

DIVERSIDADE E INTERCULTURALIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: O CASO DOS TRABALHADORES HAITIANOS EM PATO BRANCO – PARANÁ¹

Beatriz Leite Gustmann de Castro*
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
beatriz_gustmann@hotmail.com

* correspondente

Giovanna Pezarico
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
gpazarico@utfpr.edu.br

Maria de Lourdes Bernartt
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
marialbernartt@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as práticas de gestão da diversidade e interculturalidade em organizações que contrataram migrantes haitianos em Pato Branco – PR. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo, de abordagem qualitativa com 08 trabalhadores vinculados às organizações que possuem colaboradores haitianos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisadas a partir da análise de conteúdo de Bardin (2016). Os principais resultados encontrados expõem a ausência de treinamento e acompanhamento dos trabalhadores haitianos. Constatou-se que algumas organizações investem em práticas institucionais que proporcionam interação entre os colaboradores nacionais e estrangeiros. Os desafios culturais existentes direcionam-se para a dificuldade na comunicação, preconceito e inexistência de espaços que promovam a interculturalidade entre trabalhadores migrantes e brasileiros.

PALAVRAS-CHAVE: Interculturalidade; Diversidade; Ambiente Organizacional.

¹Recepção: junho/2018.

Aprovação: fevereiro/2018.

Publicação: maio 2019.

DIVERSITY AND INTERCULTURALITY IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT: THE CASE OF HAITIAN WORKERS IN PATO BRANCO - PARANÁ

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the practices of diversity and interculturality management in organizations that hired Haitian migrants in Pato Branco - PR. For that, a descriptive, qualitative approach was carried out with 08 workers linked to the organizations that have Haitian collaborators. The data were collected through semi-structured interviews and analyzed from the content analysis of Bardin (2016). The main results show the absence of training and monitoring of Haitian workers. It was verified that some organizations invest in institutional practices that provide interaction between national and foreign collaborators. The existing cultural challenges are directed towards the difficulty in communication, prejudice and lack of spaces that promote interculturality between migrant and Brazilian workers.

KEYWORDS: Interculturality; Diversity; Organizational Environment.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos em que a globalização tem sido pauta em inúmeros debates, é comum que seja amplamente comentado o quanto este fenômeno tem colaborado para encurtar distâncias geográficas, maximizar a aproximação de pessoas, além de possibilitar variadas formas de interação entre diferentes culturas, apresentando uma infinidade de impressões, códigos culturais, símbolos, formação de estereótipos e opiniões. Sabe-se, no entanto, que tão antigos quanto a própria existência humana são os encontros entre culturas distintas (DAVEL *et al.*, 2008).

As organizações do futuro, mais que as atuais, irão operar em um ambiente de negócio incerto, complexo e altamente competitivo. As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (THOMAS JR., 2000). Esse cenário é perceptível na contemporaneidade, uma vez que, as organizações atuam em espaços internacionais e a mobilidade de profissionais vem se intensificando.

O Brasil passou por transformações significativas nos cenários político, econômico e, principalmente, cultural, uma vez que a imigração foi determinante para a constituição da diversidade no país. Barreto (2001) afirma que o nascedouro dos fluxos migratórios no Brasil teve seu início com os portugueses no processo de colonização. Ademais, a chegada dos povos africanos caracterizaram, posteriormente, a imigração forçada, devido a condição de escravos para trabalho em lavouras de exportação. Em momento seguinte, observou-se outro fluxo significativo, desta vez, por meio da imigração européia, representada pela chegada de italianos, alemães e japoneses para suprir a necessidade de mão-de-obra para as pequenas propriedades, especialmente na região Sul do país.

Assim, a sociedade brasileira foi se constituindo pela diversidade, alcançando o ambiente organizacional e resultando no encontro de diferentes culturas no espaço laboral. O

tema diversidade é relativamente novo na agenda das empresas brasileiras, surge no bojo dos processos de mudanças, vivenciados pelas empresas no ambiente altamente competitivo em meados de 1990 (FREITAS, 2008). De acordo com Thomas e Ely (2002), a diversidade aumenta a eficiência organizacional e, conseqüentemente a produtividade, pois permite que a organização tenha acesso a novos segmentos de mercados, gerando ampliação da lucratividade. Contudo, o êxito da organização está condicionado também pelas formas da gestão da diversidade no ambiente organizacional.

Mendes (2005) elenca alguns motivos que elevaram a importância da diversidade nas organizações e, conseqüentemente, trouxeram o tema à pauta das estratégias organizacionais, tais quais, legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa.

A diversidade nas organizações resulta na interculturalidade, na qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem, transformam e em que as sínteses culturais são realizadas o tempo todo. A interculturalidade é considerada como uma via salutar para o convívio social, tendo em vista o intercâmbio comunicativo entre os grupos culturais/ étnicos e nacionais, constatando-se que, de fato, essas experiências podem ser interceptadas por conflitos, distanciamentos, hostilidade e negação, que, entretanto, devem ser refletidas e acompanhadas, com a finalidade de assegurar um ambiente de interação e respeito mútuo (BARBOSA, VELOSO, 2009; CRAIDE, ALMEIDA, 2014; CANCLINI, 2015).

Por maiores que sejam as dificuldades no relacionamento intercultural no interior de uma organização, é importante lembrar que os trabalhadores compartilham objetivos comuns de realizar um trabalho, o que os torna parceiros pela interdependência. E é nesse contexto que compreender as diferenças, somar as semelhanças e estabelecer uma comunicação eficiente se faz necessário (CRAIDE; BRITO & MOSCON, 2009).

Diante dos argumentos expostos acima, o conceito de interculturalidade adotado como fio condutor da discussão, é construído a partir da interação, relações de troca (experiências, valores, ideias, pensamentos), proximidade, diálogo, reconhecimento das diferenças, fatores primordiais para o ambiente corporativo, ao qual compartilham propósitos em comum e os torna parceiros pela interdependência organizacional (TREVISAN, 2001, CRAIDE, BRITO & MOSCON, 2009). Por sua vez, o conceito de diversidade é fundamentado nas diferenças de identidade individual (físicas e culturais), em outros termos representa a existência de variadas características humanas que coexistem em um mesmo ambiente (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010).

Se torna quase impossível não pensar o ambiente organizacional, constituído de diversidade e interculturalidade, pois, institui-se como um fenômeno global que desafia modelos de gestão de pessoas que, tradicionalmente, valorizavam a cultura organizacional uniforme. A intenção era que o perfil da classe trabalhadora fosse homogêneo no sentido de não haver diferenciação. “Os trabalhadores, sob a concepção do Taylorismo e do Fordismo, eram similares, pois agiam sob o mesmo modelo e as suas diferenças eram ignoradas” (BOND & PYLE, 1998, p. 253).

