

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

HELOIZA NATALIA GARBIN
PATIUSKA VAGNER ORO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES INTERCULTURAIS NO SUDOESTE DO
PARANÁ: NO CONTEXTO DA INSERÇÃO DOS TRABALHADORES HAITIANOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO
2017

HELOIZA NATALIA GARBIN
PATIUSKA VAGNER ORO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES INTERCULTURAIS NO SUDOESTE DO
PARANÁ: NO CONTEXTO DA INSERÇÃO DOS TRABALHADORES HAITIANOS**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de Pesquisa em Administração, do Curso Bacharel em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Msc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar.

Co-orientadora: Profa. Dra. Giovanna Pezarico.

PATO BRANCO
2017



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
Câmpus Pato Branco
Diretoria de Graduação e Educação Profissional
Departamento Acadêmico de Administração
Coordenação do Curso de Administração

TERMO DE APROVAÇÃO

PRÁTICAS DE GESTÃO DE EQUIPES INTERCULTURAIS NO SUDOESTE DO PARANÁ: O CONTEXTO DA INSERÇÃO DOS TRABALHADORES HAITIANOS

Heloiza Natalia Garbin e Patiuska Vagner Oro

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 18h do dia 25 de Outubro de 2017 no mini auditório do bloco Q como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Câmpus Pato Branco. O(a) aluno(a) foi arguido pela Banca de Avaliação abaixo assinados e considerou o trabalho aprovado.

Prof. Msc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar (Presidente/Orientador - UTFPR/Pato Branco)	Prof. Msc. Cássia Heloisa Ternus (Avaliador 1 - UTFPR/Pato Branco)
Prof. Dra. Maria de Lourdes Bernartt (Avaliador 2 - UTFPR/Pato Branco)	Prof. Dr. Luciano Minghini (Coordenador do curso de Administração – UTFPR/Pato Branco)

Resumo

Este estudo se orienta a partir da problemática apresentada em torno de práticas de liderança exercidas na gestão de equipes interculturais no contexto de inserção dos imigrantes haitianos nas equipes de trabalho já estruturadas. Assim, os objetivos foram alinhados no sentido de identificar as práticas de gestão que tenham contribuído para atender as expectativas de trabalhadores e organizações com intuito de promover a integração dos imigrantes nos setores estudados, sejam eles, metal mecânico, alimentício e de construção civil, localizados no município de Pato Branco-PR. Para tanto, considerou-se processos estruturados que permitem o desenvolvimento de práticas, habilidades e competências de gestão com foco na interculturalidade, sob um percurso metodológico orientado pela abordagem qualitativa e pesquisa com características fundamentadas mediante grupo focal com trabalhadores e gestores, onde os resultados encontrados nas análises, deram conta de que as expectativas dos trabalhadores haitianos e das organizações estão distantes da realidade, enfrentando dificuldades de comunicação e adaptação à cultura, impossibilitando satisfazer as expectativas de ambas as partes, sendo premente a discussão em torno da necessidade de ações conjuntas entre empresas, sociedade civil organizada e Estado, para melhor desenvolvimento das práticas interculturais e adaptação dos imigrantes, trazendo benefícios para o desenvolvimento local a partir do rico exercício da diversidade em seu sentido mais amplo.

PALAVRAS – CHAVE: Gestão; Imigrantes; Trabalho.

Abstract

This study is based on the problematic presented around the leadership practices in the management of intercultural teams, in the context of the insertion of Haitian immigrants into already structured work teams. Thus, objectives were aligned in order to identify management practices which have contributed to meeting the expectations of workers and Organization in order to promote the integration of these immigrants into the organization in industries mechanical, food and construction sectors of the municipality of Pato Branco-PR. Therefore, We considered structured processes that allow the development of practices, skills and management skills focused on interculturality, under a methodological approach guided by the qualitative and research with characteristics based on a focus group with workers and managers, where the results found in the analysis, showed that the expectations of Haitian workers and Organizations are far from reality, facing difficulties of communication and adaptation to culture, making it impossible to meet the expectations of both parties, and the discussion in the need for joint actions between companies, civil society and organized and state, for better development of intercultural practices and adaptation of immigrants, bringing benefits to local development from the rich exercise of diversity in its broadest sense.

Key words: management; immigrants; job.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA DO HAITI.....	40
-------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CONTEÚDOS PESQUISADOS E OBJETIVOS.....	40
---	----

LISTA DE SIGLAS

ONU	Organização das Nações Unidas
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
MHAPA	Movimento Haitiano Associação de Pato Branco
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano

Sumário

1.INTRODUÇÃO	10
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 IMIGRAÇÃO E TRABALHO	17
2.2 A IMIGRAÇÃO HAITIANA	21
2.3 IMIGRAÇÃO HAITIANA NO CONTEXTO BRASILEIRO	24
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO	27
2.4.1 GESTÃO DE EQUIPES	30
2.4.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DE GESTÃO DE EQUIPES	31
2.4.3 A LIDERANÇA E A GESTÃO DE EQUIPES INTERCULTURAIS.	34
3 PERCURSO METODOLÓGICO	36
3.1 COLETA DE DADOS.	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	42
4.1 Expectativas de Trabalhadores Haitianos e Gestores	45
4.2 Práticas de Gestão Intercultural	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
6. REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS (SEMI ESTRUTURADA)	62
APÊNDICE B: PERFIL DOS TRABALHADORES	65
APÊNDICE C: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES	67
APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO	69
ANEXOS	71
Anexo 1: Atendimento no MHAPA	72
Anexo 2: Atendimento no MHAPA.	72
Anexo 3: Matéria publicada em Jornal do município sobre experiência dos Haitianos no Brasil.	72

1. INTRODUÇÃO

As migrações internacionais vêm ganhando força no cenário mundial devido às transformações econômicas, sociais, políticas e culturais nos 5 continentes. Da mesma forma, a história da composição e formação da população brasileira é marcada por distintos movimentos de imigrantes estrangeiros. Após a entrada numerosa de estrangeiros no Brasil, a virada para o século XXI aponta novamente a importância da migração no âmbito social e assume cada vez mais aspectos relevantes dessa mobilidade de força de trabalho e os impactos que a mesma produz.

Buscando compreender melhor esse fenômeno, há algumas singularidades a serem analisadas no cotidiano das pessoas em seus espaços culturais, de trabalho ou de convivência, que demandam de aprofundamento e compreensão. No contexto da migração haitiana, por exemplo, o conceito de diáspora¹, inserido por Handerson, leva a crer que o mesmo não serve apenas para as constantes mudanças vividas por haitianos a partir da introdução cultural e histórica desse conceito em seus cotidianos, mas torna possível compreender a demanda pela procura incessante de outros povos e das tentativas e expectativas de mudança de país e mesmo de vida, que carecem de grande esforço e um ininterrupto desenvolvimento de adaptação, vivido dia após dia por imigrantes.

Pode-se observar novos aspectos da inserção do Brasil no padrão migratório inter-regional, pois a reversão acontece na evasão populacional e o Brasil aparece como uma atração migratória, tornando-se notável a simultaneidade de situações ocorridas. Ao mesmo tempo em que brasileiros buscam outros países, o Brasil se torna a escolha de imigrantes, com expectativas de melhores condições de vida e trabalho.

Ainda, levando em conta esse cenário vivido há muito tempo no cotidiano brasileiro e que se torna cada vez mais atual e relevante, as diversas instituições que recebem os imigrantes para qualquer que seja o objetivo, assistencial ou profissional, devem estar preparadas para as práticas que terão de ser abordadas

¹*Diaspora* ou *Dyaspóra* é um termo polissêmico. Geralmente, a palavra é utilizada para designar os haitianos residentes no exterior e que voltam ao Haiti. Também é utilizado como adjetivo para qualificar objetos, dinheiro, casas e ações. (Handerson, 2015, p.25).

no âmbito intercultural para a melhor inserção e adaptação das partes envolvidas nesse processo.

A se ver frente ao desafio de gerir diferentes culturas, as empresas procuram meios que possibilitem tal processo, buscando diferentes formas de conseguir analisar as competências e habilidades dos estrangeiros para com as funções exercidas, bem como, se preocupar com o método utilizado ao apresentar a empresa e fazer com que se sintam inseridos nesse novo ambiente de trabalho.

Cabe às empresas adaptar seu processo de seleção e recrutamento para que este possibilite aos estrangeiros demonstrar competências e habilidades para desempenhar as determinadas funções exigidas pela empresa, compreendendo também um processo de ambientação adequado aos estrangeiros, nesse sentido, um caminho possível deve considerar a presença do acompanhamento de tradutores de sua língua para que não haja disfunções causadas pela diferença da língua falada, psicólogas do trabalho com ênfase em interculturalidade para que se possa conhecer e entender a relação das expectativas desses estrangeiros com o trabalho que será exercido e para auxiliá-los na adaptação aos novos espaços que farão parte de seus cotidianos, tanto os espaços de trabalho quanto aos espaços de interação social, auxiliando no processo de inserção social e exercício da cidadania.

Já aos gestores das equipes que inserem estrangeiros ou equipes interculturais, cabe a necessidade de capacitação quanto a linguagem, perspectivas culturais de práticas efetivas de gestão a serem adotadas para a efetiva liderança dessas equipes. Assim considera-se que ao desenvolver os processos de adaptação e ambientação, estrangeiro e empresa ganham, pois adquirem conhecimento sobre algo novo, criam experiência para situações futuras e conseguem ao longo do tempo, conforme vão adaptando, qualificar os processos, práticas de gestão e adequar o espaço produtivo às diversidades de seus integrantes.

As intenções e perspectivas acerca da migração, em busca de trabalho, melhores condições de vida ou mesmo por ser parte de uma cultura, são históricos. Um exemplo de migração em busca de melhores condições de vida por um processo cultural, é a população haitiana, que tem enraizada em sua cultura a prática do processo migratório.

A migração está enraizada na cultura dos haitianos levando em consideração o histórico de dificuldades do país com desastres naturais ou aspectos políticos e econômicos. Em consequência disso, cerca de um terço da população haitiana mora

fora do país, levando sua cultura e costumes a diversos países do mundo que são destino de sua *diáspora*, processo de migração haitiana onde um ou mais membros de uma família, escolhidos por suas habilidades e características, partem em busca de melhores condições de vida com a expectativa de, futuramente, ajudar a família que o auxiliou em seu processo migratório.

O Haiti localiza-se na América Central com cerca de 10 milhões de habitantes em seu território, sendo considerada a Primeira República Negra do mundo e também o país mais pobre da América, com um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,4, considerado baixo, levando a aproximadamente 60% de sua população a viver com subnutrição, sobrevivendo menos que \$ 1,25 dólar por dia. (Ministério da Defesa, 2015).

O contexto da *diáspora* haitiana vinculou-se ao Brasil após um trágico desastre natural ocorrido em 2010. Um terremoto de 7.0 graus na escala Richter atingiu e devastou o país, principalmente a área de sua capital, Porto Príncipe, destruindo mais de 50% das construções, provocando muitas mortes e deixando boa parte da população desabrigada. Após o ocorrido iniciou-se a imigração dos haitianos para o Brasil, buscando oportunidade de melhoria de vida, melhores condições de trabalho e um novo lar para suas famílias. Muitos países já haviam vivenciado as circunstâncias do processo migratório haitiano, mas não em larga escala como no Brasil. Conforme apontam os estudos, cerca 30.000 haitianos entraram no país após o desastre mantendo seu foco em capitais ou cidades menores inseridas na região Sul e Sudeste do país, como Curitiba e São Paulo, com o objetivo de conquistar um novo lar e um novo posto de trabalho, até que sua *diáspora* se manifeste e o mesmo parta em busca de outro país para viver.

Apesar do contexto cultural diversificado em que já atuam algumas empresas brasileiras, o tema diversidade cultural ainda é recente e busca compreender como contribuir com a gestão de equipes interculturais no âmbito das organizações a partir das práticas de liderança? Nesse sentido a “proposta” articulada à interculturalidade e diversidade nas organizações provoca resultados tanto no indivíduo como na empresa, pois envolve as variáveis de satisfação, mobilidade, qualidade de trabalho e lucratividade. Em síntese, o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações, práticas e composições de trabalho.

Nesse sentido, é importante salientar que a aproximação dessas pessoas vem proporcionando várias possibilidades de interação entre culturas. Essa

diversidade resulta em várias interpretações sobre as diversas situações no ambiente organizacional, desde a expectativa de quem está realizando a mobilidade até de quem vai aderir a ela e nesse contexto surge o conceito de interculturalidade, um conceito que se pauta por convivência entre diferentes culturas e de valorização da diversidade. Uma empresa é composta por pessoas e as mesmas, por sua vez, procuram seguir os princípios e políticas da gestão dessa organização, por isso, a preocupação e importância da qualificação desses gestores e de sua liderança para conseguir influenciar e coordenar, da melhor forma possível essas diferenças. A cultura organizacional segue parâmetros baseados em necessidades e futuras adaptações. Assim, o líder tem grande influência na cultura organizacional, pois é ele quem mantém o contato direto e é partindo desse seguimento que se orientam os comportamentos dos colaboradores. Portanto, um dos maiores desafios da gestão intercultural é iniciar o processo para compreender o cenário atual.

Com relação à imigração haitiana para o Brasil, relacionando o trabalho e os processos migratórios encontra-se neste estudo, os trabalhos de Cotinguiba (2014), Handerson (2014) e Cavalcanti, Oliveira e Tonhati (2015). Sobre comportamento, cultura organizacional e gestão de pessoas quem contribuiu são Robbins (2010), Vergara (2010), Dias (2013) e Fleury (2000).

Ante ao exposto, o presente estudo está vinculado ao campo de Administração, com o intuito de analisar limites e possibilidades das práticas de gestão em equipes interculturais em empresas da região do Sudoeste do Paraná, a partir da inserção de trabalhadores haitianos, verificando percepções e expectativas de gestores e trabalhadores no ambiente de trabalho. Assim, o presente estudo possui como problema de pesquisa o seguinte questionamento: quais as práticas exercidas na gestão de equipes interculturais, no contexto da inserção dos imigrantes haitianos?

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: Introdução, justificativa do projeto com apresentação do objetivo geral e específico, referenciais teóricos do assunto sobre: imigração e trabalho, imigração haitiana, imigração haitiana no contexto brasileiro, gestão de pessoas no contexto da administração, gestão de equipes, contexto de liderança na gestão dessas equipes e a liderança e gestão de equipes interculturais, bem como o percurso metodológico contendo a caracterização do estudo, a coleta de dados, a apresentação e análise dos dados, considerações finais e por fim, as referências, apêndices e anexo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A compreensão acerca da mobilidade é fundamental para entender as relações humanas e de trabalho, visto que, ela faz parte da história da humanidade e carrega consigo expectativas e conjunturas sociais, econômicas e culturais importantes. Sabe-se que existe uma preocupação em torno do fato de que, com esse afastamento das pessoas de seus locais de origem e suas culturas, muito pode ser perdido, mas também muito pode ser conquistado.

