Trânsito Fronteiriço entre os países.

### 1.2.2 Traços da Cultura Brasileira

A colonização brasileira foi marcada pelo uso do poder, onde determinados grupos que, a partir da exploração dos recursos naturais e humanos criaram a elite brasileira, ou seja, uma minoria manda e a maioria obedecia. Esta característica da cultura nacional está presente na estrutura organizacional das empresas brasileiras. Existem percepções equivocadas que os administradores têm a respeito de seus empregados, de que é necessário uso do poder e, um controle rígido para que o trabalho seja realizado de maneira eficiente (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007).

O Brasil é um país heterogêneo, com diferenças marcadas pela sua extensão, pela influência de povos de diversos países, pela miscigenação, adicionando as diferenças regionais com suas culturas próprias. Com a existência destas sub-culturas típicas de cada região, não seria justo pensar a cultura nacional de forma fragmentada, mas sim como a integração de todos esses traços culturais.



A influência da cultura nacional brasileira se dá de forma diferenciada nas organizações. Os modelos e práticas de gestão importados, principalmente, pelas multinacionais, encontram problemas de se estabelecer no Brasil, porque não conseguem reconhecer os valores que dão parâmetro ao modo de ser, pensar, agir das pessoas que formam a empresa, e sua gestão acontece baseado em preceitos que não correspondem à realidade. Desta forma, a cultura nacional apresenta traços e formas específicas e nas organizações isso acontece de outra forma, cabe aos dirigentes saber distinguir estas especificidades (MARTINS, 2002).

Caldas e Motta (1997) descrevem cinco traços básicos encontrados no processo de análise organizacional brasileiro. Apresenta uma caracterização ambígua e plural da população, definem uma linha mais consistente e objetiva ao processo de reflexão dos administradores, na concepção estratégica da administração de recursos humanos em tempos de rápidas mudanças, estes traços e estas características estão resumidas na tabela 2.

Tabela 2: Traços brasileiros e características chaves

Traço	Características – Chaves
1. Hierarquia	* Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais. * Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais. * Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
2. Personalismo	* Sociedade baseada nas relações culturais * Busca de proximidade e afeto nas relações * Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	* Flexibilidade, adaptabilidade como meio de navegação social, “Jeitinho Brasileiro”
4. Sensualismo	* Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	* Mais sonhador que disciplinado * Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Caldas e Motta (1997).

A distância dos centros de poder, a subordinação e a flexibilidade verificadas nas proposições, estão relacionadas, com características históricas da colonização brasileira. As relações sociais no Brasil têm sua origem no trabalho escravo, que é totalmente submisso e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase



infinita entre os donos das terras e os seus escravos (FREITAS, p. 46 apud CALDAS; MOTTA 1997).

Para estes autores (KABASAL e BODUR, 2004; HOFSTEDE, 1997), a cultura nacional brasileira é estabelecida, como sendo de elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas. Seria também uma cultura levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação à performance, orientação ao curto prazo e policrônica.

Devido a estas características culturais no Brasil, os gerenciamentos dentro das organizações se comportam de uma forma mais orientada a valores femininos, como cuidado com o próximo, igualdade, bem-estar, qualidade de vida. A orientação para ação e planejamento organizacional é reduzida. O tempo é gerido com ineficiência e a direção predominante são para o curto prazo (CHU; WOOD JR, 2008).

### 1.2.3 Traços da Cultura Paraguaia

A característica marcante da cultura paraguaia está ligada na própria descendência indígena guarani, formadora de um dos principais idiomas do país, o guarani. No entanto, como o Paraguai também recebeu influências hispânicas devido à colonização, seu idioma oficial é o espanhol (MARTINS, 2002).

Produto dos trabalhos jesuíticos, o povo paraguaio possui uma forte religiosidade cristã, sendo muito devotos da Virgem de Caacupé, padroeira do país, a qual é homenageada com grandes festividades no feriado do dia oito de dezembro, onde grupos de músicos utilizam seus violões e harpas, tocando e dançando canções tradicionais paraguaias (WATERKEMPER; GOMES, 2012) como também a valorização do consumo de chipas, sopa paraguaia, tortilhas. De acordo com Terenciane e Ayala (2011) a palavra Caacupé em guarani significa “atrás da erva-mate”, o que evidencia a forte relação entre a cultura indígena de diversas etnias agregada à religião cristã, que se reflete nas manifestações culturais.