Assim, a interação entre membros de culturas distintas denota não somente as pessoas que migram e interagem, mas também as organizações que assumem uma “face nômade” (FREITAS, 2008, p. 84). A convivência com a diversidade gera a necessidade de melhor compreensão do outro, de resolver problemas juntos, de criar juntos as novas oportunidades e

de favorecer a mobilidade interna e externa dos indivíduos (FREITAS, 2009). As relações culturais que vão sendo delineadas, especialmente, nas organizações carecem de novos olhares pois, podem favorecer maior eficiência organizacional, mas, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada” (FREITAS, 2008, p. 87).

Tendo em vista as considerações até aqui delineadas, este estudo tem como objetivo analisar as práticas de gestão da diversidade e interculturalidade em organizações que contrataram migrantes haitianos em Pato Branco – PR. Aprofundar os estudos sobre diversidade e interculturalidade no complexo ambiente corporativo atual, representa a capacidade do indivíduo em reconhecer e utilizar a diferença cultural como um recurso para aprendizagem e geração de ideias e decisões mais eficazes em contextos específicos (FRIEDMAN, ANTAL, 2005).

A área de estudo está localizada no município de Pato Branco, no Sudoeste do estado do Paraná. Com aproximadamente 81.893 habitantes (IBGE, 2018) e uma área total de 539,029 km², constituído genuinamente por migrantes italianos, alemães que vieram de outras regiões do Brasil. O município tem índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0,849 sendo referência na prestação de serviços nos setores da saúde, educação e tecnologia, também destaca-se no setor agroindustrial e agricultura que representa uma fatia importante da economia do município, seguida da prestação de serviços (IPARDES, 2017).

Isto posto, este estudo está estruturado em cinco seções. A primeira refere-se a introdução que discorre brevemente sobre o tema exposto, posteriormente é apresentado o referencial teórico, que abordam as principais temáticas do estudo. A seção seguinte aborda o método do estudo, após serão apresentadas as análises e resultados dos dados, e por fim encontram-se as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diversidade: Alguns conceitos

O termo diversidade é frequentemente usado para fazer referência as diferenças entre os indivíduos. Contudo, são comumente associadas as diferenças de etnia, religião, crença, gênero, idade, nacionalidade, língua, etc. De acordo com Brault (2005), a diversidade se refere principalmente às diferenças culturais, bem como de valores e costumes e se manifesta na justaposição e integração na sociedade de grupos culturalmente minoritários e majoritários.

Na literatura internacional a diversidade tem sido pauta desde a década de 1960. Os movimentos políticos a favor da integração racial levaram à promulgação de leis objetivando a igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos sem distinção (FLEURY, 2000). Essa ação, por sua vez, incita a indagações sobre novas formas de entendimento da diversidade, as relações que se estabelecem, bem como, os impactos indiretos e diretos na perenidade dos negócios.

Fleury (2000), destaca que nos EUA o *Affirmative Action* foi promulgado no final da década de 1960 como resposta à discriminação racial observada nas organizações e instituições de ensino. É imprescindível frisar que as referidas políticas de cotas adotadas no mundo ocidental foram as primeiras ações para eliminar a desigualdade historicamente acumulada, visando atribuir direitos iguais a grupos da sociedade que são oprimidos ou sofrem com as

sequelas do passado de opressão. A partir, da regulamentação federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição, em face da diversidade existente no mercado de trabalho.

Para Agócs e Burr (1996), as referidas leis visavam ampliar o espaço das minorias, não somente aumentando e melhorando a representação numérica, por meio do sistema de cotas nas empresas, mas também promovendo relações mais equitativas e justas de emprego. Nesse sentido, estabelece-se a necessidade de compreender e lidar com a diversidade e interação entre diversos grupos culturais, existentes no âmbito do trabalho tanto interno como externo.

Relativo aos estudos da diversidade no contexto nacional, Fleury (2000) foi uma das precursoras a aprofundar os estudos sobre a temática (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004), conceituando diversidade como:

(...) um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. (FLEURY, 2000, p. 20).

Logo, a diversidade pressupõe o respeito, a individualidade e o reconhecimento de suas diferenças, no entanto, analisando a cultura no âmbito das dissemelhanças tendem a gerar distanciamentos na interação humana (SLUSS; ASHFORD, 2007), encadeando eventualmente, em processo de estigma, como ocorrem com grupos minoritários que são mais propensos a sofrerem discriminações (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000).

Por sua vez, o conceito de diversidade caracteriza-se pela amplitude, mas que concentram-se nas diferenças individuais entre as pessoas, que são todas diferentes entre si. Esse exemplo pode ser encontrado em Thomas (1990), que declara que a diversidade inclui todos, não sendo definida apenas por raça ou gênero, mas estende-se à história pessoal ou corporativa, idade, origem geográfica, estilo de vida, entre outros aspectos. Desta forma, observa-se que o conceito de diversidade expandiu-se incluindo outras características para diferenciar os indivíduos.

Frente as vastas conceituações do termo diversidade, constata-se críticas as vertentes que compõem tal entendimento. Cox Jr. (1991), defende que a origem das diferenças não esta nas dimensões, visíveis por si, mas no significado que os grupos atribuem a ela. Assim sendo, quando se refere a diversidade, o autor a adjetiva como cultural, enfatizando que o termo só é compreensível a partir da cultura em que os grupos estão inseridos. Por conseguinte, elabora o seguinte conceito: diversidade significa a representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que tem significações culturais distintas (COX JR, 1993).

A progressiva inserção das discussões e políticas de diversidade nas organizações estadunidenses em termos de gênero, etnia e nacionalidade, é constatado por Cox Jr. (1991) como benéfico, no entanto, frisa que os líderes necessitam ter discernimento para encaminhar processos de mudanças e tornar as organizações mais interculturais. Isso indica ações para a melhoria de tomada de decisão, maior criatividade e inovação e um melhor atendimento mercadológico de diferentes tipos de consumidores. Por outro lado, o autor aponta que existe um custo potencial associado a uma força de trabalho mais diversificada como a elevação de rotatividade, conflitos interpessoais e problemas de comunicação.

Corroborando com tal argumento, Rodrigues (2012) considera que a diversidade impacta o meio organizacional, tanto em relação aos resultados da organização quanto o indivíduo; o contexto em que a diversidade se manifesta é que vai determinar o impacto positivo ou negativo. Tal afirmação reforça o entendimento de que a gestão eficaz da diversidade pode resultar em melhores resultados para as empresas e para as pessoas. Em contrapartida, o não-gerenciamiento da diversidade expõe a organização e seus membros a conflitos, preconceitos e discriminações, entre outras desvantagens para o convívio social e para a efetividade organizacional.

Pereira e Hanashiro (2010) concordam com tal afirmativa e acrescentam que as ações das organizações quanto à gestão da diversidade, de modo geral, ainda se mostram insuficientes, homogeneizadas, e não alcançam, na prática, a efetividade em termos de valorização e otimização do potencial das diferenças no ambiente de trabalho. A partir dos relatos descritos sobre a diversidade, manifestaram elementos relativo as relações que se estabelecem entre as diferentes culturas, especialmente, no âmbito organizacional. Assim sendo, é importante apresentar as ancoragens teórico-científicas sobre a interculturalidade, apresentada na seção seguinte.