Levando em consideração os espaços de trabalhos, essa preocupação se une ao fato de que, ao haver deslocamento de profissionais para esse ambiente de trabalho em uma cultura estrangeira, o indivíduo é cobrado a adaptar-se rapidamente ao novo contexto, para que possa se encaixar nas habilidades necessárias ao desempenho das funções nas empresas. Nesse sentido, os questionamentos são muitos: Se as empresas não estiverem preparadas para isso? E se as empresas estiverem esperando por isso como ponto de partida para desenvolvimento de uma nova cultura organizacional? E se esses profissionais estrangeiros estiverem buscando exatamente isso, o ganho de conhecimento e experiência em um novo país?

Esse contexto de migração e miscigenação de culturas é observado no Brasil desde sua colonização com a vinda dos europeus. No momento, também a imigração haitiana com destino ao Brasil chamou a atenção. De acordo com Cavalcanti, Oliveira e Tonhati (2015), entre os anos de 2011 e 2013 foram concedidas pouco mais de 17.000 autorizações permanentes pelo Ministério do Trabalho e Emprego, considerando que quase 8.000 delas, pouco menos de 50%, foram concedidas a população do Haiti. Atualmente cerca de 40.000 autorizações de trabalho foram concedidas aos imigrantes haitianos, que passar a viver e trabalham no território brasileiro, consolidando seu novo lar, atuando no mercado de trabalho.

A imigração dos haitianos para o Brasil, em especial para a Região Sudoeste do Paraná, vem ocasionando mudanças na sociedade local, principalmente nas empresas, devido à inserção dos imigrantes nas equipes de trabalho. Tanto os trabalhadores haitianos quanto as empresas sofrem um processo de adaptação às novas culturas, tendo que inserir novos métodos de gestão e pessoas capacitadas para gerir as diferenças mantendo o desenvolvimento da empresa.

A inserção desses imigrantes na realidade brasileira trouxe à tona os desafios de gerir culturas específicas em um mesmo espaço, gerir as diferenças em prol de um objetivo comum (no caso das empresas). Esse processo de adaptação e inserção de métodos de trabalho que visam o bem-estar dos trabalhadores brasileiros e dos estrangeiros requer controle e disciplina da empresa para que todos os processos sejam seguidos e aprimorados com o passar do tempo, trazendo desenvolvimento, conhecimento e experiência a empresa. Com o andamento das contratações de estrangeiros para as equipes de trabalho das empresas brasileiras, se obtém benefícios não só aos novos trabalhadores, os quais em muitas vezes estão em busca de uma vida melhor, mas como também as empresas.

O contexto de interculturalidade na gestão de pessoas torna a empresa flexível e, conseqüentemente, competitiva no mercado. As empresas que se mobilizam para atuar com diversas culturas, adotando métodos e processos diferentes de gestão, são inovadoras, com gestores empreendedores, processos arrojados, podendo assim, se destacar no mercado. Se for uma empresa de produtos e suas práticas de gestão intercultural ultrapassarem seus limites, pode sim, atrair consumidores que são favoráveis a junção de culturas na sociedade atual. A partir dessa perspectiva, a interculturalidade pode trazer pontos positivos e muito eficiência não só para a empresa perante seus consumidores, mas também para o convívio e uma gestão efetiva dos seus colaboradores como um todo.

Este estudo visa analisar as práticas de gestão, com o intuito de aprimorar a recepção e adaptação dos trabalhadores imigrantes nas empresas locais e compreender as expectativas criadas tanto pela empresa, quanto a atividade desempenhada pelo imigrante trabalhador. Assim, esse estudo se torna relevante porque o contexto dos imigrantes inseridos no mercado de trabalho brasileiro, mais especificamente na Região Sudoeste do Paraná, é cada vez significativo. Tornaram-se profissionais atuantes nas empresas e na sociedade, estimulando novas posturas para si e para aqueles que interagem com eles, especialmente, no que se refere à comunicação e à gestão que passa a desenvolver novas competências, habilidades e atitudes, a partir de processos estruturados que permitam, de fato, a gestão com foco na interculturalidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as possibilidades das práticas de gestão em equipes interculturais em empresas da região do Sudoeste do Paraná, a partir da inserção de trabalhadores Haitianos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar práticas de gestão de equipes interculturais em empresas da Região Sudoeste do Paraná.
- Identificar as expectativas de gestores e trabalhadores haitianos em relação a gestão das equipes interculturais.
- Identificar as percepções dos trabalhadores e gestores quanto às práticas da gestão de equipes interculturais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como citado anteriormente, o presente capítulo discute os aspectos acerca das práticas de gestão das equipes interculturais nas empresas, a partir da inserção de trabalhadores haitianos. Será possível contemplar as formas com que as empresas fazem isso, quais as práticas utilizadas e como ocorre a adaptação dos trabalhadores haitianos, bem como, a adaptação dos gestores que se tornam responsáveis pelas equipes interculturais, a partir do levantamento das percepções de e trabalhadores quanto às alterações ocorridas em rotinas de trabalho. As orientações teóricas desse estudo levaram em consideração as imigrações e o trabalho fazendo relação direta com a imigração haitiana, acompanhando também a imigração haitiana no contexto brasileiro, com a finalidade de compreender teoricamente tais contextos. Assim, com o intuito de relacionar com o objetivo do estudo de analisar as práticas de gestão, o próximo ponto abordado será a gestão de pessoas no contexto da Administração conectado à gestão de equipes, bem como, aos conceitos de liderança no contexto da gestão de equipes. Por fim, abordam-se conceitos fundamentais sobre liderança e a gestão de equipes interculturais.

2.1 IMIGRAÇÃO E TRABALHO

Ao longo das últimas décadas muito esforço foi empreendido na tentativa de compreender quais mecanismos sociais atuam para estimular a imigração. (PARELLA E CAVALCANTI, 2013) informam que na atualidade, os movimentos migratórios se inserem como um processo inerente às grandes mudanças internacionais, fazendo com que países caracterizados pela imigração se transformem.

Na atualidade, as migrações internacionais passam por diferentes mudanças e complexidades possíveis pelo permanente processo de transformação e adaptação exigidos por um mundo globalizado e moderno. Como que num processo sincronizado países são transformados pela imigração desde a chegada de diferentes pessoas com base histórica e cultural extremamente divergentes e ricas de conhecimento e sabedoria. Ainda nesse processo sincronizado, os imigrantes

são bombardeados com informações e conceitos discordantes a todo momento, estando suscetíveis a sofrer modificações.

Sobre imigração, Cotinguiba, relata:

Encontra seu paradoxo na alteridade, uma vez que é um recurso da parte de quem migra na tentativa de melhoria e, também, pelo capital desejoso de força de trabalho para ser explorada. As formas, porém, de inserção do imigrante nessas condições são marcadas pela tensão e, por mais que ele viva em um lugar, será sempre um estrangeiro. (COTINGUIBA 2014, p.50).

Nota-se a simultaneidade das situações vividas por imigrante e pelo país que o recebe acontece sempre que o mesmo, parte em busca de mudança e, principalmente de melhorias e o país o aceita com o intuito de o inserir em sua economia como atuante trabalhador e consumidor, mesmo que o país e por consequência a empresa, tenha que se adaptar às situações e as inquietações encontradas.

Muito se discute sobre esse tema e várias são as interpretações. Neste sentido, verifica-se a necessidade de explicar os aspectos conceituais de imigração:

Um imigrante é essencialmente uma força de trabalho, e uma força de trabalho provisória, temporária, em trânsito. Em virtude desse princípio, um trabalhador imigrante (sendo que trabalhador e imigrante são, neste caso, quase um pleonasma), mesmo se nasce para a vida (e para a imigração) na imigração, mesmo se é chamado a trabalhar (como imigrante) durante toda sua vida no país, mesmo se está destinado a morrer (na imigração) como imigrante, continua sendo tratado como um trabalhador definido e provisório, ou seja, revogável a qualquer momento (SAYAD, 1998, p. 54).

O autor evidencia a diferença entre estrangeiro e imigrante, partindo do pressuposto de que quem emigra refere-se mais a uma condição social, diferentemente do estrangeiro. Porém a imigração é um fenômeno social que aparece durante todo o desenvolvimento da humanidade, compondo um dos principais fatores em uma visão de transformação de uma região e/ou país.

Do mesmo modo, Peixoto e Fernandes, explicitam a importância desse fenômeno:

A dinâmica migratória ocorre devido ao desenvolvimento de novas formas de mobilidade internacional do mercado e dos múltiplos processos de integração regional e da globalização (PEIXOTO E DUVAL 2011, p. 10).

Portanto, o constante desenvolvimento e aprimoramento acerca da mobilidade criam uma espécie de reestruturação da mesma, transformando formas existentes de mobilidade e criando novas, tornando sua dinâmica flexível e

acessível. Com essas modificações ocorridas, a aproximação de pessoas, culturas e países, se torna cada vez mais facilitada e atingível demonstrando assim, a grande importância que a imigração tem e o papel que ela faz.

Nesse cenário, o que se compreende pela imigração é o crescimento dessa mobilidade, cabendo destacar que mobilidade se refere a,

Quando as pessoas se deslocam, quer atravessem ou não fronteiras internacionais, embarcam numa viagem de esperança e de incertezas. A maioria parte em busca de melhores oportunidades, na esperança de poder aliar os seus próprios talentos aos recursos existentes nos países de destino, obtendo, assim, benefícios para si e para a sua família mais direta, que frequentemente os acompanha ou os segue posteriormente. Se forem bem-sucedidos, a sua iniciativa e os seus esforços poderão também beneficiar aqueles que deixaram para trás, bem como a sociedade no seio da qual construíram os seus novos lares. Mas nem todos são, efetivamente, bem-sucedidos. Os migrantes que deixam os amigos e a família poderão vir a enfrentar a solidão, sentir que não são bem-vindos entre as pessoas que temem ou que hostilizam os estrangeiros recém-chegados, poderão perder o emprego ou adoecer e, por isso, não ser capaz de aceder aos serviços de apoio de que necessitam para prosperar (KLUGMAN, 2009, p.1)

Deste modo é possível considerar que a mobilidade obtém, com o passar do tempo, uma poderosa força de mudança. Com seu desenvolvimento, forçado ou não, a mesma contribui para com a migração, tornando-se relacionada a esse processo, mesmo que sem involuntariamente. Ressalta-se ainda, que a mobilidade não é um conceito recente e nota-se a importância da mesma para o quadro organizacional, sendo que essa mobilidade é uma realidade presente e que durante vários momentos no decorrer da história, pessoas foram levadas a saírem de seus países, sendo que o motivo principal, em muitas vezes, era a busca pelo trabalho. Até mesmo migrações involuntárias, como o exemplo dos escravos que foram trazidos para o Brasil no período colonial, são relacionados com a questão do trabalho, ainda que atrelado a um trabalho forçado.

A história da humanidade é marcada decisivamente pela mobilidade de indivíduos, pois desde o princípio as migrações se faziam necessárias. Tanto a migração interna como a migração internacional tiveram e ainda tem um papel muito importante na configuração do território, em sua economia, no mercado de trabalho e em seu progresso num geral. Sobre esses movimentos é possível destacar:

Não é possível explicar a presença desses novos fluxos no Brasil sem recorrer ao mercado de trabalho. Ademais, é no mercado de trabalho que é possível compreender a posição social que ocupam os imigrantes e que ocuparão os seus descendentes. No entanto, reduzir os movimentos migratórios exclusivamente a questões laborais implica reconhecer uma

limitação analítica: as pessoas também migram por outros motivos (reuniões familiares, refúgio, asilo, entre outros fatores) que também são determinantes na mobilidade humana. Todavia, é preciso ressaltar que uma vez no país de acolhida o lugar social dos imigrantes estará marcado pela posição que ocupam no mercado do trabalho (CAVALCANTI, 2013, p. 3).

Dessa forma, ao se tratar de mobilidade e, por conseguinte, a migração, diversas questões que levam a mobilidade são encontradas, ou seja, pessoas migram por diversos motivos e razões e nem sempre tem o objetivo de se estabelecer no país de destino. Mas, infelizmente, muitas vezes se relaciona o fenômeno da migração com a busca por trabalho e melhoria. Esse sistema mundial de migração, partindo dos fluxos internacionais com a internacionalização e divisão de trabalho, resultam na criação de um mercado de trabalho global. Dentro de todos os aspectos da globalização, cabe destacar a evolução e crescimento dessa migração internacional, a qual chega apresentando novas interpretações e vários desafios e não há como entender esses fluxos migratórios sem citar o mercado de trabalho como ponte inicial para essas mudanças, assim como também incluem nessa decisão outros três movimentos que resultaram em imigrações: direito a educação, a saúde e participação a política.

Assim, levando em conta esse sistema de trabalho e a sua evolução durante as migrações, é possível relacionar a inserção dos imigrantes no mercado formal. Referente a isso o autor nos relata que:

Com relação ao sexo, em geral, predominam as pessoas do sexo masculino. Em alguns coletivos há uma presença de 70% de homens e de 30% para mulheres. Em um primeiro olhar, a percepção é que o Brasil vai no sentido contrário dos outros países nesse quesito. De fato, nas últimas décadas houve uma feminização dos fluxos migratórios no contexto global. Ao falar da feminização das migrações não nos limitamos aos dados quantitativos ou de fluxos. As mulheres sempre estiveram presentes como protagonistas tanto no contexto das migrações internas, quanto internacionais. A diferença em relação a outros momentos é que há, na atualidade, uma maior visibilidade nos estudos acadêmicos sobre a presença das mulheres migrantes e, sobretudo, pelo protagonismo das mulheres, tanto na eleição do projeto migratório, quanto na decisão familiar de migrar (CAVALCANTI 2013, p. 40).

Considerando os apontamentos desse autor e baseando-se na migração como um fato social, o trabalho, nesse momento, é visto como algo provisório, pois finalizada seu compromisso, as mesmas tenderiam a retornar ao seu país de origem. Mas é de grande importância lembrar que os fatores econômicos, tais como a busca por melhores condições de vida e trabalho, foram grandes impulsionadores dos fluxos migratórios. Com base nesse cenário de imigração e seus fluxos, seria quase

impossível contextualizar sem citar a migração haitiana que vem aumentando com o passar do tempo.

Como ressalta Cavalcanti, entre os anos de 2011 e 2013 o número de imigrantes no mercado de trabalho normal cresceu 50,9%, ou seja, os imigrantes haitianos passaram a ser a principal nacionalidade no mercado de trabalho formal em 2013. O autor ainda pode afirmar que a população cresceu, aproximadamente, dezoito vezes, passando de pouco mais de 814 imigrantes em 2011, para 14.579 empregados no mercado de trabalho internacional formal em 2013. Com base nesses dados é possível constatar que a migração haitiana vem ganhando força e tomando espaço no cenário mundial (CAVALCANTI, 2013).

Deste modo, considerando os objetivos do presente estudo, abordar a migração haitiana no Brasil exige um levantamento de alguns aspectos históricos do Haiti e é necessário dizer que a decisão de migrar não é exclusivamente das próprias pessoas e nem sempre está vinculada a um acontecimento.