De acordo com Torres (apud GARDIN, 2010) a cultura paraguaia é transmitida de geração a geração, pois é contada pela pura memória, em forma de lendas, contos e cantos, utilizando de sua alegria, trabalho, fidelidade, religiosidade, patriotismo e a crença em algo para manter seu folclore e tradições.

Um marco da história brasileira em detrimento da paraguaia e vice-versa está relacionado à Guerra do Paraguai, em 1870, o que resultou em grandes perdas e forte pobreza, tendo sua população dizimada em aproximadamente 75%, e sua reconstrução feita por mulheres e crianças (BALLER, 2008). Mas não era somente o Paraguai que estava devastado, o Estado do Mato Grosso sofreu fortes impactos demográficos e econômicos, forçando a nação brasileira a um movimento de relativa expansão, motivando a movimentação e participação dos paraguaios em território brasileiro (CACCIAMALI, 2002)

Atualmente, o Estado do Mato Grosso do Sul é muito influenciado pela cultura paraguaia, seja pelo consumo da erva-mate em forma de tereré ou pela presença dos pratos típicos. Algumas cidades fronteiriças como Ponta Porã apresenta uma condição específica de multiculturalismo formada pelas culturas paraguaia, brasileira e de outros países. No entanto, a diversidade de culturas acaba criando estereótipos, disparidades e preconceitos por parte dos brasileiros. De acordo com os estudos de Terenciani e Nunes (2010, p. 05), muitas vezes os brasileiros consideram os paraguaios como “incapazes, preguiçosos, traiçoeiros e indignos de confiança, envolvendo assim, relações de afirmação e negação identitárias, bem como aspectos de uma suposta superioridade nas relações do eu com o outro”.

Cacciamali (2002) afirma que os serviços ofertados e demandados pelo Brasil, tais como, educação, saúde, comunicação e emprego provocaram e provocam grande mobilidade dos paraguaios em território vizinho, motivados por uma melhor qualidade de vida. Todavia, encontram diferenças significativas quanto às normas, sistemas administrativos, preços e produtividade brasileiros. Assim, os “brasiguaios” circulam nos dois países e criam vínculos econômicos e sociais, formando uma identidade cultural que influencia diretamente o desenvolvimento da região fronteiriça.



## 2 Metodologia

Este trabalho possui como delineamento, estudo de caso que para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Porém o mesmo estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma ou várias subunidades. Assim o estudo de caso se caracteriza como sendo um estudo de caso incorporado que é aquele no qual a situação é avaliada a partir de diferentes unidades ou níveis de análise. Cada um dos níveis de análise ou unidades pode ser analisado com critérios distintos (YIN, 2005).

O artigo caracterizou-se como um estudo exploratório, porque é o mais indicado quando não se tem informação sobre o tema que se deseja conhecer o fenômeno e para entender melhor a natureza deste fenômeno, a forma mais adequada para entender é através da abordagem qualitativa (RICHARDSON, 1999).

De acordo com Neves (1996) a pesquisa qualitativa compreende em um conjunto de diversas técnicas interpretativas que tem como objetivo descrever e interpretar os componentes de um sistema complexo de significados e costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento, não procura enumerar ou medir eventos estudados e nem se utiliza de instrumentos estatísticos para sua análise.

Participaram da pesquisa os gerentes de seis empresas de diferentes ramos, o presidente da Associação Comercial e a responsável pelo Centro Integrado de Atendimento ao trabalhador (CIAT), todos da cidade de Ponta Porã, MS, guiadas por um roteiro pré-estabelecido. A tabela 03 ilustra os casos.



Tabela 3: Relação das Entrevistas

<b>Casos</b>	<b>Ramo</b>	<b>Idade da Empresa</b>	<b>Identificação</b>
1º Caso	Restaurante	25 anos	E1
2º Caso	Comércio de vestuário	21 anos	E2
3º Caso	Transporte e Agência de Turismo	16 anos	E3
4º Caso	Loja de Auto peças	30 anos	E4
5º Caso	Oficina Mecânica	20 anos	E5
6º Caso	Tornearia	28 anos	E6
Centro Integrado de Atendimento ao Trabalhador – CIAT			
Associação Comercial de Ponta Porã			