2.2 Interculturalidade no contexto organizacional

Os encontros interculturais são tão antigos quanto à própria humanidade e começaram quando duas diferentes tribos encontraram-se pela primeira vez (TANURE, 2007). Das inúmeras significações que derivaram da cultura organizacional, a temática da interculturalidade é considerada uma das formas mais contemporâneas de analisar as questões culturais dentro das organizações e tende a remeter os pesquisadores a novas reflexões, talvez mais próximas à realidade atual (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Apesar dos encontros interculturais acontecerem há milênios, a preocupação com questões interculturais por parte dos executivos e da academia não ocorreu com mesma intensidade antes dos anos 1970, tendo em vista que na época a competição não era globalizada. Após tal período, este quadro alterou-se profundamente e as organizações são compelidas a focar nessas diferenças (MUTABAZI, DERR, 2003). Barmeyer et al (2003) destacam que as pesquisas desenvolvidas por Edward Hall, antropólogo americano que na década de 1930, passou a estudar as relações interculturais entre a população branca e indígena nos Estados Unidos e que, no final da década de 1950, voltou suas pesquisas para a interculturalidade a nível internacional especialmente relacionadas ao campo da comunicação, iniciando os estudos sobre a gestão intercultural.

Todavia, as investigações realizadas pelo pesquisador holandês Geert Hofstede na década de 1980, tinham como objetivo analisar como as características culturais de algumas filiais da IBM eram influenciadas pelos valores nacionais dos países onde estas unidades estavam alocadas, a partir destas pesquisas houve significativo avanço nos estudos sobre interculturalidade no contexto organizacional.

Os estudos interculturais se ocupam de pesquisas que se concentram na análise e compreensão da interação entre pessoas de diferentes culturas a fim de que elas se adaptem melhor umas às outras, buscando integração entre elas sem anular a diversidade (FREITAS, 2010; BUENO, 2010), e tratam de questões de diálogo, de estabelecimento de entendimentos

para ação, com vistas à situação dos negócios em um mundo globalizado (BARBOSA; VELOSO, 2009).

A interculturalidade, por sua vez, surgiu também devido à preocupação de governos europeus em resolver problemas oriundos de processos migratórios, pois esses problemas dificultavam os serviços de assistência social europeia (FREITAS, 2010). Outrossim, a interculturalidade surgiu da necessidade de resolver as diferenças culturais e integração entre culturas no âmbito social e organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2009). Alguns conceitos podem ser constatados a partir de estudos de Fleuri (2009); Silva, Craide (2012); Cecchetti, Pozzer (2014); Canclini (2015) e Ferrari (2015), conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Síntese dos conceitos de interculturalidade

INTERCULTURALIDADE	
Autor	Conceito
Fleuri (2009)	A interculturalidade [...] é o reconhecimento do outro na sua cultura como produtores autônomos significativos de conhecimento, de autonomia própria. A grande riqueza, está na interação com o outro, ao buscar compreender o outro em profundidade eu coloco em cheque a própria estrutura do meu pensamento, do meu modo de viver, não no singular, mas no plural.
Silva, Craide (2012)	A interculturalidade é um dos elementos presentes na cultura da organização, pelo fato da constante mobilidade de profissionais de diversas regiões, mas também se amplia os diálogos muito em vista, das relações internas e externas da organização que se desenham e estão imbricadas pela interculturalidade, sejam estas relações de trabalho e comerciais.
Cecchetti, Pozzer (2014)	A interculturalidade é um dos paradigmas emergentes que tem possibilitado novas formas de relacionamento entre grupos socioculturais diferentes, abrindo perspectivas para outras concepções e práticas organizacionais.
Canclini (2015)	A interculturalidade implica na diversidade de culturas, por meio da confrontação e entrelaçamento, aquilo que sucede quando os grupos entram em relações e trocas.
Ferrari (2015)	É no mundo intercultural que se produz o diálogo verdadeiro, fruto da comunicação simétrica. O respeito, a diversidade e o reconhecimento do outro com as suas diferenças são aceitos levando a uma convivência diversa e plural.

Fonte: Adaptado de Silva, Craide (2012).

Com base nos conceitos apresentados no Quadro 1, justifica-se a existência de uma linha tênue no entendimento dos autores, sendo perceptível que as relações de troca, interação, bem como, o diálogo são fatores peculiares ao processo em torno da interculturalidade, especialmente se analisado sob o viés do cenário organizacional. A interculturalidade, assim, é concebida por meio das mais diversas culturas, que agem, convivem e reagem, transformam e compõe com perspectivas de sínteses culturais realizadas o tempo todo.

Portanto, frente ao universo de conceito relativo à interculturalidade assume-se nessa proposta o entendimento de ser a interação e convivência entre pessoas e culturas diferentes no mesmo contexto. Interação e convivência marcada por experiências e símbolos compartilhados por membros envolvidos em uma realidade construída a partir de suas ações e participações (BARBOSA, 2003; BARBOSA, VELOSO, 2003; FREITAS 2010). Logo, a interculturalidade é característica dos encontros, intrínsecos à condição humana.

De acordo com Drummond-Guitel (2008), o aspecto intercultural integra uma das dimensões do gerenciamento humano nas organizações, pois em todos os níveis há interações entre pessoas, sejam de mesma cultura, ou não. Destarte, é responsabilidade da área de gestão de pessoas delinear políticas e práticas para tratar dos temas interculturais nas organizações, com vistas a otimizar as potencialidades e minimizar os problemas inerentes à interação cultural. Apresentado os elementos que caracterizam a interculturalidade no contexto organizacional, a próxima seção discorre sobre os procedimentos metodológicos do estudo.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Com o intuito de atender ao objetivo proposto de analisar as práticas de gestão da diversidade e interculturalidade em organizações que contrataram migrantes haitianos em Pato Branco – PR, considerou-se adequada a realização de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, tendo em vista que é uma “atividade que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível” (DENZIN, LINCOLN; 2000, p. 3). A abordagem qualitativa neste estudo é pertinente por se tratar de uma pesquisa no âmbito dos estudos organizacionais que visa compreender processos organizacionais formais e informais que são complexos por constituição (DESLAURIERS, KÉRISIT, 2008; GODOI, BALSINI, 2006). Em outras palavras, a pesquisa qualitativa oportuniza uma descrição “densa” que permite explicações sobre o que está acontecendo (GIBBS, 2009).

Definiu-se como população-alvo profissionais brasileiros maiores de 18 anos que mantém e/ou mantiveram vínculos de trabalho com migrantes haitianos em organizações situadas em Pato Branco – PR. Com base no critério de participação da pesquisa, totalizou-se 08 participantes. A escolha por profissionais de diferentes níveis e funções organizacionais, levou em consideração maior proximidade deles com os migrantes, uma vez que os trabalhadores haitianos tem encontrado uma série de limitações nos processos de interação com a população brasileira, em razão do medo de sofrer preconceito e atos de violência, e até mesmo de perder o emprego (EBERHARDT, 2017).