2.2 A IMIGRAÇÃO HAITIANA

Ao contrário do que se pode considerar, a imigração haitiana não se iniciou após o terremoto de 2010 ou com a decadência da conjuntura econômica e social em meados de 2004, como muito se pensa. Grande parte dessas situações ocorridas no país acentuaram de fato a saída de sua população, mas a questão da imigração por parte dos haitianos em busca de novas experiências é um processo antigo que faz parte da cultura desse povo. Handerson nos traz que,

Diaspora ou *Dyaspóra* é um termo polissêmico. Geralmente, a palavra é utilizada para designar os haitianos residentes no exterior e que voltam ao Haiti. Também é utilizado como adjetivo para qualificar objetos, dinheiro, casas e ações. (2015, p.25).

Como citado por Handerson, o fato de ser *diáspora*, não designa apenas pessoas, mas também objetos que possuem ou que irão adquirir futuramente. Muitos jovens e adultos desejam ser *diáspora*, sair de seu país de origem, no caso o Haiti, para viver experiências de trabalho muitas vezes buscando condições de vida melhores e assim, voltar ao Haiti. Após conquistarem ou concluírem essas atividades, adquirir bens materiais e também ter a oportunidade de levar a família a esses lugares. Como qualquer imigrante em busca de melhorias de vida e muitas vezes em busca de dinheiro, os destinos mais desejados são sempre países com

mais visibilidade, desenvolvidos ou em desenvolvimento, atraindo maiores oportunidades de emprego e fixação. O mais procurado pelos imigrantes haitianos disporá são Estados Unidos e países da Europa, com França, Alemanha, entre outros, considerados desenvolvidos, que conseqüentemente, se tornam mais interessantes aos olhos dos imigrantes.

Handerson nos traz o depoimento de um imigrante haitiano, em relação às expectativas de ser *diáspora*:

A minha intenção (desde a República Dominicana) era ir à Guiana, de lá para o Suriname, estando lá queria alcançar São Tomás (Ilhas Virgens Americanas). De São Tomás seria mais fácil alcançar Estados Unidos. O meu sonho é ser diáspora. Desde que era criança queria ir a Miami, Equador não era meu destino, Brasil não era meu destino. Todos esses lugares pelos quais passei e cheguei, eram caminhos que buscava, um couloir (corredor). Por isso, queria atravessar país por país, porque me lembro na época que morava no Haiti, em Jacmel, a maioria das pessoas ia para o Suriname para depois chegar aqui (Guiana Francesa). Alguns diziam que, no Suriname, conseguiam a documentação, iam para Holanda e de lá percorriam outros países. Era a época em que o Suriname estava sob o domínio dos holandeses. (HENRI, maio de 2013, COGNEAU LAMIRANDE/GUIANA FRANCESA). (2015, p. 39).



Figura 1: Mapa do Haiti
Fonte: Portal São Francisco, 2017.

Nota-se nesse e em demais casos que os anseios de sair do Haiti e ser chamado de *diaspora* é cultural. Nesse relato os anseios são relativos a ir a Miami, mas para isso teria que passar por outros países, que são chamados corredores, facilitadores de acesso a outros países considerados mais importantes por eles, como por exemplo países da América do Sul e Central que facilitam acesso a Estados Unidos e países europeus. Também é possível identificar que o Brasil não se encontrava na rota de destinos dos haitianos como local de moradia ou trabalho por não ser considerado país desenvolvido e, portanto, não conseguir proporcionar grandes oportunidades aos imigrantes. O Brasil era considerado apenas um corredor que poderia facilitar a chegada ao destino objetivado.

No entanto, nos últimos anos essa situação mudou e o Brasil passou a ser também, destino para a *diáspora* haitiana. De acordo com o Ministério da Justiça, cerca de 40 mil haitianos migraram para o Brasil nos últimos 4 anos. Cerca de 60% se instalou nos estados no Sul, a maior parte no estado do Paraná, seguido por Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Os motivos para os haitianos terem deixado seu país e seguido rumo ao Brasil podem ser apontados em sua maioria “[...], por causa do terremoto (muitos perderam tudo que tinham e alguns, toda a família) e em busca de uma vida melhor [...]” (DUVAL, CASTRO e RIBEIRO, 2014, p. 69). Mas infelizmente a situação de intensa dificuldade no Haiti, resultando na migração para o Brasil, não decorreu apenas do episódio do terremoto em 2010.

Por volta do ano de 2004 a ONU (Organização das Nações Unidas) e seu Conselho de Segurança decretaram uma missão até o Haiti, a qual foi chamada de MINUSTAH ou Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti. Essa missão objetivava a redução da criminalidade, juntamente com a pacificação de bairros violentos; fornecimento de consultas médicas e odontológicas a população carente; execução de obras como hospitais, rodovias e escolas; formação de contingente policial para atuar em prol da sociedade haitiana e fortalecimento do ambiente político, principalmente após momentos de desordem política marcados por violência, que resultaram na saída do presidente Jean Bertrand Aristide diretamente para exílio (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2014).

Com a participação de 15 países, o Brasil foi o país que despendeu maior contingente de pessoal, cerca de 30.000 militares entre Força Aérea, Marinha e Exército, e que ainda mantém suas tropas em solo haitiano, pretendendo retirá-las em outubro desse ano. Com a presença do exército brasileiro a partir dessa ajuda

humanitária, deixando claro a população haitiana de que o Brasil estaria a disposição para acolhimento de seu povo, criou-se um vínculo de simpatia e respeito entre as pessoas que gostariam de sair do Haiti e os brasileiros lá presentes, tornando assim o Brasil um de seus destinos. Também, a existência de produtos brasileiros fez com que as pessoas criassem o desejo de conhecer essas empresas e futuramente trabalhar nelas, pois com o fato da exportação dos produtos se cria a visão de que as empresas brasileiras são bem-sucedidas e por consequência conseguiriam oferecer bons empregos e boas oportunidades de melhoria de vida.

Como já mencionado, primeiramente o Brasil não se encontrava na rota de destinos almejados pelos haitianos, pelo contrário, era utilizado como uma passagem ou como eles chamam, um corredor que proporciona a chegada até o país desejado. Contudo após diversos acontecimentos não planejados no Haiti, se encontrou uma real necessidade de mudança de hábitos e lugares para se viver, sendo assim, o Brasil deixou de ser apenas uma rota e passou a conter grandes expectativas quanto ao que poderia proporcionar aos imigrantes. Cavalcanti, Oliveira e Tonhati (2015 p. 49), nos trazem que “foi possível perceber que, no início dos anos 2010, o movimento de atração de estrangeiros inclusive se intensificou.”

Em virtude das eventualidades ocorridas, que resultaram na imigração haitiana para o Brasil, deve se levar em consideração as expectativas do Brasil, quanto pais e quanto empresas, em relação aos imigrantes. No próximo tópico será possível particularizar esses acontecimentos no contexto brasileiro.

2.3 IMIGRAÇÃO HAITIANA NO CONTEXTO BRASILEIRO

Conforme ressaltado anteriormente, na conjuntura de migrações e imigrações é indispensável citar o início do fluxo migratório de haitianos. A entrada dos haitianos se tornou essencial em debates e discussões sobre esse tema. Segundo (OLIVEIRA, 2015), depois de passar por um período de forte atração migratória, entre os meados do século XIX e os anos 1930, o Brasil ficou quase cinco décadas sem que as migrações internacionais tivessem grande relevância na dinâmica demográfica nacional.

Nota-se que os movimentos da população para o Brasil datam do início do período colonial, quando da exploração pela Coroa Portuguesa do território, suas riquezas naturais e das culturas agrícolas. O autor faz um levantamento de que

como Portugal não tinha contingente populacional suficiente para explorar as oportunidades oferecidas pelas novas terras, lançou mão da força de trabalho escrava, trazendo de forma compulsória para cá os negros africanos.

De acordo com o ciclo econômico, esses fluxos poderiam ter intensidades variadas, (OLIVEIRA, 2015) diz que já no Brasil Reino, com o traslado da família real, D. João VI, esboça-se aquilo que poderia ser apontada como a primeira política migratória, que, desde aquele momento, tinha como orientação o ideal de um “projeto civilizatório”. Porém, com a falta de infraestrutura, ocorreu o isolamento da colônia.

Somente anos mais tarde e após a independência, D. Pedro I retoma o “projeto de uma nação civilizada” para a recepção de colonos europeus e alemães. Como assinala e complementa (IOTTI, 2010), dizendo que foi um período em que a migração era só era percebida como forma de colonização baseada na ocupação, na defesa do território nacional e na busca de um ideal de nação civilizada e que, portanto, a atração dos colonos deveria ser financiada pelo Estado.

A partir desse momento retornava-se a política de imigração e ampliaram-se os países emissores. OLIVEIRA (2015), relata que “com a crise econômica que atingiu ao final dos anos 2000 os países desenvolvidos, principais destinos da emigração brasileira, o Brasil passa a receber uma importante migração de retorno, bem como de imigração estrangeira” e é nessa fase que chegam os imigrantes haitianos, porém com relação a essa imigração, o Brasil se demonstrou despreparado e “mesmo sendo responsável pela atração desses fluxos, liderando uma força de paz das Nações Unidas - MINUSTAH, o Brasil não se preparou de forma adequada para receber esses imigrantes”.

Segundo (GONÇALVES, 2009), a contextualização do processo migratório contemporâneo não se reduz a um mero fluxo de pessoas e/ou trabalhadores, mas integra um importante intercâmbio de recursos econômicos, culturais, e políticos, ou seja, a vinda dos haitianos traz consigo muitos motivos e significados.

A migração dos haitianos para o Brasil é um segmento que se iniciou de forma tímida mas vem se transfigurando permanentemente e desde 2010 o Brasil se tornou destino de muitos desses haitianos. Historicamente, sabemos que o motivo dessa imigração não foi a partir do terremoto em Porto Príncipe e sim, de vários outros motivos, inclusive, ao que diz respeito ao mercado de trabalho. Segundo o autor, sobre imigração e o mercado de trabalho, pode-se dizer que:

A imigração não resolverá a demanda de mão de obra do mercado de trabalho brasileiro. Mas, tampouco é possível prescindir dela e ficar indiferentes a essa necessidade. Entender melhor a relação entre imigração e o mercado de trabalho é chave para poder analisar a posição social que ocupam os imigrantes na atualidade e que ocuparão os seus descendentes no futuro. Portanto, a análise da presença dos imigrantes no mercado trabalho é crucial para o direcionamento de políticas públicas que reduzam a inconsistência de status e facilitem os caminhos para a mobilidade social ascendente (CAVALCANTI 2013, p.12)

Em relação ao mercado de trabalho, o Brasil tem se apresentado no cenário internacional com uma política de acolhida aos imigrantes devido ao fato de terem sofrido mudanças nesses últimos anos com introdução da diversidade cultural e interculturalidade. Essa interculturalidade e suas extensões auxiliam para a desconstrução de barreiras, fazendo com que a comunicação funcione de maneira mais efetiva, mas isso vai além de apenas agregar no processo comunicacional e sim, proporciona o maior conhecimento de outras culturas, mas nesse contexto brasileiro, o que se verifica é que há uma certa contradição e:

[...] isto reflete diretamente na forma de se lidar com a questão migratória, pois governos locais entendem que a responsabilidade da acolhida dos imigrantes é da competência do Governo Federal e, portanto, não criam políticas de atendimento alegando que os nacionais têm prioridade sobre os internacionais. O caso dos haitianos tem sido emblemático para explicitar estas contradições e, ao mesmo tempo, para evidenciar a falta de uma política migratória nacional que tenha como preocupação a integração sociocultural dos migrantes. Isto significa que além da concessão do visto permanente, eles têm direito ao trabalho, à saúde, à educação, à moradia, à livre associação e expressão de seus valores culturais, pois quem não é visto, não é reconhecido (PRADO e COELHO, 2015, p. 169).

Ante ao exposto, vale salientar que na atualidade, os movimentos migratórios fazem com que países se transformem e “esta nova realidade territorial propicia o aparecimento de comunidades transnacionais que conseguem gerir e pertencer a espaços sociais diferentes, criando elos interculturais” (GONÇALVES, 2009) e esse é o caso do Brasil, o qual passa por diversas etapas e gerações a partir de migrações internacionais.

Desse modo, Cavalcanti, Oliveira e Tonhati nos trazem em números a migração haitiana para o Brasil.

Trata-se de um crescimento de 406% entre 2011 e 2012, com crescimento de 254% em 2013. Nota-se, nos três anos há uma prevalência da presença de homens, sendo que eles representavam 89% dos haitianos com vínculo formal de trabalho em 2011, passando para 88% em 2012 e 86% em 2013. (CAVALCANTI, OLIVEIRA e TONHATI 2015, p.109).

Com base nos números acima destacados pelos autores, é possível visualizar o crescente aumento do interesse da comunidade haitiana em relação ao Brasil. Mesmo com a dominância de homens nesses números e percentuais, esse gradativo aumento só leva a crer que o Brasil passou a ser um destino da diáspora para a população haitiana. Os autores ainda revelam quais os principais postos de trabalho ocupados pelos haitianos, “os haitianos estão inseridos no mercado de trabalho formal brasileiro, majoritariamente, no segmento de produção de bens e serviços industriais” (CAVALCANTI, OLIVEIRA E TONHATI, 2015, p. 112). Para essas organizações, esse grande contingente de haitianos entrando no Brasil teve grande representatividade nas contratações em relação a produção, conseguindo assim fazer a relação que a migração e a mobilidade muitas vezes trazem, o desejo do país por trabalhadores que movimentam ainda mais a economia e o desejo do imigrante de conseguir um trabalho.

Considerando essas dinâmicas assumidas pelos fluxos migratórios haitianos e as relações entre imigração e trabalho torna-se, fundamental aprofundar a discussão no âmbito da Gestão de Pessoas no contexto da Administração e sua importância para qualificar os gestores para uma melhor gestão dentro das organizações.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO

O mundo está em constante processo de mudanças e evoluções, neste caso, os imigrantes saem de seu país de origem por uma questão cultural em busca de melhorias de vida e boas oportunidades, e como consequência, quando chegam a outros países, esses imigrantes seguem em busca de emprego. Conseqüentemente, surge também a necessidade de pensar estratégias organizacionais de forma a inserir de maneira qualificada a força desse trabalho estrangeiro.

Além disso, a necessidade de se ter uma gestão eficiente das pessoas se torna cada vez maior em decorrência da importância que as pessoas têm para os negócios. A preocupação dos gestores com suas equipes reflete no trabalho que elas irão desempenhar futuramente. Para Robbins (2010, p. 553) “as políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar as atitudes e comportamentos dos funcionários.” Além disso, a área de

recursos humanos também “cuida” dos colaboradores para que se mantenham satisfeitos e em boas condições de desempenho do trabalho.