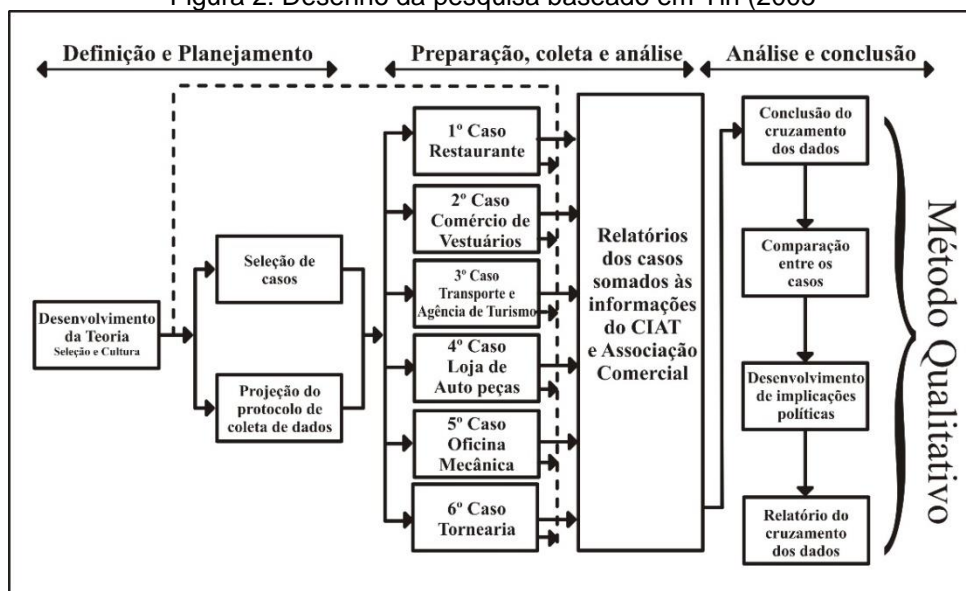
Fonte: os autores (2013).

As entrevistas foram transcritas sob a autorização dos respondentes para que fosse feita a análise de conteúdo à visão de Bardin (1977). Assim, as entrevistas foram submetidas a sucessivas leituras de modo a identificar a presença de certos conteúdos, cujas características foram organizadas em categorias de respostas. No processo de categorização, procurou-se seguir os critérios definidos pela autora: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade.

Em um segundo momento, iniciou-se a busca dos fatores (palavras) que eram pertinentes a cada questão. Ou seja, buscou-se encontrar as palavras que eram relevantes em todo o conteúdo de cada resposta. Buscou-se agrupar fatores que possuíam o mesmo sentido, e foram eliminados aqueles sem pertinências para esta pesquisa. As entrevistas ocorreram em corte transversal no mês de julho à agosto de 2013.

Para melhor compreensão, a figura 02 ilustra o desenho da pesquisa.

Figura 2: Desenho da pesquisa baseado em Yin (2005)



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Assim, na fase da Definição e Planejamento identificou-se através da teoria algumas informações sobre a seleção e cultura, utilizando autores tais como Robbins (2000), Caldas e Motta (1997), Schein (1986), Hofstede (1997), Aktouff (1993), Chatman (1991) entre outros para compor o referencial. Também foi explorado dados sobre a cultura fronteira, brasileira e paraguaia, a fim de diagnosticar alguns aspectos culturais marcantes de cada nação e suas influências no comportamento da população. Em virtude de ser um estudo estar em estado exploratório optou-se pela escolha de casos por conveniência com o objetivo de gerar hipóteses ou insights.

Na etapa da preparação, coleta e análise dos dados, as pessoas entrevistadas foram esclarecidas sobre os objetivos de pesquisa e foram orientados a discorrer sobre o processo de seleção e recrutamento, as dificuldades encontradas na contratação, as influências da cultura brasileira e paraguaia no comportamento dos funcionários e candidatos à vaga, as relações das empresas com o governo (leis trabalhistas) e os possíveis fatores que levam a tomada de decisão em contratar ou não. Para corroborar ou contradizer os relatos das organizações estudadas optou-se



na procura de informações pelo de Centro Integrado de Atendimento ao Trabalhador e Associação Comercial de Ponta Porã, ambas representadas pelos seus responsáveis. A última fase, análise e conclusões, foi realizado o cruzamento dos dados de todos os casos, agência pública e associação comercial, de forma a comparar os empresas sobre suas deficiência e facilidades no processo de seleção e recrutamento, a tomada de decisão, influências culturais, evidenciando os problemas e possíveis soluções para o desenvolvimento da região fronteiriça.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando buscar mais respostas ao questionamento levantado nesse trabalho, foi realizada uma análise qualitativa através de entrevistas com seis organizações, CIAT e Associação Comercial, todas da cidade de Ponta Porã, MS fronteira seca com a cidade de Pedro Juan Caballero, Paraguai. Para análise dos resultados, foram determinadas cinco categorias conforme preconiza o método do estudo de caso, sendo elas: (1) Mercado de trabalho em Ponta Porã; (2) Relação Governo e Organizações; (3) Cultura paraguaia x Cultura brasileira no trabalho; (4) Vantagens e desvantagens na contratação estrangeira; e (5) A tomada de decisão em contratar.