A população amostral caracterizou-se como não probabilística e intencional, por incluir sujeitos por sua acessibilidade e tipicidade, e não com embasamento estatístico (VERGARA, 2004). De acordo com Gil (2002), uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, revela-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa.

Essencialmente, os profissionais que participaram da pesquisa possuem vínculos em duas organizações situadas em Pato Branco – PR. Os participantes designados com nomes fictícios de Lucas e Lis, estão inseridos em uma organização do ramo audiovisual de prestação de serviços de exibição cinematográfica. A organização possui 19 unidades na região Sul do Brasil, sendo que na unidade de Pato Branco, a organização dispõe 10 colaboradores e inclui migrantes haitianos em seu quadro. No âmbito da segunda organização, os integrantes Bel, Lia, Maria, Davi, Paulo e Miguel, dividem o mesmo ambiente de trabalho. A organização possui 25 anos de mercado, sendo referência mundial no setor de produção de alimentos e avicultura, ampliando a atuação no mercado para a genética de matrizes de aves e comercialização de carne de frango.

Como instrumento de pesquisa, utilizou-se entrevistas semiestruturadas, sendo que o roteiro da entrevista foi composto por três seções: Os dados gerais (formação acadêmica e profissional), o bloco seguinte era relativo as práticas profissionais exercidas na organização, e o terceiro bloco com questões voltadas a interculturalidade no ambiente de trabalho. A elaboração do roteiro das entrevistas foram adaptadas do modelo utilizado por Wagner (2009) e Craide (2011).

O período da coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro a dezembro de 2017. As entrevistas foram realizadas individualmente, no local de trabalho dos entrevistados naquele momento, foram repassados as informações e sanado dúvidas relativo a pesquisa. Ao estarem de acordo em integrar e colaborar com o estudo, assinaram o TCLE. Com o consentimento dos participantes da pesquisa todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para serem analisadas na sequência.

Os dados qualitativos foram tratados mediante interpretação do conteúdo dos depoimentos, procurando-se extrair trechos que pudessem ilustrar o fenômeno aqui investigado. Adotou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016, p. 15), que consiste em “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplica a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Desse modo, foram identificadas categorias analíticas, fundamentado no aporte teórico (BARBOSA, VELOSO, 2009; FLEURI, 2009; CRAIDE, 2011; CANCLINI, 2015) e no respaldo de serem elementos centrais da temática da interculturalidade designadas como: convivência e interação, desafios culturais e práticas de recrutamento. Assim, discorrido sobre o método da pesquisa, a próxima seção apresenta os resultados e as análises da etapa empírica compartilhados na sequência.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar e discutir os resultados da pesquisa, estruturados em quatro etapas. A primeira etapa apresenta breve caracterização dos participantes da pesquisa. Na segunda, são descritas e discutidas as práticas de recrutamento de trabalhadores estrangeiros, inseridos em organizações brasileiras. Na terceira, são exibidos os aspectos de convivência e interação no ambiente intercultural. A quarta, corresponde aos desafios culturais existentes nas organizações, com a inserção de trabalhadores migrantes.

4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

A caracterização dos 08 participantes é baseada na ficha de identificação coletada nas entrevistas, no entanto, não se permitiu mencionar nomes dos mesmos. Frisa-se que os nomes contidos no Quadro 2 – são fictícios justificados pela questão de respeito a não identificá-los a partir de números.

Quadro 2 – Caracterização dos participantes da pesquisa

ITEM	ENTREVISTADO	SEXO	FORMAÇÃO	FUNÇÃO NA EMPRESA	RAMO DE ATIVIDADE
1	Bel	Feminino	Direito	Jurídico	Agroindústria
2	Lis	Feminino	Psicologia	Psicóloga	Serviços
3	Lia	Feminino	Administração	Analista de RH	Agroindústria
4	Maria	Feminino	Magistério	Auxiliar de Produção	Agroindústria
5	Lucas	Masculino	Marketing	Gerente Administrativo	Serviços
6	Davi	Masculino	Engenharia de Alimentos	Coordenador de Produção	Agroindústria
7	Paulo	Masculino	Engenharia de Produção	Coordenador de Produção	Agroindústria
8	Miguel	Masculino	Administração	Monitor de Produção	Agroindústria

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados, quanto aos aspectos pessoais, percebe-se que a amostra foi composta por 4 homens e 4 mulheres. No que tange à escolaridade, destaca-se que 7 possuem nível superior completo, prevalecendo a formação em administração. Quanto aos aspectos profissionais, destaca-se que a maior lotação dos respondentes consiste na coordenação da produção, nas atividades vinculados à agroindústria. Os profissionais selecionados têm vínculos empregatícios em uma agroindústria, especificamente, no segmento de alimentos e também na área da prestação de serviços.

Frisa-se que os participantes foram selecionados por possuírem contato no ambiente de trabalho com profissionais estrangeiros, possibilitando identificar as dinâmicas de interação, tal como os desafios culturais existentes.

4.2 Práticas de recrutamento, seleção e integração para trabalhadores estrangeiros

4.2.1 Recrutamento

O recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal. Atualmente, existem grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que propiciam melhor qualidade e precisão a esses processos (FRANÇA, 2015, p. 29). Na perspectiva de responder essa categoria, foi indagado aos entrevistados sobre os motivos para a contratação de trabalhadores estrangeiros, obteve-se os seguintes depoimentos.

A falta da mão-de-obra aqui, único motivo que levava a contratação, por que assim uma vez que hoje o mercado de trabalho abre 30, 40 vagas (...), tem várias empresas assim indústrias que tão selecionando pessoas. Ah, hoje fui numa fiz entrevista fui na outra, na outra, me contrataram aqui, mas eu não gosto, já amanhã me contrata na outra, entende tem muitas oportunidade de trabalho pra vagas operacionais aqui não só nessas empresas, mas em várias outras então o mercado não tá (não tá) ruim pra eles (LIS).

Olha eu sempre me perguntei isso, por que eu nunca entendi quando a empresa trouxe eu imaginava que fosse a mão-de-obra barata que na verdade foi, hoje em dia eu não sei te responder, qual o verdadeiro interesse da empresa. Por que no começo a gente sabia que era a mão-de-obra barata né, e tanto que hoje em dia você não vê as empresas contratando com a mesma demanda que ela contratava antes os haitianos (MARIA).

O processo de recrutamento é normal, preferencialmente eles vão em busca de pessoas que já tenham algum contato em empresas que são brasileiras né, até pra facilitar a questão documental mas em outros requisitos é bem tranquilo (MIGUEL).

O caso da mão-de-obra é contemplada em trabalhos que tem como objeto de estudo a progressiva migração para o Brasil, como destaca Mármora (2003, p. 56) “abre-se a porta dos fundos para a entrada de trabalhadores migrantes, pois há necessidade de mão-de-obra fácil e barata para os serviços mais pesados”. Por outro lado, constata-se que muitas empresas estão interessadas na mão-de-obra de migrantes em virtude da escassez de brasileiros interessados em trabalhar em atividades braçais (MARTIORI, BISSANI, 2016).