As práticas utilizadas por empresas e conseqüentemente, seus gestores, servem como diretrizes de desenvolvimento e desempenho do trabalho, servindo como base para isso os objetivos comuns das organizações. Podendo assim, habituar os funcionários a buscar esses objetivos, bem como, harmonizá-los com a cultura e o ambiente organizacional.

Em razão disso, Vergara (2010, p.88) sugere que “De um gestor/líder espera-se que seja hábil na busca de clarificação de problemas. ” Porém um líder ou um gestor não precisará apenas ser hábil na resolução de problemas, ele precisará saber lidar com os problemas, com os responsáveis pela causa/solução e o principal, manter sua equipe de liderados sempre focada nos objetivos e atenta às oportunidades. É por isso que a gestão de recursos humanos se torna uma atividade que precisa de muita atenção, onde seus praticantes, necessitam integralmente desenvolver habilidades que irão possibilitar a realização de seu trabalho da melhor forma possível.

Nesse sentido, cabe destacar que as atividades de um administrador de pessoas, denominado nas organizações, repercutem em funções de planejar, dirigir, controlar e organizar, nesse caso, com foco nas pessoas, suas expectativas, realizações, objetivos e frustrações. Mas nem sempre foi assim, segundo (MALIK, 1998), a gestão de pessoas pode ser assimilada como subsistema das organizações, pois quem realiza as tarefas são as pessoas que ali trabalham. Embora boa parte das tarefas seja executada por máquinas, quem faz o recolhimento, venda e entrega dos produtos ou a realização dos serviços, são as pessoas. Em virtude disso, se torna aceitável a utilização do termo recurso humano para conceituar as pessoas inseridas em uma organização e que desempenham determinadas tarefas. Para que as ações sejam desempenhadas da melhor forma possível, esse subsistema deve ser gerido e atendido por pessoas capacitadas e que queiram estar envolvidas em todo esse processo.

A postura de um gestor de Recursos Humanos está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural, no seu sentido mais amplo. A educação familiar e formal adquirida ao longo de sua vida delineia um conjunto de valores que alavanca a exteriorização de suas atitudes, identificando-o – em uma escala de zero a infinito – num determinado e único ponto da escala (MARRAS, 2011, p. 19).

Dessa forma, se percebe que a postura de gestor ou líder não nasce com a pessoa, e sim, se desenvolve ao longo da vida, das situações vividas e dos rumos que deseja seguir. As habilidades necessárias a um indivíduo que representa liderança são desenvolvidas durante sua trajetória nessa posição ou mesmo destacam-se no momento de sua seleção, tornando - o apto ao cargo.

Gerir pessoas não é tarefa fácil, cada pessoa possui uma forma de pensar e agir, bem como, habilidades e competências diferentes, o gestor deve estar preparado para lidar com todos os tipos de pessoas e os conduzir para a realizar suas atividades da melhor maneira. A gestão eficaz pode estar atrelada ao grupo de pessoas com que o gestor está lidando e a qual atividade a mesma está desempenhando, por isso a tarefa principal é dirigir todas as pessoas, aos objetivos comuns das organizações, fazendo junção às expectativas pessoais de cada funcionário. Essa preocupação com a gestão de pessoas é algo recente e muito importante e necessária para a manutenção das atividades organizacionais.

Ainda, Fleury informa que:

As práticas de gestão de pessoas, utilizadas pela maioria das empresas brasileiras, até recentemente, tinham como espinha dorsal, a estrutura de cargos, cuja referência era o modelo taylorista de organização do trabalho, introduzido no Brasil na década de 30. Nos anos 80, a preocupação com a qualidade e produtividade abriu o espaço para se pensar novas formas de organização e gestão do trabalho, buscando-se inspiração na experiência dos grupos semiautônomos europeus e nas práticas bem-sucedidas da indústria automobilística japonesa (FLEURY, 2000, p. 3).

Em razão disso, as empresas se deram conta de que apenas estrutura de cargos não era o suficiente para manter seus colaboradores empenhados em suas atividades e para que pudesse mantê-los aplicados em suas atividades, algumas práticas tiveram que ser desenvolvidas em relação a desempenho, desenvolvimento e motivação, pois apenas a remuneração não é o suficiente para completar a motivação dos trabalhadores. Foi necessário também, o aperfeiçoamento dos gestores e dos ambientes, onde fosse possível focar nas expectativas mais complexas do trabalhador.

Com as mudanças relacionadas às práticas de gestão de pessoas e a inspiração nas equipes de trabalho bem-sucedidas citadas pela autora, se faz necessário conhecer uma equipe e qual seu processo de gestão, que será abordado no próximo tópico.

2.4.1 GESTÃO DE EQUIPES

No ambiente de trabalho, um administrador exerce funções administrativas de controlar, organizar, planejar e dirigir. Contextualizando ao campo da gestão de pessoas, iniciamos esse assunto diferenciando um grupo de equipe:

Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade. Por sua vez, uma equipe de trabalho, gera uma sinergia positiva por meio de esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma de suas contribuições individuais, e é essa sinergia positiva que os gestores estão buscando para a melhoria do desempenho (ROBBINS, p. 299).

Diferentes modelos de organização do trabalho surgiram e se modificaram com o passar dos anos com o objetivo de aumentar a eficiência e produtividade nos processos. Deste modo, a sociedade atual tem como base e objetivo e o trabalho em equipe, tendo que o mesmo resulta em vantagem competitiva e efetivo desempenho no ambiente e nas atividades realizadas.

A área de gestão de pessoas é muito sensível se comparada com a que é predominante em cada organização, tendo como ponto relevante esses aspectos que podem intervir na gestão de pessoas em uma organização e partindo do contexto deste presente trabalho sobre os migrantes internacionais e ainda diante das diversas transformações que já aconteceram e que ainda acontecem no mundo, o ambiente de trabalho atual está cada vez mais carente de organizações que buscam aperfeiçoar o desempenho de suas equipes de trabalho, tornando o trabalho não só mais eficiente, mas visto como um diferencial competitivo nas organizações.

Culturalmente, o mundo também sofreu transformações, tornando a sociedade e o mundo de trabalho cada vez mais diversificado. Nesse contexto, o termo de diversidade cultural ainda é novo para as pessoas e também, nesse momento, ultrapassam-se os comportamentos individualistas para a constituição de equipes de trabalho pois partido da evolução tecnológica e social, as organizações sentem o compromisso em buscar uma versatilidade em suas atividades.

De modo conseqüente a essa gestão, as organizações passam a assumir estruturas organizacionais diferentes assim como adotar modelos de gestão mais complexos, tornando-se a gestão dessas estruturas cada vez mais desafiadoras.

Dada essa conjuntura, vários conceitos tiveram de ser reavaliados com base no desempenho que cada organização quer atingir, a qual se inicia na cultura organizacional para se obter um futuro sucesso. Para Robbins, (2010, p. 501), “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Fleury complementa, dizendo que:

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização (FLEURY, 2000, p.10).

Fundamentado no objetivo do presente estudo, observa-se que existem várias percepções nas organizações com relação à inserção de imigrantes com diferentes culturas no mercado de trabalho, assim como também, a experiência de trabalho com essas equipes multiculturais vem se tornando cada vez mais presentes nas empresas, resultando em muitos desafios e alcances possíveis.

A gestão de uma equipe multicultural depende de como serão configurados alguns aspectos como as diferenças de personalidade, o desenvolvimento de um objetivo comum da equipe, a comunicação entre os seus membros, a resolução de conflitos e a liderança da equipe, já que em equipes que possuem diferentes culturas, as falhas nas percepções, na interpretação e na comunicação aparecem em vários momentos (Freitas, 2008).

Sintetizando, assim como cada pessoa tem suas próprias características individuais, as organizações também possuem individualidades que as diferem uma da outra e equipes multiculturais podem ser capazes de desempenhar atividades complexas usando suas características e se o líder da equipe souber como mediar essas diferenças podem chegar a ótimos resultados.

Diante o exposto, nota-se a importância de equipes eficazes e mais ainda, de gestores e líderes qualificados para gerir, da melhor forma possível, essa diversidade. No próximo tópico, serão abordados os conceitos de liderança nesse contexto de gestão de equipes.

2.4.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DE GESTÃO DE EQUIPES

De acordo com Lourenço (2000), as perspectivas de conceitos de liderança levam a uma identificação de dois tipos de liderança, uma liderança estatutária, que também é conhecida como formal e uma liderança emergente, que pode ser conhecida como informal. Essa liderança formal está associada a uma estrutura de poder formal a qual corresponde a comportamentos esperados de indivíduos ocupando uma posição reconhecida.

Diferente disso, a liderança emergente corresponde aquela que é exercida por alguém independentemente da posição oficial que ocupa, como por exemplo um membro que não detenha uma posição oficial de liderança pode exercer uma influência decisiva no grupo, sendo estes atos que podem constituir um comportamento de liderança muito importante, ainda que não sejam atos de um líder estatutário.

Ser líder requer mais que uma boa fala, firmeza, carisma e simpatia. Ser líder requer ser identificado, e muitas vezes selecionado em processos de recrutamento, por suas características e qualidades que demonstram a aptidão para liderança. Robbins (2010, p. 359), define liderança como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Dentro das organizações o líder deve influenciar e conduzir sua equipe rumo ao caminho da realização dos objetivos organizacionais comuns, bem como, com seu poder de liderança, consegue também motivar a cumprir seu trabalho, que muitas vezes requer o cumprimento de metas.

A respeito do assunto, Dias conceitua o poder na estrutura organizacional.

O poder entendido como a capacidade de um indivíduo ou organização de influenciar o comportamento de outro está presente permanentemente nas interações sociais que permeiam qualquer estrutura organizacional. Sendo a cultura a expressão de um conjunto de interações sociais, podemos compreender que há uma profunda ligação entre cultura e poder (DIAS, 2013 p.421).

Ressalta-se então que o poder que os líderes exercem nas organizações, está diretamente ligado à cultura organizacional vivida naquele ambiente. Trata-se, portanto, de conhecer e compreender a cultura organizacional vivida naquele ambiente e enfim encontrar qual o melhor modelo de liderança e gestão pode se encaixar.

O líder deve ter a incumbência de garantir a complementaridade de competências e diversidade das características dos membros de suas

equipes, mais que isso, deve mostrar-se apto a liderar “times de liderados”, compostos para os mais variados fins e com os mais diversos perfis profissionais (SANT’ANNA, CAMPOS E LÓTF, 2012, p. 66).

Tal perfil, visado pelas organizações atuais, é capaz de lidar com diferentes tipos de pessoas e das mais diversas culturas, esse líder é possível com uma mescla de habilidades e competências que juntas, formam o líder do contexto atual das empresas, capaz de líder em diferentes ambientes e o mais importante, gerir equipes de pessoas diferentes.

Sant’anna, Campos e Lótf, ainda definem quatro tipos de liderança voltados a gestão de equipes: o líder orientado para pessoas, o líder visionário, o líder mobilizador e o líder ambivalente.

O líder orientado para pessoas é aquele que se concentra no relacionamento com liderados, praticando o diálogo e dando feedback constante. A interação entre ambos é baseada na confiança. Além da predisposição para tratar com pessoas, esse tipo de líder entende que todos são passíveis ao erro. O estilo de liderança visionário, por sua vez, analisa diferentes perspectivas e tendências do ambiente interno e externo da organização para desenvolver uma visão clara de onde se quer chegar. Essa visão orienta as ações dos liderados, mas como ela tende a antever tendências que rompem com o status quo prevalecente, ele precisa motivá-los e ter boa aptidão em convencimento. Em muitos casos, a formação dessa visão depende do pioneirismo e curiosidade do líder. Já o estilo de liderança mobilizador é reconhecido por levar liderados com diferentes interesses a compartilhar objetivos comuns. Seu desempenho inspira as pessoas a agir, é orientado para a ação. Ele visualiza na negociação o meio de cativar as pessoas na busca por resultados. Depende, portanto, de sua grande capacidade de convencimento. O líder ambivalente concilia a orientação para pessoas com a busca por resultados. Isso exige que tenha disciplina e equilíbrio para utilizar sua boa capacidade de relacionamento em prol da negociação e avaliação de desempenho com os liderados. Esse processo exige, em muitos casos, que o líder adote uma postura firme. (SANT’ANNA, CAMPOS E LÓTF, 2012, p. 63-64).

Para cada organização e para cada equipe de trabalho inserida nela se faz necessário um líder, um gestor que possa tomar conta dessa equipe e buscar os resultados junto a ela, servindo de exemplo aos liderados. É importante para as empresas conhecerem seu modelo de negócios e seus objetivos, pois assim torna-se acessível o modelo de liderança que deve ser praticado em seus negócios, mas nem sempre um líder terá apenas uma habilidade e irá se identificar com apenas um estilo de liderança. Muitas vezes um líder consegue reunir em si diversas habilidades e estilos, podendo trabalhar com diversas equipes, isso o torna flexível e ajustável aos objetivos propostos.

Sequentemente será abordada a gestão das equipes interculturais, ou seja, a gestão dessas equipes que possuem diferentes culturas e assim, se tornam específicas e importantes para o andamento da organização.

2.4.3 A LIDERANÇA E A GESTÃO DE EQUIPES INTERCULTURAIS.

Pode-se notar que os encontros de diferentes culturas sempre tiveram presente na relação humana, seja nas épocas de colonização ou nas batalhas entre territórios. Tanto na antiguidade quanto nos dias atuais, é nítido que a partir do instante que diferentes culturas entram em contato, são inúmeras as possibilidades de um grupo se contrapor ao outro.

Ao tratar sobre diversidade, Fleury (2000) esclarece que a mesma pode ser estudada sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser analisados em todos os níveis.

Diante do exposto no tópico anterior, é notória a importância de gestores e líderes eficientes, sendo assim, necessário o aprofundamento de estudos para a aproximação dessas culturas, principalmente levando em conta a interculturalidade nas organizações.

A autora ainda aponta que o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é “administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos” (FLEURY, 2000, p.21).

Assim, a diversidade nos padrões culturais resulta em uma série de interpretações e formatos distintos de organização de trabalho, os quais nem sempre são os melhores devido ao despreparo dos gestores nesse relacionamento intercultural. Sobre o que já foi citado anteriormente e baseados no contexto de interculturalidade, podemos dizer que:

A interculturalidade não está mais fora das empresas, mas dentro delas, reivindicando atenção e cuidado, pois sinaliza que a diversidade cultural, além de poder favorecer uma maior eficiência organizacional, pode, também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada. A redução de riscos e fracassos pode ser fruto de análises financeiras e mercadológicas cuidadosas, mas, também, pode ser consequência da compreensão de aspectos culturais, religiosos, familiares, históricos, ideológicos, geográficos e climáticos que afetam os costumes e os modos dos homens pensarem e viverem a vida e o trabalho. As sociedades diferem em função do que amam, detestam, festejam e sonham. Ignorar as

diferenças culturais nos processos organizacionais pode ter um alto custo em um cenário em que todo erro tende a ser duramente castigado. (FREITAS, 2008, p. 87).