Na primeira categoria, *mercado de trabalho em Ponta Porã*, mesmo as organizações possuindo ramos diferentes, todas mencionam o mesmo problema: falta de mão de obra qualificada, conforme destacam:

Quase nunca são qualificados, eles podem até ter alguma experiência quando trabalham uma vez em um restaurante ou outro, na verdade a qualificação deles é muito pouca. Os que procuram as vagas são mais os brasileiros, mas também tem paraguaios (E1).

A empresa acaba meio que contratando pessoas que não são tão qualificadas devido a falta de mão de obra mesmo. É aquele velho ditado que corre na praça "Emprego tem, só não tem mão de obra qualificada". Às vezes a empresa acaba tendo que fornecer treinamento para qualificar essas pessoas nas áreas que necessita (E3).





Estamos encontrando grandes dificuldades em contratar, há três vagas aqui na empresa, em setores diferentes e não encontramos gente qualificada. Estamos procurando há dois meses e só aparecem aqui as pessoas que não tem experiência ou que o perfil não encaixa com o que a empresa quer e precisa ou até mesmo aquelas que querem ganhar além do que o mercado oferece (E4).

Eu tenho mais paraguaios por causa da falta de mão de obra. Na verdade, hoje eu teria vaga para o meu comercio para mais 12 pessoas. Eu preciso de 12 pessoas hoje aqui dentro. Eu preciso de motorista, mecânico, eletricista, balconista, entregador de peça, e eu não tenho nenhum, então, não tem gente (E5).

De acordo com o presidente da Associação Comercial (2013), Ponta Porã é uma das cidades do Mato Grosso do Sul que mais cresceu, 21%, fornecendo várias oportunidades de emprego, pelo fato também de futuramente ter lojas francas, favorecerá os paraguaios que procuram empregos na região. Todavia, a responsável pelo CIAT menciona que “Os empresários querem experiência... Uma farmácia, por exemplo, nos procurou solicitando que a pessoa tivesse experiência, não se importam se tem ou não Ensino Superior”.

Nota-se que a cidade apresenta um cenário propício para quem precisa de empregos, mas devido à escassez de mão de obra, as empresas acabam tendo que oferecer treinamentos ou então contratar os paraguaios para suprir as demandas do mercado que está em crescimento.

Na segunda categoria, *Relações Governo e organizações*, a responsável pelo CIAT revela que;

Estamos com uma grande carência de mão de obra aqui em Ponta Porã, mas o Governo criou o Pronatec e os brasileiros não querem se capacitar, não sei o porquê. Tem muitas vagas para trabalhar com a Construção civil, mas não tem gente que queira fazer o programa e começar a trabalhar! Os que aparecem são os paraguaios! Eles sim querem trabalhar! Mas por causa da burocracia, não podem fazer os cursos! As pessoas vem aqui e não querem fazer os cursos. Ofertamos 880 vagas do Pronatec e não conseguimos preencher as vagas! Os jovens querem trabalhar mais na área administrativa, ou no secretariado ou na frente do computador!



Em contrapartida, o presidente da Associação Comercial menciona que está havendo uma ação conjunta entre comércio brasileiro e paraguaio para o treinamento da população economicamente ativa, como também nas campanhas comerciais para atração de clientes.

Já o empresário da Oficina Mecânica relata que está participando como instrutor de um programa do Sebrae, mas que percebe alguns problemas no planejamento e no público-alvo desse curso.

Estou com 30 dias no órgão do Sebrae, órgão numero 1 de formação profissional no Brasil, me jogaram lá dentro, não me deram apostila, não me deram vídeo, não me deram literatura eletrônica, parte técnica. O pessoal busca sim, buscam conhecimento, mas quem que eles colocaram para fazer o treinamento? Eu tenho 12 mecânicos, nenhum dos meus foi classificado para fazer esse treinamento, classificaram os guris de rua, Office boy, as pessoas erradas para fazer isso aí. Quem eles tinham que procurar? Procurar os mecânicos, os donos de auto peças, procurar quem nós estamos precisando. Colocaram lá pessoas que trabalham na padaria, que precisam de dinheiro para se alimentar, filhinho de papai, mas pessoas que estão envolvidas na nossa área, no nosso ramo, nenhum. Não tem ninguém que tenha envolvimento na área. Tem campo de trabalho, mas não atuam na área (E5).