Em outros relatos verificou-se que o interesse em alocar migrantes nas organizações, se dava pela “solidariedade” e/ou pelas referências, como pode ser observado nas falas de Paulo, Lia e Lucas.

(...) o que levou a empresa a contratar eles foi é essa situação do terremoto que ocorreu lá, a vinda deles pro Brasil e a empresa ela quis ajudar de uma certa forma com que eles realmente fossem acolhidos aqui no Brasil. E hoje a empresa ainda faz isso pela contratação, pela divulgação de vagas pra eles tá (PAULO).

Então quando eles vieram pra cá, eles vinham bastante aqui pedi trabalho né, por que eles vieram por algumas empresas e acabaram não ficando né e gerou desemprego, então eles procuram muito até hoje eles vem muito pedir emprego aqui, e aí aqueles que a gente percebe assim que tem uma facilidade maior de comunicação, ou que tem algum colega junto né que a gente consiga se comunicar a gente deu uma oportunidade (LIA).

O haitiano foi uma opção minha né, (...) então eu sempre escutava que eles trabalhavam muito bem e foi isso que me levou a buscar um né (LUCAS).

Muitos trabalhadores migrantes foram desligados das organizações em que estavam, gerando acentuado desemprego, em vista disso, procuravam trabalho em outras organizações que pudessem lhes oferecer oportunidade de recolocação no mercado de trabalho. Nesta perspectiva, a contratação da forma de trabalho de imigrantes nas organizações brasileiras tem assumido um viés de precarização, consistindo numa forma de mão-de-obra mais barata, além da intenção de reduzir encargos trabalhistas, uma vez que há um índice de rotatividade considerável principalmente, no setor de alimentos, caso de frigoríficos/abatedouros em relação aos trabalhadores brasileiros (BARBOSA, 2017). Sendo assim, quando se trata da população imigrante a rotatividade tende a ser menor, ainda que muitos sejam submetidos às pressões psicológicas, dado que carecem enviar as remessas de capital aos seus parentes para subsistência e sobrevivência destes que encontram-se no Haiti (SILVA, 2014).

4.2.2 Seleção

O conceito de seleção evidenciado por Guimarães & Arieira (2005, p. 210) enfatiza que “todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado”. Em vista disso, entre os candidatos recrutados é vital escolher aquele mais adequado ao cargo existente na organização, visando manter e aumentar a eficácia organizacional.

Ao analisar os procedimentos de seleção que as empresas realizavam para contratação de trabalhadores migrantes, identificou-se que o processo é basicamente o mesmo, realizado com nativos, ou seja, os métodos aplicados são por meio de entrevistas, avaliações, testes práticos e análise de currículos.

Porém, constatou-se que algumas organizações exigiam pré-requisitos para a contratação como por exemplo, possuir experiências profissionais em outras organizações brasileiras, falar e compreender o português. A partir das falas dos entrevistados, destaca-se o despreparo do departamento de recursos humanos, quanto ao acompanhamento, instrução das normativas das organizações e aproximação dos novos colaboradores, do mesmo modo, percebe-se a lacuna quanto aos treinamentos oferecidos pelas organizações.

Os procedimentos de seleção dos migrantes haitianos foram mencionados pelos entrevistados, nos excertos das falas que seguem:

Assim a gente faz a pré-seleção através da ficha né, uma provinha de seleção que eles fazem, a gente faz a entrevista com o supervisor e um teste prático (LIA).

(...) o processo da seleção, tinha alguns que viam com intérpretes não sabiam falar nada, aí automaticamente estariam desclassificados, por que eu sabia que não tinha condições de contratar alguém que não soubesse nem se comunicar (LIS).

(...) passa por entrevista com psicóloga, passa por avaliação médica tá, então tudo que é pro brasileiro também é pro estrangeiro aqui da mesma forma, a empresa ela não prevalece a porque é brasileiro, ah por que é estrangeiro (...) (PAULO).

Além dos critérios expostos, especialmente no que tange a habilidade de falar português, possuir experiência profissional em organizações brasileiras, constata-se que em alguns casos de seleção em organizações brasileiras os imigrantes que se encaixavam no perfil delimitado pela organização, passavam para a segunda fase da seleção ao qual eram verificado porte físico do candidato à vaga de trabalho, pois as atividades que iriam exercer demandavam disposição física e braçal (RODRIGUES, 2018).

Em alguns casos, a seleção foi realizada no Acre destino dos imigrantes para a entrada no Brasil. Como destaca a participante da pesquisa Bel “(...) os gestores e representantes das organizações se encaminhavam até as fronteiras com o propósito de recrutar e selecionar trabalhadores haitianos”. Muitos dos migrantes que residem na região Sudoeste do Estado do Paraná, foram buscados por empresários que tinham interesse na mão-de-obra estrangeira.

4.2.3 Integração

Segundo Lacombe (2005), a integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da organização e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. Nesse contexto, o período inicial do emprego é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa.

No entendimento de Milkovich e Boudreau (2010), a integração é conceituada como:

(...) um processo de desenvolvimento do indivíduo, dentro da organização, inicialmente convém o histórico, as relações interpessoais, a confiança, visando inseri-lo nas estruturas organizacionais existentes, com um clima harmonioso e um ambiente laboral familiarizado (MILKOVIVH, BOUDREAU, 2010, p. 329).

Neste contexto a adaptação de um novo colaborador no quadro da organização decorre de maneira gradual, estando este alinhada com as culturas organizacionais. Para Freitas (2008), a vivência internacional acaba por requerer do profissional uma abertura de espírito, o estímulo pelo desafio, a aceitação do diferente, além da capacidade de observação e leitura de cenários de uma realidade que muitas vezes se configura diferente ao qual estava habituado (a).

Quanto à subcategoria integração foram constatadas contradições nas falas dos participantes da pesquisa. Nesse sentido, as argumentações evidenciam que a fase de integração nas organizações basicamente eram as mesmas dos trabalhadores brasileiros, por outro lado, há relatos que nenhuma instrução foi repassado aos migrantes, não houve comunicação com o intuito de especificar as atividades laborais que iriam executar, conforme pode ser observado nas falas que seguem:

(...) mas o processo de engajamento, de integração era exatamente igual, não tinha nenhuma diferenciação, então eram expostos as mesmas situações, a mesma política de integração de treinamento (...) não tinha nada que diferenciasse ou adaptasse a realidade deles (LIS).

No dia de integração passamos quais são as políticas da empresa, ah quais são as políticas de qualidade, de segurança, o que se pode fazer, o que não se pode fazer, então a gente já começa dessa forma (PAULO).

(...) eles fizeram o exame e tudo no outro dia eles iam começar a trabalhar, eles deram um papelzinho pra cada haitiano dizendo o horário e o setor, que eles iam trabalhar e foi assim. (...) tipo não foi explicado sobre horários, sobre as regras que você não pode parar, que você tem que continuar, que banheiro é 15 minutos não pode passar disso, você leva um advertência, tipo eles foram jogados simplesmente sabe. Então eu acho que a parte mais difícil foi isso (MARIA).