O que se percebe, é que a interculturalidade, não está somente fora das empresas e sim, no interior delas, buscando atenção e cuidados. A globalização, dando sequência nessa interação de diferentes culturas tende a positivar o trabalho, criar a aproximação e interação entre elas e como resultado, a melhoria do desempenho das atividades nas organizações, mas caso não se tenha uma cultura organizacional com profissionais qualificados, pode-se tornar um ambiente prejudicial e sem muitas expectativas.

[...] destaca-se a relevância de preparar lideranças para a atuação em diferentes contextos geográficos e culturais, com capacidade de conviver e assimilar valores e culturas distintos. Tal demanda, associada ao caráter altamente dinâmico do mundo atual, requer, por conseguinte, atributos como sensibilidade para tomada de decisões rápidas, porém baseadas em “sinais” emitidos pelo ambiente e pelos liderados. Demanda, igualmente, “líderes mais próximos”, isto é, que tenham habilidade de se relacionar com as pessoas, construindo múltiplas redes de relacionamento (SANT’ANNA, CAMPOS E LÓTF, 2012, p. 65).

O contexto atual vivido pelas organizações exige líderes que saibam liderar em ambientes compostos por equipes interculturais, que possuem a diversidade de trabalhadores empregados. Para isso é necessário que o líder tenha conhecimento de sua equipe e seus atributos para que possa tomar decisões assertivas e consigam construir pontes unindo a diversidade entre as pessoas, as chamadas redes de relacionamento, um diferencial para a organização.

É partindo de tal cenário que, analisando as práticas de gestão de equipes interculturais, considerando a inserção de trabalhadores imigrantes, permite compreender permitirá compreender os limites e possibilidades no contexto das organizações regionais.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para que os conhecimentos possam ser construídos numa perspectiva científica, é necessário determinar os métodos utilizados nessa trajetória. Assim, a metodologia orientadora do estudo, assume caráter relevante para os resultados esperados. Nesse sentido, Richardson (2008, p.22) aponta que “metodologia são regras estabelecidas para o método científico, ou seja, a necessidade de observar, de formular hipóteses, elaborar instrumentos, etc.”.

Considerando que o presente estudo tem como intuito identificar as práticas de gestão de equipes interculturais em empresas da região Sudoeste do Paraná, as expectativas de gestores e trabalhadores haitianos e brasileiros em relação a gestão das equipes interculturais e as percepções dos trabalhadores e gestores quanto à essas práticas da gestão, o capítulo apresenta o percurso metodológico previsto para sua execução. O percurso constitui-se do detalhamento em relação aos passos seguidos e os procedimentos e abordagens adotadas para conduzir o estudo, coleta, tratamento e análise dos dados, de forma a permitir a temática de pesquisa mais adequada.

Em termos de abordagem, o estudo caracteriza-se prioritariamente pelo aspecto qualitativo. Tal argumento considera a ênfase nas percepções dos trabalhadores haitianos bem como de gestores das organizações do município de Pato Branco, em relação à gestão de equipes interculturais. O objetivo deste estudo também indica a coleta das percepções e expectativas dos trabalhadores brasileiros, porém mediante abstenção dos mesmos, não tivemos êxito ao realizar a pesquisa baseados em suas perspectivas sobre o assunto.

Na visão de Richardson (2008, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. Através dos objetivos propostos e conforme já relatado anteriormente, o estudo enquadra-se sob essa orientação qualitativa e é classificado como estudo de casos múltiplos, pois, foram pesquisadas diferentes situações em empresas selecionadas no setor de indústrias da região do Sudoeste, mais especificamente no município de Pato Branco-PR. Dessa forma, será conduzida sob a perspectiva de analisar e interpretar as percepções dos sujeitos de pesquisa, suas perspectivas, interações e aspectos discursivos sobre suas experiências.

Nessa abordagem, o ambiente organizacional e pessoal dos indivíduos são de suma importância para a realização das pesquisas e observações, pois “a abordagem qualitativa, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. (RICHARDSON, 2008, p. 79).

Em princípio, pode-se afirmar que, de uma forma geral, as pesquisas que se voltam para uma abordagem qualitativa, tem por objetivo situações mais singulares, às quais, são voltadas às percepções e expectativas de trabalhadores e gestores.

Outro aspecto importante apontado por Richardson evidencia que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de uma determinada pesquisa, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades de comportamentos dos indivíduos (RICHARDSON, 2008, p. 80).

Esse tratamento permite compreender e interpretar as percepções coletadas possibilitando a identificação das implicações também dos fluxos migratórios no âmbito das organizações. Da mesma forma, assume-se a perspectiva descritiva, por considerar que pesquisa deste gênero tem por objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis e umas das suas características mais significativas está na sua utilização de técnicas de coleta de dados” (GIL, 2009, p. 28), as quais serão utilizadas neste estudo.

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do eu contexto de realidade, quando as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências (YIN, 2005, apud, GIL 2009).

Como complementa Neves (1996), o estudo de caso é muito utilizado na área da Administração e torna-se a modalidade mais escolhida por pesquisadores que buscam determinados fenômenos.

Amplamente usada em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e porque certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico (NEVES, 1996, p.3).

Contudo, ressalta-se que o estudo de caso é interessante no âmbito da abordagem qualitativa, permitindo analisar aspectos convergentes e singularidades no contexto das organizações. Em termos de universo, o município de Pato Branco, possui atualmente 394 organizações integrantes do setor da indústria, de acordo com IPARDES (2016), onde algumas dessas empresas empregam trabalhadores imigrantes, um dos sujeitos da pesquisa deste estudo, contendo também os gestores das equipes interculturais, também sujeitos da pesquisa do estudo.

Optou-se então a definição amostral por três organizações de segmentos específicos: uma organização do setor metal mecânico, uma organização do setor de alimentos e uma organização do setor da construção civil, setor o qual não tivemos desfecho devido ao fato de que as organizações da construção civil pesquisadas no município de Pato Branco não possuem trabalhadores haitianos.

3.1 COLETA DE DADOS.

Para alcançarmos os objetivos propostos neste estudo proposto faz-se necessário à coleta dos dados, para dessa forma, identificamos as expectativas dos trabalhadores bem como as práticas de gestão utilizadas, para posteriormente, a análise dos dados coletados com o intuito de organizar e interpretar essas percepções, de forma a elaborar uma síntese qualificada com base no apoio teórico apresentado.

De acordo com os autores Denzin e Lincoln (2006), “alguém que está pesquisando por algo, ou seja, um pesquisador tem a sua disposição, diversos itens, formas e maneiras de coletar as informações necessárias”. Consequentemente é necessário um estudo e análise por parte do pesquisador para com seu estudo a fim de definir qual será a melhor maneira de coletar os dados pertinentes à problemática de pesquisa. Além disso, Denzin e Lincoln (2006, p. 36-37) indicam que as formas de coleta variam e são determinadas de acordos com cada caso e “variam de entrevista à observação direta, passando pela análise de artefatos, documentos e registros culturais e pelo uso de materiais visuais ou da experiência pessoal”.

Para os autores, as técnicas de coleta trazem ao pesquisador uma variedade de métodos que possibilita trazer as melhores informações que os levaram aos resultados do estudo, organizando e interpretando com eficiência e qualidade, fazendo a utilização dos métodos empregados. Ainda, além de coletar os dados,

antes da análise, é indicado organizar as informações de forma clara e objetiva, facilitando, assim, a sua análise e interpretação, de uma forma que nada se perca e que tudo o que foi coletado possa ser utilizado, como explicam os autores:

“Deparando-se com grandes volumes de materiais qualitativos, o investigador busca formas de administrar e de interpretar esses documentos, e é nesse ponto que os métodos de controle de dados e os modelos de análise auxiliados por recursos computacionais podem ter utilidade” (DENZIN E LINCOLN 2006, p. 34).

Como citado acima, após a coleta de dados, obtém-se uma infinidade de informações que precisam ser interpretadas, para isso, é realizada a organização dessas informações permitindo que elenque quais os dados têm prioridade, quais os mais relevantes aos objetivos do estudo e quais causam maior dificuldade na interpretação e que necessitam de maior análise.

Após a caracterização deste estudo e identificação dos métodos mais adequados para a coleta, organização e análise dos dados obtidos, consideramos a entrevista semiestruturada e grupo focal (Apêndice A e Apêndice B) como os métodos mais adequados para a coleta desses dados para o presente estudo. Em termos de sujeitos de pesquisa, se compreende dois grupos distintos: um de gestores diretamente envolvidos com a área de Gestão de Pessoas e que tenham vivenciado experiências interculturais e outro de trabalhadores haitianos inseridos no contexto do trabalho nas organizações.

Considerou-se apropriado a realização de entrevistas semiestruturadas e grupo focal com gestores e trabalhadores, devido a quantidade de participantes. Para Vergara, 2004, p. 56, “grupo focal é um grupo reduzido de pessoas com as quais o pesquisador discute sobre o problema a ser investigado, de modo a obter mais informações, dar-lhe um foco, um afinamento”. O objetivo pretendido com o grupo focal é de apoiar numa predisposição existente sua formação de opiniões e tomar atitudes a partir de uma interação com outros indivíduos, pois estes necessitam conhecer as opiniões dos outros antes de formar as suas próprias, fazendo com que, quando expostos a discussões em grupo, possam trocar experiências, complementar suas informações ou mesmo mudar de posição.

A partir da tabela a seguir é possível verificar quais os conteúdos pesquisados e qual o objetivo a ser atingido com a análise deste tema, bem como quais foram os sujeitos de pesquisa e como estão relacionados com cada elemento:

TEMA PESQUISADO/ANALISADO	OBJETIVO	SUJEITO
Relação de trabalho	Compreender qual a relação de trabalho exercida entre os trabalhadores haitianos e brasileiros e a relação de gestores com as equipes interculturais.	Trabalhadores e gestores
Práticas de gestão	Conhecer as práticas de gestão aplicadas aos trabalhadores, tanto imigrantes como brasileiros nas equipes interculturais.	Gestores
Expectativas	Conhecer e compreender as expectativas dos trabalhadores imigrantes quanto a vinda para o Brasil e como essas expectativas interferem no trabalho.	Trabalhadores
Liderança	Observar os perfis de liderança praticados pelos gestores na gestão do trabalho das equipes interculturais.	Gestores

TABELA 1: Conteúdos pesquisados e objetivos. Fonte: autores.

Na tabela apresentada acima encontra-se de uma forma mais detalhada, os temas, objetivos e os sujeitos da nossa pesquisa, os quais envolvem gestores, líderes e os trabalhadores haitianos e brasileiros. Com relação ao trabalho, buscamos compreender quais as relações existentes entre os trabalhadores e os gestores de cada organização pesquisada bem como as práticas que envolvem as atividades nos setores. É pertinente a este estudo, identificar as expectativas dos trabalhadores imigrantes com a vinda para o Brasil e como elas interferiram em seu âmbito pessoal e profissional, para após, observar as práticas realizadas pelos gestores na gestão desses grupos. Dessa forma iniciamos apresentação e análise dos dados coletados para que seja possível a realização dos objetivos propostos.

As entrevistas e o grupo focal foram gravados e posteriormente transcritos. É importante salientar que os preceitos da ética em pesquisa orientaram o estudo e a coleta de dados foi realizada mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Em relação à análise dos dados, optou-se pela metodologia da análise de conteúdo, a qual pressupõe a definição de categorias analíticas tais quais a)

práticas de gestão intercultural e b) expectativas de trabalhadores e gestores, a partir dos elementos trazidos pela pesquisa de campo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Considerando o objetivo pretendido pelo estudo, qual seja, analisar limites, possibilidades, percepções e expectativas de empresas e trabalhadores em relação a práticas de gestão de equipes interculturais em empresas da região do Sudoeste do Paraná, a partir da inserção de trabalhadores Haitianos. No âmbito da indústria patobranquense foram selecionadas organizações de três segmentos específicos: metal mecânico, alimentos e construção civil. Em relação à definição dos sujeitos de pesquisa foi realizado contato com pessoas responsáveis por grupos que apoiam e auxiliam trabalhadores haitianos no município de Pato Branco e gestores de empresas desses segmentos para participação da pesquisa.

Para dar prosseguimento a essa análise, é válido relatar como foi a experiência e recepção com a chegada dos imigrantes no município de Pato Branco. A partir da matéria publicada no site do Diário do Sudoeste (2015), houve um significativo envolvimento de comunidades religiosas no auxílio a esses imigrantes, em sua maioria, haitianos. No caso da comunidade católica, destaca-se o envolvimento específico de um Frei, que idealizou e estimulou a criação de uma associação que permitisse a articulação, apoio e orientação aos imigrantes, a partir de suas demandas. Citando um exemplo desse envolvimento, o qual aconteceu na noite do dia 14 de março de 2015, conforme relata a matéria, o Frei organizou uma festa de integração entre brasileiros e haitianos que contava com comidas típicas e apresentações culturais como danças, músicas e poesias. Segundo a matéria, “o interesse da comunidade em conhecer as histórias e culturas do Haiti superou as expectativas dos organizadores do evento”.

Ainda na mesma noite do evento, foram anunciadas duas notícias que auxiliam na vida dos imigrantes na cidade. A primeira novidade foi a criação de uma Escola de Português para eles, onde o lucro obtido com a festa seria revertido para esse fim e a segunda novidade foi o anúncio da criação de uma Associação para os imigrantes haitianos, o MHAPA (Movimento Haitiano Associação de Pato Branco), apresentadas em fotos no anexo.

O objetivo principal com as aulas de português é de auxiliar os haitianos com a língua portuguesa e claro, o aprendizado, para a integração com a cultura local e também para que pudessem aproveitar melhor as oportunidades de trabalho obtidas

aqui além da aproximação de brasileiros e haitianos, dividindo suas culturas, experiências e aprendizado em um conjunto social.

Dados secundários disponíveis nas mídias de rádio e jornal do município de Pato Branco, confirmam o esvaziamento da participação da associação tendo em vista alguns fatores: afastamento do principal incentivador e migração de número significativo de haitianos para outros países e regiões. Houve procura em outras fontes, como Secretária de Assistência Social da Prefeitura e Agência do trabalhador, nas quais não foi obtido respostas nas várias tentativas de contato para oficializar essas informações

Portanto para a realização deste estudo, foram selecionados dois grupos que atendem imigrantes participantes de aulas de língua portuguesa, onde destacam-se duas organizações: a UTFPR-Campus Pato Branco e a Paróquia São Pedro Apóstolo, além de comunidades religiosas com orientação católica. Os grupos permitiram a composição de um grupo amostral para esta coleta de dados a partir da técnica de grupo focal, já relatado no tópico anterior. Em segundo momento formalizou-se a participação de gestores dos setores das indústrias apresentadas anteriormente, possibilitando a realização do grupo focal, acompanhado das entrevistas semiestruturadas, abordando os assuntos pertinentes ao contexto de interculturalidade.