Em relação à burocracia exigida pelo Governo para contratar os paraguaios, o presidente da Associação Comercial afirma que algo é simples, “é só ir à Polícia Federal e Receita Federal para legalizar os paraguaios, devendo haver o respeito às leis de cada país, até para que os estrangeiros tenham os mesmos direitos que os brasileiros. Tanto o brasileiro no Paraguai como o paraguaio no Brasil”.

A responsável pela Tornearia (E6) alega que devido ao trabalhador paraguaio não ter direito a nada em seu país, então acabam procurando a empresa para trabalhar para ter essa segurança que o brasileiro tem: seguro desemprego, décimo terceiro e férias. Para tanto, é preciso fazer uma carta proposta à Polícia Federal encaminhando diversos documentos para que o paraguaio tenha permissão legal de trabalhar no Brasil sem perder a nacionalidade paraguaia por um determinado período.



Para alguns empresários, tais como o responsável pela Transportadora e Agência de Turismo (E3) e Oficina Mecânica (E5), legalizar os paraguaios não é tão simples assim, conforme falas:

Não há facilidades na contratação de funcionários estrangeiros, tem toda uma burocracia que tem que passar pela Polícia Federal que, na verdade, o mais interessado seria o candidato em estar movendo esse processo, mas como a empresa é a mais interessada em alguns casos, como na parte do operacional, a gente move esse processo todo ao colaborador, ou seja, eu acabo indo na Polícia federal fazer todos os procedimentos de contratação, até no Ministério do Trabalho para conseguir legalizar o funcionário e não se prejudicar futuramente (E3).

O grande problema que nós encontramos é conseguir registrar os paraguaios, então o que eu estou fazendo hoje é que os mais antigos são fronteirizos e têm o modelo 4, que a gente vai lá legaliza através da Polícia e Receita federal, e faz o registro normal. Porém quando estão conseguindo concluir, a documentação já vence. Aí você tem que ir lá e renovar. E isso gera um custo e burocracia. Outro problema que encontro está relacionado a quantidade de paraguaios que eu posso contratar, eu só posso contratar 40% do efetivo, sem contar no fato deles terem que ter carteira de habilitação brasileira que é um dos requisitos de algumas funções (E5).

Nota-se que, conforme a visão de Cacciamali (2002), os paraguaios procuram por vagas de trabalho no Brasil em virtude dos benefícios trabalhistas, porém as empresas brasileiras precisam seguir normas burocráticas para a legalização. Segundo o presidente da Associação Comercial, “foi aprovada uma frente parlamentar em Brasília só para cidades de fronteira, criando leis específicas para o comércio fronteiriço direcionado ao desenvolvimento das organizações brasileiras, acredito que isso vai melhor muito”.

Na terceira categoria, Cultura paraguaia x Cultura brasileira no trabalho, os empresários demonstram que algumas características culturais influenciam diretamente os funcionários e a organização, como mostram as falas:

Eu tenho dois funcionários paraguaios, e eu tenho que ficar empurrando, ficar toda hora pedindo, mas pelo fato de eles estarem registrados, eles sentem a obrigação de fazer o que a gente pede,



eles se esforçam mais, mas se fosse por eles seria só tereré, tereré e tereré. Eu acho os paraguaios muito preguiçosos (E1).

Eu vejo que os paraguaios são mais preguiçosos e as paraguaias mais responsáveis. Eu não sei se isso aconteceu por causa da Guerra do Paraguai. Acho que as mulheres que tinham filhos os criaram de forma mais protegida, e por sua vez, elas tinham que dar duro para poder sustentar a família. Elas são pontuais, escutam o que é pedido, o paraguaio já não é cumpridor de horários e normas (E2).

Lá no Paraguai tem um feriado que é sagrado para eles: Dia da Virgem de Caacupé. Nem adianta contar com eles, que eles não veem trabalhar. Mas o chefe sempre nos ensinou a respeitar a cultura do próximo e não impormos a nossa. A empresa libera os funcionários paraguaios para participar desse dia, os brasileiros continuam trabalhando. Mas quando é feriado brasileiro, os paraguaios acabam se beneficiam também (E3).