A aproximação do setor de recursos humanos no processo de recrutamento, seleção e posteriormente, na ambientação do novo colaborador é de suma importância, uma vez que, oportuniza esclarecer as interfaces do seu trabalho, apresentando-os para os colegas de trabalho, explicando a sua responsabilidade no posto de trabalho que irá ocupar, esclarecendo a contribuição do trabalho do colaborador na continuidade do trabalho para com o produto/serviço final adquirido pelo consumidor. Essa é uma tarefa da gestão de recursos

humanos que necessita ser colocada em prática, além do mais, torna-se oportuno elaborar um programa de integração que seja efetivo para o colaborador e para a organização.

A inserção dos migrantes haitianos nas organizações brasileiras representa uma oportunidade ímpar de integração, de somar com o aprendizado da cultura, idioma, das práticas organizacionais que executavam no país de origem, a aquisição de conhecimentos, além de experiências e vivências trazidas que podem ser relevantes para as dinâmicas organizacionais no Brasil. Por conseguinte, a negligência na condução da interculturalidade, especialmente da adaptação e integração no ambiente corporativo pode causar muitos conflitos, bloqueios nos relacionamentos e ainda, perda de produtividade.

4.3 Convivência e interação

A interculturalidade é constituída a partir da convivência e interação de culturas distintas da nacional. No caso do Brasil, por ser notadamente um país de vasta dimensão continental e de diversidade cultural, política, climática, social, educacional, etc., considera-se que para perceber variação cultural as pessoas não precisam atravessar fronteiras internacionais e, ao migrar entre seus Estados, é possível vivenciar a interculturalidade (BARBOSA, VELOSO, 2009).

Na percepção de Martins (2011), a dificuldade de interação e convivência com culturas diferentes são obstáculos para a organização, uma vez que são bloqueios para integrar ideias, esforços e recursos. Esse fato é verificado primeiramente pelo idioma, preconceitos e a indiferença na inserção social por parte dos brasileiros, ocasionando possíveis exclusões sociais. Como consequências, podem gerar problemas motivacionais, psicológicos, conflitos, rotatividade de pessoal e a dificuldade na comunicação, afetando de modo direto a produção e o clima organizacional.

A interação e convivência com pessoas de diferentes países permitiram aos sujeitos se atentarem para os diferentes elementos culturais de cada país, como por exemplo, os costumes e as crenças. Nesse sentido, os entrevistados afirmam que:

(...) experimentar a comida, de experimentar a dança, de conhecer a cultura de outro país você viaja sem ter saído do teu espaço físico né, conhecendo qual a música, qual a dança, qual o costume, qual a religião, então a gente vê isso na TV é meio contraditório né, a gente vê isso na TV, a gente vê isso nos filmes, a gente vê isso no celular, mas quando tem o diferente perto da gente não dá bola (BEL).

(...) eu gosto muito de culturas diferentes eu acho que é bom sim, por que é uma maneira de você aprender coisas diferentes, aprender um novo sabor de comida, (...) um jeito de falar uma outra palavra, eu acho que se aprende muito é vantajoso (...) e outro sentimento também é a solidariedade é quase impossível você viver com os haitianos e não aprender o significado dessa palavra, solidariedade (MARIA).

(...) foi uma coisa nova, uma cultura diferente e na verdade ah a gente mais aprende com eles do que ensina eles tá. Eles tentam nos passar a cultura deles (...). Tenta aprender algum dialeto deles, a forma que eles ah se conversam também ah até para poder facilitar esse convívio. (...) a empresa ela tem o costume de fazer, (...) uma vez, duas vez por ano essa interculturalidade (...) refeição é típica do país deles, a música é típica do país deles, o enfeite do restaurante é típico do país deles tá (PAULO).

(...) a alimentação, por exemplo, no refeitório né às vezes tem comidas alguns pratos típicos deles que são feitos pra eles né, e que a gente acaba consumindo e acaba conhecendo também né, e pra eles também eu acho que acaba aprendendo e agregando né (DAVI).

Percebe-se que a convivência é o fio condutor para a interação e também o aprendizado de outras culturas, configura-se como um período de imersão que permite fazer trocas de experiências, conhecimento, culturas resultando em espaços interculturais com riqueza simbólica, que tendem a impulsionar diferenciais para a “tal competitividade” no ambiente comercial. Esses elementos são notórios, nas falas dos entrevistados destacando a interação existente quanto aos costumes da alimentação, dança, idioma, religião, música, esses reforçam a proximidade, bem como o conhecimento entre as culturas híbridas.

Alguns estudos focados em redes de interação colocam que o comportamento dos indivíduos é mais influenciado pelas relações que ele tem do que por seus traços pessoais. Muitos defendem que essa é a melhor forma de abordagem em estudos interculturais, tendo em vista o simbolismo inerente às culturas. Contudo, buscar uma interação construtiva tornou-se fundamental nos dias de hoje, pois a interculturalidade deve remeter ao diálogo e ao entendimento para a ação, com vistas a atingir a eficiência nos negócios no mundo globalizado (BARBOSA; VELOSO, 2009).

Freitas (2000), pondera que quando se propõe a administrar o intercultural, a organização lidará, muitas vezes, com a não-familiaridade, a estranheza, a criação de estereótipos e o etnocentrismo de profissionais. Entretanto, apesar destes impasses que são inerentes à interculturalidade, o encontro entre profissionais de diferentes culturas tende a trazer benefícios para as organizações que propiciam esta interação. Portanto, a observação desses empecilhos se torna relevante, pois no momento em que a organização se conscientiza de tais problemas, cria condições para enfrentá-los, preparando-se e planejando-se a partir de uma gestão intercultural.

Em contraposição as falas dos entrevistados relatando a interação e aprendizagens, constatou-se que há organizações que não promovem a interação como exposto na fala da Lia, quando menciona a inexistência de programas que fomentem a interação e convivências com profissionais oriundos de culturas diferentes.

Não fazemos nada em relação a isso. Envolver a cultura deles não... nós nunca fizemos nada (LIA).

Nem todas as organizações identificam a necessidade de interação e socialização no ambiente de trabalho, talvez por que não se disponha de profissionais qualificados que atendam a essa demanda da organização, ou por outros fatores que não se prioriza tal ocorrência. Quando se trata de diversidade cultural atrelada à vivência intercultural no âmbito organizacional percebe-se, tanto no aspecto teórico quanto no empírico, que a interação entre culturas diferentes não é um processo fácil de ser realizado (SOUZA; FENILI, 2013), não existe um modelo ou um manual que apresente quais as formas de lidar e entender o outro ou como as coisas devem acontecer nos ambientes empresariais de diferentes culturas (BARBOSA; VELOSO, 2009; MOTTA; CALDAS, 2011). Numa perspectiva empírica, percebe-se que cada situação vivida representa um aprendizado tanto em relação às questões de diálogo quanto de entendimento para ações, que pode ser levado em consideração em situações futuras.