Para a realização do grupo focal com os trabalhadores, inicialmente realizou-se contato com a responsável pelo MHAPA (Movimento Haitiano Associação de Pato Branco), a qual presta assistência aos imigrantes haitianos realizando aulas de português semanais. Posteriormente, solicitou-se autorização para participação em uma aula de língua portuguesa, a qual aceitou o pedido. Na data marcada, dia 27 de maio de 2017, houve participação na aula para a apresentação do estudo. Ainda no mesmo dia, em conversa com os imigrantes, explicou-se o objetivo do estudo para evidenciar a importância de suas participações, os quais aceitaram a proposta, marcando nova data para o encontro onde seriam discutidas e coletadas as informações.

Na semana que antecedeu o encontro, ocorreu também contato com a instituição de ensino Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Pato Branco, a qual também possui um grupo de estrangeiros, entre eles haitianos, para aulas de português. Mediante participação em aula, explicou-se o objetivo do

estudo, finalizando com um convite para participação do encontro com o outro grupo, citado acima.

Então, no dia 3 do mês de junho de 2017, realizou-se o grupo focal mediante roteiro semiestruturado elaborado a partir de adaptações dos estudos de Bueno (2010). Na oportunidade, estiveram reunidos 18 trabalhadores haitianos, sendo 16 homens e 2 mulheres. Primeiramente, esclarece-se o objetivo do estudo, bem como, a garantia de sigilo das identidades a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, lido e traduzido aos presentes.

Dando continuidade a pesquisa, foi realizada a pesquisa com as percepções das organizações, onde efetuou-se contato com gestores de empresas, sendo elas do ramo alimentício, metal mecânico e construção civil, objetivando responder um dos objetivos, que versa sobre as expectativas das empresas e práticas de gestão efetuadas. Com o contato, obteve-se apenas gestores do setor alimentício e metal mecânico, não havendo participação do setor de construção civil, como relatado anteriormente. Após contato e aceite de participação da pesquisa, na noite do dia 10 de julho de 2017, na UTFPR campus Pato Branco, sucedeu-se a entrevista e grupo focal com os gestores, permeando aspectos de trabalho, gestão e expectativas.

Do mesmo modo, para os dois grupos de pesquisa, houve a solicitação de autorização dos presentes para a gravação, que, posteriormente, foi transcrita e categorizadas a partir das categorias analíticas previamente estabelecidas: *a) expectativas de trabalhadores e gestores e b) práticas de gestão intercultural*.

Sendo assim, a busca pelos dados pertinentes a pesquisa levou a divisão de suas coletas em dois momentos: o primeiro momento foi em relação aos trabalhadores e o segundo realizou-se com os gestores. Com relação aos dados coletados na entrevista com os imigrantes haitianos, foi possível identificar que cerca de 85% dos imigrantes possuem curso superior e aproximadamente 36% possuem família no Brasil, porém todos vieram sozinhos ao Brasil.

Verificou-se também, que entre os entrevistados, as idades variaram entre 23 e 37 anos, bem como, obtivemos uma representatividade da grande maioria do sexo masculino, com apenas duas participantes do sexo feminino, sendo que apenas uma concordou em participar.

Já na entrevista com os gestores, se obteve a participação de 3 gestores dos setores selecionados neste estudo, ressaltando que em relação ao setor de construção civil, não obtivemos participação. Dos três entrevistados, duas pessoas

eram do sexo feminino, sendo uma do setor de indústria alimentícia e a outra do setor metal mecânico, bem como o terceiro gestor, do sexo masculino, representando o setor metal mecânico também.

A primeira categoria analítica abordada ressalta sobre as expectativas de trabalhadores haitianos e empresas, representadas por gestores, quanto a chegada dos imigrantes as empresas e aos objetivos e desafios a serem concretizados mediante a relação entre organização e trabalho. Já a segunda categoria, aborda as práticas de gestão intercultural, utilizadas ou não, no processo de gestão nas empresas. Estas duas categorias estão descritas nos tópicos abaixo.

4.1 Expectativas de Trabalhadores Haitianos e Gestores

Durante a coleta de dados com os imigrantes Haitianos, houve a participação efetiva de intérpretes, considerando que alguns sujeitos de pesquisa não dominam a língua portuguesa. Além disso, as pesquisadoras possuíam limitações em relação ao idioma *criolo*, língua nativa do Haiti, nem tão pouco, dominam a língua francesa ou inglesa, com as quais os haitianos se comunicam com maior facilidade. Ante o exposto, os resultados ora apresentados trazem análises a partir das possíveis aproximações entre as percepções dos imigrantes haitianos e gestores, assim como, das oportunidades e limitações típicas das políticas públicas sobre o tema.

A partir dos relatos e do vínculo entre os perfis dos sujeitos de pesquisa, inicia-se o primeiro bloco de discussão, o qual versou sobre as razões que levaram os haitianos a migrar para outros países. Em relação ao tema, as principais sínteses sobre tais intenções permitem afirmar que alguns migraram por razões de trabalho, pois precisavam enviar dinheiro aos familiares que ficaram no Haiti; outro aspecto mais presente, evidencia a intenção de conhecer o Brasil e sua cultura, principalmente estimulados pelos relatos das oportunidades que aqui haviam. Neste sentido, salienta-se que a migração é algo comum na cultura haitiana, intensificada a partir das questões ambientais, sociais e políticas vivenciadas na última década.

Estudos realizados por Handerson e Continguiba, citados nesse estudo, demonstram que grande parte dessas situações ocorridas no país acentuaram de fato a saída de sua população, mas a questão da imigração por parte dos haitianos é um processo antigo que faz parte da cultura desse povo, denominando essa

prática de *Diaspora* ou *Dyaspóra* é um termo utilizado para designar os haitianos residentes no exterior e que voltam ao Haiti. (Handerson, 2015, p.25).

Os mais diversos relatos ressaltam a importância de vivenciar experiências que todos os entrevistados possuem, seja a trabalho ou passeio e também quais eram seus trabalhos em seu país de origem, demonstrando que os cargos vivenciados no Haiti não se comparam com os empregos vividos no Brasil. Um exemplo é o relato a seguir, onde o mesmo descreve as razões que levaram a saída do Haiti:

Eu venha aqui no Brasil pra fazer a diferença. Porque Haiti tem muito problema política e eu deixar Haiti para fazer a diferença. Pra trabalhá, pra escola e tô aqui 2 anos. Eu motorista no Haiti. (H9, 23 anos).

Outro relato importante demonstra que o conhecimento de outra cultura também levou os imigrantes haitianos a optarem por migrarem para o Brasil:

Eu vim aqui pra visitá, pra saber como é a cultura, Brasil e Haiti, e tem que trabalhar pra fazer tudo, aluguel, luz. Lá no Haiti eu trabalhava em organização para tratar criança. (H11, 37 anos).

Mesmo enfrentando dificuldades tanto no Haiti e ao chegarem no Brasil, umas das principais relações dos haitianos com a imigração foi o ganho de experiências, típico de pessoas que vivem e conhecem outras culturas. Relacionam-se então com outras formas de vida, costumes, alimentação diferente, entre outros. Isso muito se relaciona com as expectativas e percepções das empresas com a contratação dos Haitianos, pois havia um objetivo envolvido nessas contratações que deveria ser suprido a partir da chegada dos mesmos nas empresas.

As principais sínteses sobre tal questão repercutiram nos processos de recrutamento a partir de uma agência de empregos localizada na capital, Curitiba, buscando por trabalhadores que pudessem suprir a carência de mão de obra necessária na área de produção. A empresa, em contato com essa agência, enviava requisitos necessários para as funções a serem desempenhadas, auxiliando a agência no recrutamento e seleção dos candidatos selecionados para às vagas.

No início das contratações a preferência era por homens, pois as vagas já detinham uma função específica, carregamento de produtos pesados e organização do estoque. Essas funções também eram repassadas aos trabalhadores imigrantes, pois não necessitavam de comunicação direta com colegas e gestores, ao contrário

das funções de produção que necessitavam de um treinamento mais apurado das operações, essencialmente o básico da língua portuguesa. Dessa forma, geralmente nas contratações das empresas, existia um intérprete principal que auxiliava no repasse de informações fundamentais como normas da empresa e informações de comunicação interna indispensável ao desempenho do trabalho.

Segundo um gestor do setor metal mecânico:

[...]a expectativa principal da empresa era suprir a mão de obra deficiente, em basicamente funções operacionais, mesmo que, os haitianos com suas formações poderiam assumir outras funções, mas o objetivo era suprir a mão de obra de cargos operacionais. (G2, 23 anos).

Dessa forma, é possível verificar que o objetivo principal das empresas era o suprimento da mão de obra, mas que, ao verificar os relatos dos trabalhadores, nota-se que os objetivos destes, é o ganho de experiência e o conhecimento de outra cultura.

Abaixo um relato sobre a experiência da imigração:

Vim pro Brasil pra fazer uma experiência, tipo, quando eu tava no Haiti, eu estudar até 17 anos, depois fiz 2 anos de engenharia atômica. Quando eu morar pra cá, não consegui pagar curso porque o governo aumenta a taxa, aumenta tudo, aí não consegui pra pagar. Minha mãe fala assim: o que você quer fazer? Eu falei: então vou visitar outra país pra terminar minha experiência. Por isso que vim aqui, mais fácil pra vim. Tava trabalhando como, tipo, segurança. (H12, 27 anos).

A fala acima revela alguns motivos, percepções e as expectativas com relação a vinda para o Brasil, as quais motivaram para que o país fizesse parte da rota de destinos escolhida por estes imigrantes haitianos, embora muitas vezes, o destino principal fosse outro. Isso geralmente acontece, pois como já explanado neste estudo, está inserido na cultura haitiana a imigração e a busca por experiências fora do país de origem.

A intenção de atender as expectativas e continuar as atividades profissionais e de formação acadêmica, as quais eram realizadas no Haiti, evidenciam as questões cotidianas, convívio social, dignidade humana, acesso ao trabalho, educação e saúde. No entanto, os relatos são contundentes ao afirmar a dificuldade do acesso ao trabalho, comunicação, educação e interação com a comunidade.

Nesse sentido, um aspecto significativo apurado na coleta de dados, diz respeito às percepções e expectativas dos participantes com relação a dar

continuidade a sua formação acadêmica e validação de seus diplomas e profissões no Brasil, para que possam ser melhor remunerados futuramente. Esse assunto qual foi evidenciado e defendido com veemência durante as discussões no grupo, indicando o intuito dos mesmos em aprimorar seus conhecimentos, obter o diploma brasileiro qualificando e ampliar suas possibilidades de atuação profissional.

O cenário apresentado ainda dialoga com as dificuldades evidentes em relação às formalidades exigidas no país em relação aos processos de legais de validação da formação já realizada pelos trabalhadores. Tal circunstância implica no repensar das políticas públicas vinculadas ao reconhecimento dos saberes, mas também, das formas de acesso e permanência de estrangeiros à educação pública, especialmente no âmbito do Ensino Superior, considerando as singularidades nos processos de seleção e de apropriação da língua portuguesa.

Quando questionados sobre as expectativas que tinham com relação ao Brasil, verificou-se uma série de dificuldades de adaptação à cultura. Como ilustração deste cenário, um trabalhador relatou a forma inadequada como foi ou é tratado no Brasil, tendo a sua fala confirmada por parte dos presentes, como revela o excerto a seguir:

Agora eu vi muito, *muito* coisa aqui Brasil, para todo haitiano e haitiana, trata haitiano muito mal, tem *muito* gente no trabalho que trata haitiano muito mal, haitiano pegar bus, como que diz? “chofer”...motorista, trata haitiano muito mal, muito decepção pra haitiano aqui Brasil. Haitiano sofre muito pra tudo coisa, casa, pra pessoa aluga casa, haitiano necessita escola profissional, muita coisa aqui Pato Branco, muito muito difícil pra haitiano (H7, 32 anos).

Quando é solicitado o detalhamento de suas percepções, evidencia-se no excerto acima, por parte dos haitianos, o preconceito pelo qual esses imigrantes haitianos passam, a forma como são tratados e chamados pelos brasileiros e as dificuldades e obstáculos para, por exemplo, realizar a locação de um imóvel ou arrumar um emprego.

Ainda no que se refere à percepção dos haitianos quanto aos aspectos culturais mais significativos e que afetam de forma mais intensa a convivência com os brasileiros, está a dificuldade de comunicação. Os participantes revelam sentir necessidade de conversar com brasileiros, tanto para questões de convivência, quanto para o conhecimento da cultura. Percebe-se, que mesmo com alguma

limitação, boa parte dos participantes, falam português e têm expectativa de interagir:

[...] minha cultura é diferente dessa cultura. Humm ... lá no Haiti, a gente gosta de falar com outros, conversa muito, quando você chega, imagina, humm ... tipo, quando você vai entrar no ônibus, ninguém não vai falar com você, mas só que tem um problema de língua, porque ninguém não vai sabê que falo português, ninguém não vai sabê, mas se você falar, por exemplo, se uma pessoa faz assim ó (gestos) ... (Esbarrar em você), não vai falar desculpa, nada?! Tem que falar, desculpa! ..., Eu não gosto isso! Quando uma pessoa te bate tem que falar desculpa! Não vai falar desculpa?! Não sei se é problema de educação! Não sei, mas tem que falar. Isso haitiano gosta muito isso! A música do Brasil é diferente também, tem mais coisa, só que não sei! Ainda não sei, só quero conversar mais com brasileiros e brasileiras, pra sabe tudo a cultura que existe no Brasil. (H10, 23 anos).

A partir desse relato é possível identificar situações contundentes de preconceito e resistência da população local à presença dos estrangeiros em diferentes espaços, sejam estes, públicos ou privados. Dentre as dificuldades mais comuns geradas por essa resistência estão: o acesso à moradia, compras no comércio local, especialmente, pelas limitações da comunicação e documentação, bem como, o acesso ao emprego e aos benefícios de assistência social.

Essas dificuldades com relação à diferença cultural também são encontradas e vividas nas organizações por parte dos gestores e líderes. Uma gestora relata a experiência vivida por ela mesma na empresa em que trabalha:

Na nossa empresa, organizamos um chá de fraldas com expectativa de auxiliar um casal de colaboradores haitianos, sem comentar com os mesmos antes. Após a arrecadação, chamamos o casal e os mesmos ficaram super ofendidos com nossa atitude e nós não fazíamos ideia do porque! (G3, 27 anos - Indústria Alimentícia).

No excerto citado, podemos destacar que mesmo no intuito de ajudar, é necessário considerar possíveis aspectos culturais. No caso, o casal sentiu-se ofendido, constrangido e até humilhado, pois acreditavam que deveriam e poderiam arcar com as próprias despesas e necessidades do filho que estava por vir e não receber ajuda e doações de terceiros.

Nesse sentido, algumas participações, tanto no grupo focal dos trabalhadores quanto no grupo de gestores, podem-se ilustrar limitações decorrentes do processo de comunicação e que se referem às questões comportamentais, culturais e que demandam certa sensibilidade, como se percebe no excerto a seguir:

Quando você chega aqui tem a assistência social. Mas não sei o que faz pra nós? não ajuda! É tudo haitiano, haitiano pra cá, haitiano pra lá, tem muito brasileiro que chama haitiano de escravo! Quando comecei a trabalhar na expedição de uma empresa, só eu bati sozinho 3 caixas de coxa, sobrecoxa, e bate muito, bate, bate, bate... Brasileiro falar: Ahhh, haitiano, muito escravo! (H2, 28 anos).