Os problemas dos paraguaios é que lá eles têm o tereré, o tereré é sagrado para eles. E eu não aceito que tomem o tereré aqui na empresa. Tive vários funcionários que pediram as contas dizendo “Eu não vou vir trabalhar mais aqui por causa que a senhora não deixa eu tomar o tereré”. E depois voltaram novamente, teve um que saiu e voltou umas três vezes. Eles acham que a gente tem que ceder aos costumes deles, mas eu tenho os meus princípios determinados. Então, vem no Brasil, tem que trabalhar de acordo com a cultura do Brasil. E o tereré é uma coisa que atrapalha mesmo o serviço, ele rouba muito tempo. O uniforme eles também não aceitavam, os calçados também.. os paraguaios não gostam de usar calçados, gostam de trabalhar tudo livres.. é essa a cultura deles. Mas as normas brasileiras exigem a proteção dos funcionários, e os paraguaios tem dificuldades de respeitar as normas brasileiras. Eles gostam de trabalhar de forma liberal, soltos (E6).

Percebe-se que os paraguaios valorizam muito seus costumes e crenças, devido à presença da forte religiosidade e da cultura indígena guarani (GARDIN, 2010), não se preocupam com normas, regras e segurança, o que faz com que as empresas tenham que se adequar a determinados costumes paraguaios ou serem rígidos para com os cumprimentos legais brasileiros e a própria cultura da organização. Igualmente, os brasileiros possuem costumes que desanimam os empresários brasileiros. De acordo com Motta e Caldas (1997) são traços dos brasileiros estarem voltados à hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo



e aventura. Segundo as falas de alguns empresários, notou-se algumas características descritas pelos autores:

Eu tenho bastantes clientes paraguaios, mas o fato dos funcionários serem paraguaios influencia muito pouco se eles falam ou não o português porque o contato direto com os clientes, quem cuida é o chefe da oficina, da auto peças. O cliente chega no funcionário paraguaio e fala: “Ow fulano, isso aqui não ficou bem feito.. “ Eles respondem: “Tá bom senhor, eu vou arrumar para o senhor!” e o cliente quer ser tratado dessa forma. Já o brasileiro fala “Então vai lá falar com o meu chefe!” É totalmente diferente (E5).

Eu percebi que quando os paraguaios entraram aqui na empresa, houve muita discriminação por parte dos brasileiros, reclamando que eles estavam tirando o emprego dos outros e tal. Mas com o passar do tempo, os brasileiros começaram a criar amizade com os funcionários paraguaios, tomavam tereré com eles também. Tudo se normalizou depois (E3).

Esses dias veio uma mulher pedir emprego, eu nem sabia como ela era profissionalmente, ela não tinha experiência, só tinha ensino superior. Achei de certa forma cômico que quando eu perguntei para ela qual era a pretensão salarial ela me disse que no mínimo tinha que ser o valor X, porque senão não compensaria para ela trabalhar, já que esse valor seria o mesmo que ela ganha da Bolsa família (E4).

O paraguaio quando chega no Brasil ele se assusta com tantos benefícios que o brasileiro tem no trabalho, e o pior é que eles mesmos nem valorizam. Se compararmos o funcionário brasileiro e paraguaio, o brasileiro nunca valoriza nada, nada do que ele recebe, nada que tem no Brasil tá bom pra ele. O brasileiro não tem interesse em aprender o espanhol, é uma qualidade muito forte do paraguaio, porque ele já vem falando muito bem o português, e quando eles conseguem se adaptar às normas brasileiras, são muito mais comprometidos que os brasileiros (E6).

Apesar dos brasileiros terem algumas características negativas no trabalho, eles possuem elementos desejáveis para as organizações. Segundo todos os entrevistados, os brasileiros são mais qualificados, higiênicos, experientes, organizados, estudiosos e solidários.

Fazendo uma intersecção com a quarta categoria, *Vantagens e desvantagens na contratação estrangeira*, os responsáveis pela Auto peças (E4) e Oficina mecânica (E5) relatam algumas considerações:



Como trabalhamos numa cidade fronteira, temos clientes brasileiros e paraguaios. Acredito que o idioma ajuda muito na qualidade do atendimento. Os paraguaios além de falar o guarani, espanhol, castelhano, eles também falam o português. Mas eles não avisam quando vão chegar atrasados ou se terão que faltar, geralmente é a empresa que liga.. e quando pedem as contas, no dia seguinte já não querem mais trabalhar, não veem que tem normas, não querem cumprir aviso.. essas coisas (E4).