Portanto, os elementos que compõem uma organização são muito peculiar, e contudo, dependerá do gestor novos horizontes para questões voltadas a interação e convivência de trabalhadores de culturas distintas. Como ressaltam Barbosa e Veloso (2009); muitos administradores da gestão intercultural não sabem, ou não conseguem tirar proveito da riqueza do ambiente intercultural, percebendo somente os pontos negativos e os percalços no caminho de uma relação entre diferente.

4.4 Desafios culturais

Os desafios culturais como categoria analítica foi reconhecida pelos participantes da pesquisa, como fatores que dificultavam a afinidade e até mesmo o entendimento na comunicação entre nativos e migrantes. Diante das narrativas dos entrevistados nota-se que os desafios culturais só foram percebidos a partir da interação e convivência entre os indivíduos de diferentes culturas. Sendo que tanto a interação e convivência quanto os desafios culturais possibilitaram novos aprendizados a esses indivíduos. Aspectos como a linguagem, preconceito, indiferença, principalmente em virtude da inserção deles na sociedade em uma região ao qual foi colonizado por italianos, alemães e constituído por uma população branca, que até então, não havia situações de migração de cidadãos caribenhos a região sudoeste do Estado do Paraná.

(...) o grande problema é claro a linguagem dificulta né por que eles tem o idioma, o dialeto deles lá ou o francês, ou o creóle. (...) nós estamos numa sociedade imediatista né, de muita intolerância, acho que de tolerância para com o diferente. (...) o costume deles é diferente, seja na questão de horário, seja na questão talvez na alimentação, na questão de como fazer as coisas, seja na questão da produção, então talvez precisaria desse olhar um pouquinho mais atento, talvez eu vou dizer assim um pouquinho mais atento até que haja essa adaptação em relação aos demais né, mas não colocá-lo como uma vítima (BEL).

(...) os que já vieram pra cá quando nós iniciamos essas contratações alguns já falavam português e sempre que tem alguém com dificuldade, nós sempre chamamos alguém pra ajudar a traduzir e às vezes na linguagem você não entende, mas nos sinais tu consegue entender tá (PAULO).

Olha aqui no início teve algumas situações na questão de racismo, por exemplo todos eles são morenos, bem morenos né então teve alguma situação que ocorreram de pessoas dizendo que não se sentiam bem trabalhar (DAVI).

No entanto, ao longo da convivência no ambiente organizacional os referidos desafios foram sendo minimizados, os elementos mencionados por Miguel referem-se ao preconceito, racismo, intolerância, como pode ser observada na fala a seguir.

(...) é bem uma questão cultural da nossa região é meio que italiano assim e alemães de preconceito racial. (...) Mas essa relação entre eles se dá normal nos processos de trabalho só que eu sei que quando eles saírem pra fora (...) eu tenho certeza que ninguém vai sair conversando com um novato pelo menos né, eles não tem essa ligação fácil né entre os brasileiros e os haitianos (MIGUEL).

No contexto contemporâneo que ultrapassa as barreiras geográficas, e facilita a mobilidade humana em diversos lugares do planeta, desafios e paradoxos fazem da diversidade intercultural um tema complexo, por vezes polêmico, tratado de maneira incipiente na literatura brasileira. É fundamental compreender e dar respostas a esses desafios que implica na necessidade de adotar uma abordagem multidisciplinar, buscando a raiz fenômeno no campo do conhecimento de diversas áreas (psicologia social, sociologia, administração), entre outras.

Uma gestão bem sucedida da atual força de trabalho diversa, é um dos desafios globais mais importantes enfrentados por líderes corporativos, gestores de recursos humanos e consultores de gestão. A diversidade da força de trabalho é a realidade de hoje e está aqui para ficar; não é um fenômeno transitório. As sociedades homogêneas têm-se tornado heterogêneas, e esta tendência é irreversível.

A adequada gestão de pessoas em uma equipe intercultural nas organizações podem ser questão estratégica de diferenciação e vantagem competitiva, pois as características do mercado consumidor mudam na mesma velocidade das mudanças no mercado mundial e na demografia populacional. Assim, se uma organização conseguir reproduzir internamente a mesma diversidade que encontra no mercado consumidor de seus produtos, as chances dessa organização ser mais sucedida que suas concorrentes são bem maiores (KRAMAR, 1998). Para tanto, exige-se dos líderes/gestores o conhecimento de conduzir a diversidade e a valorização da equipe, uma vez que, este cenário trará inúmeras oportunidades de aprendizados quanto desafios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade cultural está imbricada historicamente no contexto da sociedade. No entanto, esse fenômeno é presenciado no cotidiano das organizações de maneira distinta e gradual, assim é absolutamente necessário que estas estejam preparadas para gerir a diversidade cultural inserindo práticas e sistemas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens.

Inicialmente, pôde-se compreender a partir de reflexões e leituras, que quando se dispõe a realizar a gestão intercultural, a organização tende a vivenciar muitos desafios, como a não-familiaridade, o etnocentrismo, os estranhamentos em relação ao que é diferente. Entretanto, apesar destas contrariedades que são inerentes à interculturalidade, o encontro entre profissionais de culturas diferentes visa trazer melhorias para as organizações que propiciam a integração e inserção no ambiente corporativo. Portanto, a observação desses empecilhos se torna pertinente, pois no momento em que a organização se conscientiza de tais problemas, cria condições para enfrentá-los, preparando-se e resolvê-los a partir de uma gestão intercultural.

Este estudo revelou a pouca habilidade das organizações quanto a gestão de equipes interculturais, evidenciando a necessidade da reestruturação de capacidades técnicas e pessoais para melhor desenvolvimento de estratégias que promovam a integração e socialização dos membros da organização. Os meios de seleção para recrutar trabalhadores haitianos revelou que os métodos não diferem dos trabalhadores brasileiros, pautado pelo uso de entrevistas, testes práticos, análises de currículos, avaliações médicas. No entanto, ficou evidente a ausência de treinamentos sobretudo na ambientação dos migrantes com as suas práticas laborais, apontando uma pauta a ser discutida para a busca de resolução.

A pesquisa evidenciou que houve momentos de interação de brasileiros e migrantes, proporcionado por gestores que objetivaram melhor convivência entre os membros da organização, esse processo ocorreu por meio de confraternizações em que cada indivíduo manifestava as formas de culturas (comida, música, palavras, religião) do seu respectivo país. Contudo, observou-se que uma organização não possui práticas de integração e proximidade com trabalhadores migrantes, uma vez que, segundo os participantes da pesquisa não identificam a necessidade de realizar encontros de socialização e integração entre os colaboradores. Ademais, é perceptível a intensidade de discursos institucionais sem a respectivo conjunto de ações que sustentem formas efetivas de representação ou de atos concretos com foco em integração.

Como desafios culturais foram mencionados os aspectos como dificuldade dos trabalhadores migrantes compreenderem o português, ausência de políticas organizacionais que primem pela integração e proximidade dos novos colaboradores, preconceito existente no contexto organizacional, intolerância. Diante dessa realidade, acredita-se que a construção de programas internos para aproximar os membros da organização, seria uma alternativa essencial e emergente, evitando prejudicar os negócios organizacionais, bem como proporcionar um ambiente de trabalho saudável.