Nesta fala pode-se notar as dificuldades e impactos que uma cultura diferente pode trazer. O colega deste trabalhador poderia estar se referindo a expressiva produtividade de seu colega haitiano e que isso poderia elevar o nível da exigência por parte da empresa. Considerando que algumas empresas remuneram por produtividade, pode-se compreender que o trabalhador haitiano esperava ser melhor remunerado.

Aspectos como os abordados acima, podem ser agravados ao se considerar contundentes elementos culturais e sensíveis à indicação de postura com conotação discriminatória, especialmente em relação aos grupos, historicamente marginalizados socialmente: negros, imigrantes, desempregados. Assim, salienta-se que inúmeros relatos, colhidos nas discussões desse grupo, indicam que as diferenças culturais entre brasileiros e haitianos, especialmente no contexto em estudo, tem tornado o convívio mais difícil, tanto para imigrantes, quanto para brasileiros. Cenas de discriminação e segregação tornam-se comuns e demonstram o total despreparo das pessoas em relação à convivência e à gestão de equipes interculturais.

Tal situação fica ainda mais evidente no grupo em estudo, pela representação expressiva de pessoas que viveram em diferentes países e regiões, indicando a resistência da comunidade patobranquense às diferenças. Nesse aspecto o excerto apresentado a seguir, relata que nas organizações ficam ainda mais evidentes:

[...] eles não nos chamam pelo nome, somente haitiano e haitiana. Não é todo haitiano que a chefia trata bem, ele me trata bem, eu falo português e tudo [...] (H10, 23 anos).

Como se observa, parece haver contundente resistência no processo de acolhimento ou socialização do trabalhador haitiano, mesmo em situações mais básicas do convívio e relacionamento humano, como o de tratar as pessoas pelo seu nome próprio, evidenciando a discussão emergente sobre empatia e respeito à diversidade nas organizações.

Nesse mesmo sentido, os relatos evidenciam as dificuldades com a interpretação da legislação trabalhista, bem como, normas e regulamentos indicados pelas organizações como ferramenta de gestão. Tais rotinas, se apresentam de forma ainda mais adversa ao se considerar as limitações da comunicação, tendo em vista que, muitos haitianos falam o português com alguma dificuldade e que a leitura e interpretação possuem limitações ainda mais evidentes em qualquer língua em processo de apropriação. Fator agravado ainda pela tendência e diversidade de termos cujo sentido diverge dependendo do contexto. Cabe ressaltar ainda, o habitual uso de metáforas e das mensagens com conotação subliminar típicas da cultura brasileira.

Outro obstáculo enfrentado por estrangeiros são as vagas de trabalho ofertadas. Em vários casos, eles procuram as agências especializadas para que haja facilidade nos procedimentos relacionados a esse fator, mas ao entrar em contato com essas agências, os mesmos são informados de que as vagas são somente para brasileiros.

Durante a conversa realizada na coleta de dados, as discussões revelaram que as empresas não conseguem adaptar-se aos imigrantes e utilizaram a dificuldade na comunicação como justificativa para os dispensar, devido aos relatos que os próprios gestores comentaram, como no excerto a seguir, em relação a inserção desses trabalhadores, bem como a adaptação às rotinas e cultura organizacional e insatisfação dos trabalhadores com relação à adequação da sua formação a atividade desempenhada.

[...] Além da comunicação como principal dificuldade, em muitos casos, falta higiene. Alguns tinham, mas outros não. Lá na empresa, no início, fizemos uma palestra sobre higiene e sobre as rotinas da empresa. Eles trabalham muito! No início reclamaram sobre as funções que estão desempenhando, mas por precisarem, continuavam as atividades por um certo período. Apesar de tudo, ainda temos muita dificuldade em passar essas informações devido a essa dificuldade de idioma [...] (G3, 27 anos. Indústria Alimentícia).

Já no excerto abaixo, o imigrante relata sobre sua dificuldade em concorrer para uma vaga de trabalho na empresa. Na fala, o trabalhador relata sua experiência no momento de procurar uma vaga de trabalho em uma empresa especializada no município de Pato Branco, porém ao chegar no local, são informados que as vagas se destinam apenas a brasileiros, não possibilitando a concorrência do trabalhador haitiano por elas.

[...] quando uma pessoa chega aqui pra conseguir uma empresa. Eu posso falar que tem um problema, tipo, sobre haitianos... tem lá um lugar que tem as vagas, que quando você chega lá tem vaga pra todo mundo, quando a gente vai lá fala, não é pra haitiano, só pra brasileiro, porque? Porque todo mundo sabe trabalha[...]tem bastante empresa aqui, eu acho que tudo haitiano tem muita capacidade pra fazer bastante coisa, então não deve falar não é pra você, não é legal. Eu não gosto, não gosto, tenho um grande problema sobre isso, se tem vaga é pra todo mundo [...] (H2, 28 anos).

De um modo geral, a discussão nos grupos focais permitiu evidenciar que a maioria dos problemas enfrentados pelos imigrantes pode ter sido estimulado pela falta de políticas e ações planejadas de caráter público que se somam a aspectos arraigados no contexto social e cultural. Agências de emprego e empresas ofertam vagas de trabalho, mas não possuem meios adequados para a comunicação, assim como o poder público local e organizações da sociedade civil organizada parecem não possuir ações integradas.

Na segunda categoria de análise é possível compreender como a o processo de interculturalidade nas torna-se importante nas organizações, principalmente em seus processos de gestão, dada uma realidade de indivíduos de diferentes culturas inseridos em um mesmo ambiente.

4.2 Práticas de Gestão Intercultural

Quando se remete a interculturalidade, fica evidente a dificuldade de desenvolver práticas de gestão e liderança neste contexto, porém suas extensões auxiliam na desconstrução de barreiras, fazendo com que a comunicação e outras dificuldades se resolvam de maneira mais efetiva, trazendo pontos positivos e tornando a empresa mais eficiente neste processo.

Inicialmente para as empresas, as primeiras contratações eram as mais difíceis, pois comunicavam-se através de gestos, acabando em situações em que a pessoa era dispensada e orientada a voltar com algum intérprete, alguém que pudesse ajudá-la no processo de seleção, para que também a pessoa pudesse compreender alguns procedimentos básicos da empresa como horário, salário e normas. Abaixo a fala de um gestor sobre um dos resultados da falta de comunicação:

Na empresa onde trabalho, aconteceu vários casos de demissão por justa causa. Eles simplesmente não apareciam para trabalhar, não

avisavam e não traziam atestados, enfim, faltavam vários dias consecutivos sem justificativa! (G2, 23 anos - Metal Mecânica).

No momento da discussão com os gestores, houveram vários comentários referentes ao excerto acima, sobre a dispensa desses trabalhadores das empresas, onde algumas aconteceram pela contínua falta dos trabalhadores a seus postos de trabalho. Ainda, há relatos que evidenciam o acesso dos trabalhadores diretamente nas organizações, a partir de vagas abertas, independentemente da questão migratória. Os trabalhadores procuravam por vagas em organizações que as ofertavam ou mesmo procuravam a própria empresa para saber sobre as vagas. No entanto, todos os participantes concordam que a maior dificuldade esteve relacionada ao idioma e alguns elementos de aspecto cultural, segundo os quais, acabaram culminando em índices expressivos de rotatividade desses profissionais.

Em contrapartida, quando solicitados a comentar sobre a adaptação às normas das empresas, um dos imigrantes presentes relatou:

Eu não saber que tinha que avisar quando não ia trabalhar. Eu resolver coisas da minha família no Haiti. Lá é diferente, eu não sabia! (H10, 23 anos).

Pode-se notar que os obstáculos são recíprocos em ambas as partes e o excerto acima ressaltam novamente essa questão cultural, já que assim como a cultural e idioma, as normas trabalhistas do Haiti também se diferenciam das do Brasil. De modo consequente, também houve casos em que a partir da dispensa de um trabalhador, outras pessoas sentiam-se lesadas e como decorrência, optaram por pedir a dispensa da empresa também.

Segundo relatos, na ambientação e adaptação de trabalhadores imigrantes geralmente ocorria a apresentação da empresa, das principais funções que seriam desempenhadas e informações básicas repassadas com ajuda de intérprete. Porém em muitas vezes, não ocorria nada em específico ou especial, resultando em uma aproximação involuntária de brasileiros e haitianos, que acabaram colaborando entre si em suas atividades.

Nós reparamos que os trabalhadores brasileiros foram, em grande maioria, receptivos com os trabalhadores haitianos, tentando se comunicar com os mesmos, mesmo que de forma dificultosa. (G1, 21 anos - Metal Mecânica).

Como no excerto acima, no início as empresas repararam que havia uma forma de isolamento entre os trabalhadores pelo fato de não se conhecerem, mas

que com o passar do tempo os grupos se mesclavam e ocorria a integração de culturas no ambiente de trabalho, principalmente em horários de intervalos e em trocas de turno, onde brasileiros se demonstravam ser simpáticos e prestativos.

No relato abaixo, um trabalhador haitiano retrata seu bom relacionamento com colegas brasileiro bem como a dificuldade de comunicação quando, por exemplo, fala na sua língua.

[...] Brasileiros me receber bem! Eu sou tranquilo, sou haitiano e trabalhei só com brasileiro, nenhum haitiano. Me ajudaram no português e quero continuar lá. Agora eu ajudo, acho que operador lá. Mas quando cheguei só perguntaram o que fazia no Haiti e não o que eu queria fazer porque tem um problema que pra conversar muito difícil. Quando falo na minha língua é um problema, risos. (H1, 25 anos).

A partir das atividades e a forma como eram executadas funções alguns trabalhadores haitianos acabam se destacando, desempenhando papéis administrativos ou de liderança. Em uma das empresas um dos trabalhadores haitianos era quem geria a equipe na falta do líder principal e em outra empresa um dos trabalhadores haitianos desempenhou atividades no setor administrativo da empresa, mesmo que por pouco tempo. O excerto a seguir demonstra como alguns acontecimentos são derivados da falta de preparação nas organizações.

[...] para lidar com interculturalidade tem que ser um gestor muito bem preparado, eu tenho gestores lá que não querem nem ouvir falar de trabalhar com haitianos. Nem pensar! Houve preparação para chegada deles quando a estrutura, casa essas coisas, mas quanto a comunicação, como eles estavam se sentindo, como iriam reagir, eles chegaram como qualquer outro trabalhador brasileiro, não tivemos preparo e se tivesse, tudo teria sido diferente, foi-se adaptando conforme a situação. (G3, 27 anos. Alimentício).

As análises demonstram contundentes relatos de que as empresas estudadas não desenvolveram estratégias diferenciadas para a ambientação e inserção dos profissionais haitianos na estrutura organizacional. Além disso, há percepções evidentes de que poderiam ter criado ou adaptado suas práticas de gestão à nova realidade, bem como, de promover espaços de interação entre os trabalhadores brasileiros e haitianos que garantisse a troca de experiências, a geração de conhecimentos e a efetiva aprendizagem organizacional e isso se constata novamente no relato abaixo, onde o gestor comenta sobre a capacidade

destes imigrantes bem como a ausência de conhecimento sobre locais e comunidades que mantêm os apoio como aulas de português.

Eu não tenho dúvidas que os trabalhadores haitianos têm uma enorme capacidade. O erro foi nosso desde o início, eles não estavam preparados nem tampouco nós. Acredito que se as empresas tivessem apoios externos, muitas dificuldades teriam sido amenizadas. (G2, 23 anos - Indústria Metal-Mecânica).

Este relato vem de encontro a confirmação dos outros gestores, informando que o mesmo aconteceu em suas empresas e salientando que, se tomado medidas preventivas quanto aos principais contratemplos causados pelas diferenças culturais, envolvendo idioma e gestão, principalmente, boa parte dos inconvenientes encontrados no dia a dia organizacional teriam sido enfrentados sem causar equívocos para ambas as partes.

Contudo, é importante salientar que apesar das dificuldades e obstáculos enfrentados no cotidiano das organizações por trabalhadores haitianos e gestores brasileiros, verifica-se o empenho dos trabalhadores para a melhor adaptação em suas atividades e também o interesse, reconhecimento e esforço das empresas na necessidade de estruturação de tais práticas, porém, ainda limitadas sobre os caminhos e metodologias disponíveis para isso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que os objetivos deste estudo, quais sejam, analisar limites, possibilidades, percepções e expectativas de empresas e trabalhadores em relação a práticas de gestão de equipes interculturais em empresas da região do Sudoeste do Paraná, a partir da inserção de trabalhadores Haitianos, o estudo indica que a partir dos resultados apurados, verifica-se que o perfil dos imigrantes haitianos participantes do estudo se dá por uma maioria do sexo masculino, os quais viajaram inicialmente sozinhos ao Brasil, em busca de conhecimento e experiências.

Os primeiros grupos que chegaram em Pato Branco obtiveram alguns apoios e incentivos conforme relatado acima, porém após o afastamento do Frei iniciou os principais trabalhos, os incentivos foram diminuindo cada vez mais e atualmente conta somente com aulas de português, ofertados pelo MHAPA (Movimento Haitiano Associação de Pato Branco) e pela UTFPR. Além disso, demonstraram situações que revelam preocupante comportamento de resistência ao processo de interculturalidade, como a aceitação das diferenças, seja de raça, cor, gênero, opção religiosa e formação profissional.

Os trabalhadores imigrantes e os gestores foram contundentes ao afirmar a limitação de práticas apropriadas ao processo de inserção num ambiente profissional intercultural. Conforme relatado, inicialmente as empresas apenas queriam suprir mão de obra, mas não refletiram sobre as consequências e mudanças que aconteceriam nas organizações e conseqüentemente não se prepararam para receber estes trabalhadores, bem como, não possuíam nenhum conhecimento e práticas de gestão para conduzi-los no trabalho.

O envolvimento conjunto de diferentes segmentos da sociedade poderia qualificar o processo de inserção de trabalhadores imigrantes. Logo, a partir das percepções analisadas, percebe-se que há indicações de que movimentos no sentido de engajar esforços das comunidades religiosas, escolas, universidades e poder público, podem trazer benefícios expressivos para o desenvolvimento local a partir do rico exercício da diversidade em seu sentido mais amplo. Atualmente, no município de Pato Branco, ocorre uma falha com relação ao envolvimento e apoio aos haitianos, que afirmam que há dificuldades e limitações ao procurarem uma vaga de trabalho e moradia, porém apesar dos obstáculos encontrados, eles estão

incorporando e viabilizando o aprendizado do idioma e costumes da comunidade local.

Evidencia-se que este estudo contribui para a comunidade patobranquense, para as comunidades religiosas, para as organizações envolvidas, para a aproximação dos trabalhadores brasileiros e estrangeiros, sejam eles haitianos ou de qualquer outra nacionalidade e para as práticas de gestão das equipes interculturais. Dessa forma, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Campus Pato Branco, a partir deste estudo, nos prepara para a discussão da importância de estabelecer práticas interculturais, tendo em vista que esta é uma transformação evidente, necessária e crescente em nossa realidade.