Os paraguaios ficam mais tempo na empresa, então você pode investir neles que você tem o conhecimento que você vai ter o retorno. Os brasileiros não! Eles ficam muito pouco aqui. A vida útil dele aqui na empresa é muito pouco, e eles saem por frescura daqui. Eles sabem que se saem tem o seguro desemprego. Então, às vezes você acaba trabalhando em partes de forma ilegal, ou demora para legalizar os documentos deles, e custa caro até você formar os paraguaios. Se investe muito para formar eles, porque eles não têm noção nenhuma. Embora eles são humildes, esforçados, trabalhadores, funcionários baratos, demora bastante, porque a mentalidade deles é mais fechada que dos brasileiros (E5)

Quando questionados sobre a *tomada de decisão em se contratar*, quinta categoria, O CIAT menciona que “Há empresas que não querem os paraguaios porque eles têm outro ritmo de vida, outras culturas!”. Todavia, os empresários demonstraram diversas opiniões:

Eu não levo em consideração se o candidato é brasileiro ou paraguaio. Na verdade, o processo de seleção ocorre mais por indicação (E1).

Atualmente nós não estamos oferecendo vagas por causa da situação do fronteira, a empresa prioriza mais o brasileiro, mas como eles não preenchem todos os requisitos que o fronteira tem, por exemplo a qualidade na mão de obra. Tem fronteiros que tem mais experiência que o brasileiro, e acaba que o brasileiro acaba ficando para trás (E3).

Damos prioridade aos brasileiros, mas se não tem mão de obra qualificada brasileira, não há restrições em não contratar os paraguaios (E4).

Acredito que a cultura e a humildade favorecem os paraguaios na contratação. Os direitos dos brasileiros são muitos maiores. Os funcionários brasileiros requerem muito dos empresários brasileiros. Os paraguaios entram com a humildade, eles vem na tua firma, você



registrou eles, deu para eles as férias, o décimo terceiro, treinamento para eles, eles valorizam muito. Se no final do mês você deu 3 uniformes para os paraguaios trabalhar, os caras se sentem valorizados em vestir aquele uniforme, eles se sentem parte da empresa. É muito mais fácil lidar com a cultura paraguaia do que com a brasileira. Eu tenho mais facilidade. (...) Se o governo liberasse mais a contratação dos paraguaios eu contraria só os paraguaios porque eles são mais baratos, e eles valorizam mais por causa da deficiência que eles têm em serviços, profissionalismo (E5).

Na verdade, a primeira restrição da contratação não é a nacionalidade, nós nos preocupamos com o caráter da pessoa, a origem, o histórico dela, a vida dela, porque isso não tem curso, não é a empresa que vai mudar na pessoa. Então conversamos com os próprios funcionários, porque quando o funcionário tem uma base familiar, é comprometido com o que faz é totalmente diferente se você pegar uma pessoa que tem problemas, vícios. Também fazemos uma pesquisa para saber quais são os valores, os princípios, o que ela quer pra vida dela (E6).

Na visão do presidente da Associação Comercial, “não existe influência da cultura paraguaia ou brasileira na contratação, pois as cidades de Ponta Porã e Pedro Juan Caballero são cidades irmãs, siamesas, não tem linha divisória, praticamente temos uma só cultura, porque brasileiros casam com paraguaias e vice-versa, acabamos criando nossa cultura”.

Dessa forma, notou-se que as empresas estudadas possuem processos de seleção e recrutamento muito particulares, o que faz com que a própria cultura da organização influencia diretamente na contratação, ou seja, se o candidato apresentar os mesmos valores, princípios, costumes que a empresa idealiza, será feita a efetivação do novo funcionário, independentemente de qual nacionalidade for, principalmente quando as organizações encontram carência na mão de obra.



## CONCLUSÕES

O presente estudo de caso da cidade brasileira de Ponta Porã, MS tinha como objetivo compreender a relação entre o processo de decisão em contratar com os aspectos culturais do país vizinho. Notou-se que as organizações mencionam falta de mão de obra qualificada como um dos grandes problemas para se contratar, mesmo a cidade apresentando um cenário propício na geração de empregos. Outro ponto importante é que com a escassez de mão de obra, as empresas acabam oferecendo treinamentos para os funcionários que serão contratados ou então contratam os paraguaios para suprir as demandas do mercado que está em crescimento, mesmo estes não sendo qualificados.

De um modo geral, os empresários demonstram que algumas características culturais tendem a influenciar diretamente a contratação de funcionários para suas empresas, uma vez que tanto os paraguaios quanto os brasileiros apresentam traços culturais que favorecem e ou dificultam na hora da contratação, mas não sendo estes traços culturais empecilho na hora de efetuar uma contratação. Porém na visão da maioria dos entrevistados, os brasileiros são mais qualificados, higiênicos, experientes, organizados, estudiosos e solidários.