É interessante pontuar que os estudos sobre diversidade e interculturalidade no contexto organizacional ainda carecem de maior exploração, uma vez que poucas pesquisas foram realizadas nessa área, especialmente, no caso de trabalhadores oriundos de países caribenhos. Portanto, os achados apresentados no artigo visam contribuir para o entendimento das relações interculturais que ocorrem nas organizações, tendo em vista, a ampliação da mobilidade humana para o Brasil, em especial nas relações de trabalho.

Assim, por limitação apresenta-se o fato de que o estudo foi realizado com número limitado de amostra, outrossim a discussão em torno da interculturalidade ser ainda recente delimita debates que carecem de maior profundidade. A expectativa é que o presente estudo colabore para o debate do tema instigando novas pesquisas, amplificando o número de participantes, em outras áreas de atuação no mercado, inserindo a percepção dos migrantes haitianos, optando por outras abordagens de desenho metodológico, que contemplem as possibilidades da interculturalidade e de sugestões e reflexões suscitadas a partir da elaboração deste estudo.

REFERÊNCIAS

AGÓCS, C. BURR, C. Employment equity, Affirmative Action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v. 17, n. 4, 1996.

ALVES, M. A. GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, 2004.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, L. (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

- BARBOSA, L. S. **O homem haitiano enquanto imigrantes experiências de vida no sul do Brasil**. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARMEYER, C. *et al.* **50 Fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines**. Paris: Bréal, 2003.
- BARRETO, L. P. T. F. **Considerações sobre a imigração no Brasil contemporâneo**. In: CASTRO, Mary Garcia (coord.). **Migrações Internacionais: Contribuições para Políticas**. Brasília: Comissão Nacional de População e Desenvolvimento (CNPD), 2001, p. 63-71.
- BOND, M. A. PYLE, J. L. Diversity dilemmas at work. **Journal of Management Inquiry**, v. 7, n. 3, p. 252-269, 1998.
- BRAULT, J. **Guide Pratique de La Gestion de La Diversité Interculturelle en Emploi**. Emploi-Quebec. Bibliothèque Nationale. Quebec, 2005.
- BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 314f. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, SP, 2010.
- CANCLINI, N. G. **Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade**. Tradução Luiz Sérgio Henriques. 3. ed. 1. reimp. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2015.
- CECHETTI, E. POZZER, A. (Org) **Educação e Interculturalidade: conhecimentos, saberes e práticas descoloniais**. Blumenau: Edifurb, 2014.
- COX, T. JR. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- COX, T. JR. The multicultural organization. **Academy of management executive**, v. 5, n. 2, p. 34-47, 1991.
- CRAIDE, A. SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, jan./mar. 2012.
- CRAIDE, A., BRITO, A. C. MOSCON, D. C. Comunicação e Interculturalidade em Times Virtuais. Paper apresentado no XI Colóquio Internacional sobre Poder Local, Salvador, 2009.
- CRAIDE, A. **Intramobilidade e interculturalidade intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações**. 406 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, 2011.
- DAVEL, E. DUPUIS, J. CHANLAT, J. **Gestion em Contexte Interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées**. Québec: Pulaval, 2008.
- DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K. LINCOLN, Y.S. (org.) **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: Sage Publications, 2000.
- DESLAURIERS, J. P. KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 127-153, 2008.

- DRUMMOND-GUITEL, V. **Déjouez les pièges des relations interculturelles: et devenir un manager de l'international.** Le Mans: Gereso, 2008.
- EBERHARDT, L. D. **Haitianos em Cascavel, Paraná: história, trabalho e saúde.** 212 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2017.
- FERRARI, M. A. **Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios.** In: Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.
- FLEURI, R. M. **Entrevista concedida ao Instituto Socioambiental – ISA.** Florianópolis – SC. Congresso da ARIC, 2009. Disponível em: https://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/EntrevistaFleuri.pdf. Acesso em: 02 fev. 2017.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1.ed. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2015.
- FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun 2009.
- FREITAS, M. E. **Como Vivem os Executivos Expatriados e suas Famílias?** Relatório de Pesquisa Nº 07/2000 NPP/EAESP/FGV, 2000.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FREITAS, M. E. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Revista Organizações e Sociedade.** Salvador, v. 15, n. 45, p. 79-89, abr – jun, 2008.
- FRIEDMAN, V. J. ANTAL, A. B. Negotiating Reality: a theory of action approach to intercultural competence. London: **Sage Publications**, v. 36, n. 1, p. 69-86, 2005.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: ArtMed. 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOI, C. K. BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2006.
- GUIMARÃES, M. F. ARIEIRA, J. O. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades do Brasil.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pato-branco/panorama>. Acesso em: 09. Jan. 2019.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno Estatístico do Município de Pato Branco.** Julho, 2017.

- KRAMAR, R. Managing diversity: beyond affirmative action in Austrália. **Women in Management Review**. v.13, n.4, p.133-142, 1998.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MÁRMORA, L. **Seminário Migrações: exclusão ou cidadania?** Brasília, DF: CEM, 2003.
- MARTINS, M. S. C. **Letramento, etnicidade e diálogo intercultural**. São Paulo: Delta, 2011.
- MARTIORI, T. BISSANI, N. Perfil dos trabalhadores haitianos em uma agroindústria do município de Chapecó/SC. **Revista Tecnológica**, v. 4, n. 1, p. 215-229, 2016.
- MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F. C. PRESTES. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MUTABAZI, E. DERR, C. B. **The Management of Multicultural Teams: The Experience of Afro-Occidental Teams**. Lyon: E.M.Lyon, 2003.
- PEREIRA, J. B. C. HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade: eis a questão? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, p. 670-683, jul/ago. 2010.
- ROBBINS, S. P; JUDGE. T. A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, G. K. M. **Competência intercultural: Uma reflexão sobre a natureza do conceito e suas relações com a cultura brasileira**. 200 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2012.
- RODRIGUES, J. M. D. Condições de trabalho, percepção e adaptação dos imigrantes haitianos inseridos em uma agroindústria no município de Paranavaí. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 6, n. 1, p. 74-82, 2018.
- SILVA, B. B. CASTRO, A. L. **A percepção dos imigrantes haitianos da região noroeste do Paraná sobre a cultura organizacional**. Semana de Estudos Contábeis e de Administração. Paranavaí, 2014.
- SLUSS, D. ASHFORD, B. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007.
- SOUZA, E. C. L. FENILI, R. R. **Produção científica sobre internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa**. EnANPAD 2011. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: 2011.
- TANURE, B. **Gestão à Brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.

THOMAS, D. A. ELY, R. A. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

THOMAS, R. R. JR. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 2, p. 107-118, 1990.

TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais** – PR. 178 f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). UTFPR. Curitiba, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WAGNER, L. **“Eu” e o “outro”: executivos expatriados e itinerantes vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal**. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2009.