6. REFERÊNCIAS

BUENO, Janaina Maria. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. São Paulo. 2010.

CAMPOS. Maria Bernadete Fin Ferreira. **Força de Trabalho Qualificada Imigrante: o caso do Brasil como país receptor**. 2015. Online. Disponível em <http://www.ifch.unicamp.br/1fppgs/files/resumos/maria_bernadete_campos.pdf>

CAVALCANTI, Leonardo; OLIVEIRA, Antônio Tadeu; TONHATI, Tânia (Orgs.) **A Inserção dos Imigrantes no Mercado de Trabalho Brasileiro**. Cadernos OBMigra, Ed. Especial, Brasília, 2015.

CAVALCANTI, Leonardo. **Imigração e mercado de trabalho: Características e tendências**. Cadernos OBMigra, Brasília, 2013.

COTINGUIBA. Geraldo Castro. **Imigração haitiana para o Brasil: a relação entre o trabalho e processos migratórios**. Porto Velho/RO, 2014.

DENZIN, Norman. LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre. Artmed, 2006.

DIÁRIO DO SUDOESTE. **1ª Festa dos Haitianos comemora Dia dos Namorados e integração com comunidade pato-branquense**. 2015. Online. Disponível em: <<https://www.diariodosudoeste.com.br/noticia/1a-festa-dos-haitianos-comemora-dia-dos-namorados-e-integracao-com-comunidade-pato-branquense>>.

DIÁRIO DO SUDOESTE. **Pesquisa aponta dificuldades dos haitianos em Pato Branco**. Janeiro de 2017. Online. Disponível em: <<https://www.diariodosudoeste.com.br/noticia/pesquisa-aponta-dificuldades-dos-haitianos-em-pato-branco>>

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação E Mudanças**/Reinaldo Dias. – São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, Duval. CASTRO, Maria da Consolação Gomes. RIBEIRO, Carolina. **Migração Haitiana para o Brasil: Minas Gerais como destino, a fala dos haitianos**. 2014. Online. Disponível em: <<http://diamantina.cedeplar.ufmg.br/2014/site/arquivos/migracao-haitiana-para-o-brasil.pdf> > Acesso em 23 de agosto de 2016.

FERNANDES, Duval. PEIXOTO, João. **Revista Internacional em Língua Portuguesa: Migrações**. III série, nº 24 – 2011. Online. Disponível em: <http://lnx.scalabriniane.org/smr/wpcontent/uploads/2013/09/livro_migracoes.pdf#page=360>

FLEURY, Maria Teresa. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras**. Rae – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. Jul./set. 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea**. O&S - v.15 - n.45 - abril/junho – 2008. Online. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n45/v15n45a05.pdf>> Acesso em 25 de agosto de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. Atlas, 2010. Online. Disponível em <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2009.

GONÇALVES, Ortelinda. **Migrações e Desenvolvimento**. Porto: Fronteira do Caos, 2009.

HANDERSON, Joseph. Diáspora. **As Dinâmicas da Mobilidade Haitiana No Brasil, No Suriname e Na Guiana Francesa**. Pós-Graduação em Antropologia Social. Museu Nacional. Rio De Janeiro, 2015.

IOTTI, Luiza Horn. **A política imigratória brasileira e sua legislação - 1822-1914**.RS. 2010. Online. Disponível em: <http://www.eeh2010.anpuh-rs.org.br/resources/anais/9/1273883716_ARQUIVO_OBRASILEAIMIGRACAO.pdf>

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno Estatístico do Município de Pato Branco**. Setembro 2016. Online. Disponível em <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85500&btOk>>

KLUGMAN, Jeni. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2009. Ultrapassar Barreiras: mobilidade e desenvolvimento humanos**. 2009. Pelo programa das Nações Unidas para o desenvolvimento. Editora Alamedina. Portugal.

LOURENÇO, Paulo Renato. **Liderança e Eficácia: uma relação revisitada**. 2000. Online.

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos**, volume 9 / Ana Maria Malik; colaboração de David Braga Junior, Douglas Gerson Braga, José Carlos da Silva e Julio Cesar Macedo Amorim. – São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. – (Série Saúde & Cidadania).

Mapa do Haiti. Online. 2017. Disponível em:
<<http://www.portalsaofrancisco.com.br/mapas-mundiais/mapa-do-haiti>> Acesso em Novembro de 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico**. Jean Pierre Marras. – 14 E.D. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **O brasil na MINUSTAH (HAITI)**. Online. 2015. Acesso em 16 de junho de 2016. Disponível em <<http://www.defesa.gov.br/relacoes-internacionais/missoes-de-paz/o-brasil-na-minustah-haiti> >

MOREIRA, Augusto. NALDI, Thaís França. PASSOS, Juliana da Silva. **Comunicação Intercultural e Diáspora Haitiana: Um estudo sobre o Terceiro Setor dentro do contexto migratório**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Curitiba – PR. Online. Disponível em <<http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2016/resumos/R50-0456-1.pdf>>

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. 1996. Online. Pdf.

OLIVEIRA, Antônio Tadeu de. **O perfil geral dos imigrantes no Brasil a partir dos censos demográficos 2000 e 2010**. Cadernos OBMigra. Brasília, 2015.

PARELLA, S. CAVALCANTI, Leonardo. **Imigração e mercado de trabalho: Características e tendências**. Cadernos OBMigra. Brasília, 2013.

PRADO, Erlan José Peixoto do. COELHO, Renata. Organizadores **Migrações e trabalho**. – Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2015.

REVISTA EXAME. **O panorama da imigração no brasil 2015**. Online. Acesso em 15 de junho de 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/o-panorama-da-imigracao-no-brasil>>.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento Organizacional**. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral. – 14 E.D. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. CAMPOS, Marly Sorel. LÓTF, Samir. **Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema?** RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 13, N. 6, Ed. Especial. SÃO PAULO, SP. NOV./DEZ. 2012. UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE.

SAYAD, Abdelmalek. **A imigração ou os Paradoxos da Alteridade**. Editora da Universidade de São Paulo. 1998.

SCHMIDMEIER, Janete. **Desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais**. CURITIBA. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Sylvia Constant Vergara. – 9 E.D. – São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2005. APUD GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2009.

ZAMBERLAM, Jurandir. **O processo migratório no Brasil e os desafios da mobilidade humana na globalização**. Porto Alegre. Pallotti, 2004.

APÊNDICE A: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS (SEMI ESTRUTURADA) ²

²BUENO, Janaina Maria. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. São Paulo. 2010

SCHMIDMEIER, Janete. **Desenvolvimento da competência intercultural grupal em equipes multiculturais de empresas multinacionais**. CURITIBA. 2016.

BLOCO 1: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Este bloco objetiva caracterizá-lo, bem como a equipe multicultural em que você atua.

- Nome:
- País de origem:
- Formação:
- Idiomas e fluência:
- Cargo ocupado:
- Tempo de atuação nesta equipe:

AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA INTERCULTURAL DE GRUPO

1. Em sua opinião, quando uma equipe é competente em trabalhar com membros de diversas culturas?

2. Como é a interação entre os membros culturalmente diversos do grupo? O que contribui para a melhoria desta interação?

(falar sobre as formas de interação, engajamento da equipe, coesão entre membros, orientação para resultados, planejamento, compreensão comum dos objetivos e metas da equipe, clareza na descrição dos papéis e função).

3. Como é o ritmo de trabalho? E comparando com seu país de origem ou com outras experiências de trabalho?

4. Você acredita que a diversidade cultural melhora o desempenho da equipe? Por quê? Você pode me dar algum exemplo. Você acha que sua equipe é capaz de funcionar de forma eficaz com os membros das diversas culturas gerando um comportamento e resultados adequados? A multiculturalidade dos membros da equipe gera muitos conflitos? Como estes conflitos são tratados pelo grupo? Esses conflitos tiveram impacto nos resultados da equipe?

(falar sobre aceitação das diferenças culturais e impactos no desempenho, relacionamentos, valorização do outro, postura de não-julgamento, impacto da interação no desempenho, aptidões comuns para gestão de situações complexas, gerenciamento da incerteza, valores e crenças).

5. Como foi tomada a decisão de sua vinda para o Brasil? Houve mudança de cargo ou de área de atuação?

6. Como foi a negociação com a família?

7. Quais as principais diferenças culturais presentes no grupo e qual o impacto para o dia a dia da equipe? Sua equipe é capaz de reconhecer e otimizar as diferenças culturais como recurso para aprender e para criar ações efetivas?

(falar dos estilos de trabalho com as diferenças culturais, da mentalidade global, do gerenciamento de recursos intelectuais e culturais do grupo e pelo grupo).

8. Como ocorre a comunicação entre os membros da equipe? Sua equipe tem uma comunicação eficaz entre os membros?

(falar sobre os impactos positivos e negativos desta comunicação no trabalho, se a comunicação é clara e franca, se há feedbacks constantes, se há boas habilidades de comunicação na equipe considerando diferenças culturais, habilidades verbais e não verbais).

9. Você percebeu mudanças no seu modo de trabalhar? Se sim, que mudanças foram estas? Foram positivas ou negativas?

10. Sua equipe é capaz de flexibilizar-se mediante o contexto multicultural, negociando e administrando os diferentes aspectos de cada cultura?

(falar sobre flexibilidade, adaptabilidade, negociação das características do outro e abertura para a aprendizagem intercultural - foco no grupo e não no indivíduo).

BLOCO 2: ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS GESTORES

1. Caracterização da equipe e interdependência:

- Números de membros da equipe:
- Caracterização das origens dos membros da equipe: (avaliação do grau de heterogeneidade da equipe multicultural)
- Tipos de tarefas desempenhadas pela equipe: (foco nos objetivos da equipe e não do indivíduo)
- Recursos disponíveis:
- Processos realizados:
- Como as tarefas que você faz nesta equipe dependem dos outros membros da equipe?

2. Como a diversidade cultural é tratada pelo grupo? Qual o impacto desta diversidade no que tange...

- Criatividade
- Coesão da equipe (desconfiança, falta de comunicação, estresse).

3. Quais os tipos de transferências internacionais na organização?

4. Quais são as regras, os critérios de seleção, os objetivos e resultados esperados?

5. Como é o processo de transferência em cada um dos tipos:

- Seleção;
- Treinamento intercultural;
- Trâmites legais;
- Mudança e
- Acomodação.

6. Como é feita a gestão de trabalhadores:

- Acompanhamento;
- Resolução de problemas no ambiente de trabalho e
- Avaliação de desempenho.

APÊNDICE B: PERFIL DOS TRABALHADORES

1. **Idade:** _____ **Genero:** () masculino () feminino

Estado Civil: () solteiro () casado () amasiado **Filhos:** ()sim () não **Quantidade:**

Local do Haiti que morava: _____ Família já reside no Brasil: () sim () não

Formação/Área de conhecimento : () fundamental () superior () acadêmico

Idade da 1ª migração: _____ Qual foi o local: _____ Tempo que ficou:

Sozinho a): () sim () não Com quem: _____

**APÊNDICE C: ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS
GESTORES**

1. Caracterização da equipe:

1.1 Qual as expectativas da empresa com a inserção de trabalhadores estrangeiros?

1.2 Desde quando a empresa recebe estrangeiros?

1.3 Quais as principais nacionalidades que se integraram ao grupo?

1.4 Qual o número aproximado de estrangeiros que já passaram pela empresa?

1.5 Quais as vantagens e limitações de gerir equipe interculturais

2. Como a diversidade cultural é tratada pela organização?

2.1. Como foi o processo de ambientação dos estrangeiros a dinâmica das organizações? (Trabalho, interação (entre eles e brasileiros))

2.2. Quais são as regras e os critérios de seleção? (Formação/adequação a função)

2.3. Quais as práticas de gestão utilizadas para a integração/resolução de conflitos/mediação?

2.4. Quais os principais limitadores no processo de gestão? (Confiança, comunicação, preconceito)

2.5. Quais as práticas desenvolvidas para o estímulo a participação e envolvimento dos estrangeiros com a empresa? (Gestores e colegas brasileiros- língua/confiança/relacionamento).

2.6 Como vocês avaliam a interação cultural entre os colegas brasileiros e haitianos e destes, com a gestão?

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO



Ministério da Educação
**Universidade Tecnológica Federal do
 Paraná**

Câmpus Pato Branco

Coordenação do Curso de Administração



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

As acadêmicas do 4º ano do curso de Administração da UTFPR – Câmpus Pato Branco, Heloiza Natalia Garbin e Patiuska Vagner Oro, estão executando atividades de pesquisa vinculadas à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O projeto tem como objetivo identificar as práticas de gestão das equipes interculturais, experiências de trabalho e expectativas, a partir da inserção dos trabalhadores haitianos nas organizações de Pato Branco, do ramo alimentício, metal mecânico e construção civil.

Sua colaboração na pesquisa será de suma importância para o desenvolvimento da mesma. Por isso, pede-se sua participação e autorização para realização de coleta de dados importantes ao referido projeto, através do fornecimento de informações por meio de grupo focal, com perguntas semiestruturadas e abertas. Suas informações serão utilizadas apenas para as finalidades da pesquisa e não serão objeto de avaliação pessoal no sentido de verificação de acerto ou erro.

A participação na pesquisa não envolve risco físico, tampouco constrangimento de qualquer natureza. A identidade dos envolvidos será preservada em todas as fases dos projetos e os mesmos terão pleno direito de censura sobre os conteúdos que fornecem.

Se a qualquer momento desejar informações adicionais sobre as pesquisas ou a qualquer tempo decidir não participar, ou interromper a participação, pode entrar em contato no horário comercial pelo telefone (46) 3220-2528 ou pelo e-mail leonardi@utfpr.edu.br, endereçando a Professora MSC. Audrey Leonardi, orientadora da pesquisa.

MSC. AUDREY MERLIN LEONARDI DE AGUIAR

Coordenadora do Projeto/Orientadora

TERMO DE CONSENTIMENTO

EU, _____

Na condição de _____

Declaro que fui devidamente esclarecido (a) sobre a pesquisa e concordo em participar da mesma autorizando e fornecendo informações através grupo focal com perguntas semiestruturadas.

_____, ____/____/2017.

NOME: _____

Assinatura

ANEXOS



Anexo 1: Atendimento no MHAPA
Fonte: Diário do Sudoeste.



Anexo 2: Atendimento no MHAPA.
Fonte: Diário do Sudoeste.

Newspaper clipping from 'Diário do Sudoeste' with the headline 'Haitianos falam sobre experiência no Brasil'. The article discusses the challenges and experiences of Haitian immigrants in Brazil, mentioning the 'MHAPA' (Município Haitiano de Apoio e Proteção) and the role of social assistance.

Anexo 3: Matéria publicada em Jornal do município sobre experiência dos Haitianos no Brasil.
Fonte: Diário do Sudoeste.