Pode-se concluir também que as empresas brasileiras possuem métodos de contratação semelhantes, sendo que o que mais conta na hora da contratação é a cultura da organização contratante, ou seja, se o candidato apresentar valores, princípios e costumes que a empresa defende como sendo seus, o candidato será contratado, uma vez que estas empresas sofrem com a falta de mão de obra.





## **RELATION OF THE SELECTION PROCESS FOR CANDIDATES AND CULTURAL ASPECTS IN A CITY BORDER**

### **ABSTRACT**

In Brazil, despite the extensive frontier of physical point of view, still lacks the know about the same, the structure, research and development in almost all areas. This study, first, comes the realization that there are still few studies have been done on the subject. However, the boundaries reflect a very private space, where relationships, cultural exchanges, are completely intrinsic, dynamic and complex. Therefore, exploring the cultural representations present in a frontier territory, relations between different people and above all the working relationships that are formed in this space is important. This article is questioning understand the relationship between cultural aspects and the candidate selection process, the Brazilian border town of Ponta Pora , MS , next to Pedro Juan Caballero - Paraguay. A study of households where different companies was made to verify these relationships. It was concluded that these Brazilian companies have similar methods of hiring , but in the end the decision to hire is mainly related to the culture of the organization, ie if the candidate present values, principles and practices that the company stands as its own , the candidate be engaged, since these companies suffer from a shortage of manpower.

**KEYWORDS:** BRAZIL.PARAGUAY BORDER. CULTURE. SELECTION PROCESS.



## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F.(Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. Tradução de M. Rodrigues et. al.. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AMORIN, A. N. G. F. *et al.* Como selecionar bem? Um Estudo Prático de Um Processo Dinâmico de Seleção de Pessoal. I **SEGeT** – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2004.

BALLER, L. **Cultura, Identidade e Fronteira: Transitoriedade Brasil/Paraguai (1980-2005)**. 2008. 186 p. Dissertação (Mestrado em História)- Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CACCIAMALI, M. C. **Princípios e direitos fundamentais no trabalho na América Latina**. São Paulo em Perspectiva 16.2 (2002): 64-75.

CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. Atlas: São Paulo, 1997.

CHATMAN, J. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 459-484, 1991.

COELHO, K. N. B. A memória coletiva e as práticas cotidianas na cidade de fronteira. **XII Seminário de História da Cidade e do Urbanismo**. Porto Alegre - RS – Brasil, 2012.

CHU, R. A., WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **RAP** — Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p. 969-991, set./out, 2008.

D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: uma Análise pela Perspectiva dos Candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.10, n.1, jan/jun, 2010.

GARDIN, C. Religiosidade e simbologia de um povo: uma discussão sobre as festividades religiosas da Comunidade Paraguaia em Dourados. In: **Anais do 1º Encontro do GT Nacional de História das Religiões e Religiosidades**– ANPUH, 10p, s/d, 2010. Disponível em: <http://www.dhi.uem.br/gtreligiao/st7.html>

GEERTZ, C. Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In: **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989. p. 13-41.



HOFSTEDE, G. *Culturas e Organizações: Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

KABASAL, H.; BODUR, M. Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. In: HOUSE, R. J. et al. **Culture, leadership and organizations — The Globe Study of 62 societies**. London, UK: Sage Publications, 2004.

MARTINS, M. H. **Fronteiras culturais: Brasil-Uruguai-Argentina**. Atelie Editorial, 2002.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

TAGLIAPIETRA, O. M., BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 10, 1º sem. 2007.

TERENCIANE, C.; AYALA, F. H. Práticas Religiosas: O Espaço Sagrado da Praça Paraguaia em Dourados – MS. **Revista Brasileira de História das Religiões**. Ano IV nºX – maio de 2011.

TERENCIANI, C.; NUNES, F. G. Fronteira, diversidade cultural e o cotidiano escolar na cidade de Ponta Porã – MS. **Anais XVI Encontro Nacional dos Geógrafos**. Crise, práxis e autonomia: espaços de resistência e esperanças- ENG. Porto Alegre, 2010.

SANTOS, J. G. W.; FRANCO, R. N. A.; MIGUEL, C. F. Seleção de Pessoal: Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 16, n. 2, p. 235-243, 2003.

SPECTOR, P. E. P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

WATERKEMPER; A. G.; GOMES, M. J. T. A influência do rádio na difusão da cultura paraguaia em Dourados MS. **Web-revista Sociodialeto**. v.2, n. 1, julho, 2012

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.