



ARTIGOS

**A INSERÇÃO DE IMIGRANTES HAITIANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO NO SUL DO BRASIL:
DIFICULDADES E DESAFIOS**Elaine Salete Filippim¹, Michelle Schumarcher¹, Graziela Dias Alperstedt²

- 1- UNOESC,
- 2- ESAG/UDESC

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as dificuldades e os desafios enfrentados por uma empresa localizada no Sul do Brasil, a partir da contratação de imigrantes haitianos. Os procedimentos metodológicos se inscrevem naqueles prescritos pela pesquisa qualitativa, visto que se prendeu a evidências mais subjetivas, captadas por entrevistas e pela observação. Para compreender a inserção de imigrantes haitianos em ambiente organizacional, fez-se uso do estudo de caso único. Foi possível constatar, dentre as principais dificuldades enfrentadas pela empresa estudada, a falta de política de gestão da diversidade, bem como foram captadas dificuldades de comunicação, de integração e de compreensão de diferentes formas de entender e executar o trabalho entre brasileiros e haitianos. Em um contexto mais amplo, o estudo de caso revela que a questão da diversidade exige uma compreensão do tema que vai além do âmbito organizacional, exigindo uma análise multinível.

Palavras Chave: Gestão de pessoas. Diversidade. Imigração. Haitianos. Inclusão.

ABSTRACT

This study had as objective to analyze the difficulties and challenges faced by a company located in Southern Brazil, from the hiring of Haitian immigrants. The methodological procedures are part of the ones assigned by the qualitative research, since it got held to more subjective evidences, gotten from interviews and by observation. To understand the Haitian immigrants insertion in organizational environment, it was used the unique case study. It was possible to determine, among the main difficulties faced by the company studied, the lack of diversity management politic, and also difficulties of communication, integration and comprehension of different ways of understanding and executing the work between Brazilians and Haitians. In a broader context, the case study reveals that the issue of diversity requires an understanding of the subject that goes beyond the organizational scope, requiring a multilevel analysis.

Keywords: People management. Diversity. Immigration. Haitians. Inclusion.

Submetido em 02 de Fevereiro de 2017

Avaliado em 19 de Outubro de 2017

Avaliado em sistema doble blind review

INTRODUÇÃO

Este estudo se insere no contexto da atual e crescente problemática mundial da imigração, analisada sob a ótica da presença de imigrantes haitianos em organização brasileira. Apesar de não ser um fenômeno novo na história da humanidade, observa-se um acirramento das questões relacionadas aos processos de imigração nessa primeira década do século XXI, intensificados pelas disputas religiosas, étnicas e geopolíticas e suas respectivas zonas de conflito. Somente no ano de 2013, aproximadamente 232 milhões de pessoas eram migrantes (IMDH, 2015). De forma assimétrica, a globalização e a nova divisão de trabalho mundial entre outros fatores, produziram intensos fluxos migratórios para regiões que têm se tornado novas áreas de acolhimento a refugiados, deslocados ambientais e imigrantes. Essas regiões se destacam por serem periféricas, sendo que em períodos anteriores eram cenário de intenso envio de pessoas para outros países. Basso (2010) afirma que o perfil dos imigrantes que chegam a essas regiões é exemplo da força de trabalho flexível, em que os indivíduos se submetem às mais diversas formas de trabalho, muitas delas desumanas, para tentar sobreviver em um novo território.

Nesse cenário, Patarra e Baeninger (2012) destacam que a pretensão brasileira de atuar de forma mais assertiva numa agenda voltada para os temas de governança global, leva o país a traçar uma arquitetura oficial que dê conta das novas demandas e dos novos conflitos ante o novo polo internacional de imigração. Um dos resultados recentes desta atuação do governo é a recepção no Brasil de grupos de imigrantes, entre eles os haitianos, foco deste estudo.

A população haitiana vem há séculos sofrendo adversidades como as catástrofes naturais e os problemas políticos e sociais. O terremoto ocorrido em 2010, somado a um surto de cólera que foi responsável pela morte de mais de 8.000 pessoas, piorou ainda mais a situação da população. Em 2012 dois furacões atingiram o Haiti, impactando fortemente a produção agrícola do país, importante fonte de recursos econômicos (FERNANDES et al, 2014). Esses acontecimentos fizeram com que parcela da população haitiana saísse do país em busca de melhores condições de vida e, muitos destes, imigraram para o Brasil. Segundo Martins (2014), no primeiro semestre de 2014 foram concedidas pelo Brasil 2.311

autorizações ao Haiti, sendo 2.154 de caráter humanitário. Apesar de um bom número de haitianos que chegam ao Brasil possuir formação de nível superior, a maior parte deles encontra ocupação em serviços que exigem pouca instrução.

A chegada destes imigrantes traz novos desafios para a gestão pública e privada e requer novos olhares sobre a questão da gestão de pessoas, dado que a presença de trabalhadores haitianos no ambiente das organizações brasileiras suscita a reflexão sobre a questão da diversidade cultural e de diferentes formas de conceber as relações de trabalho. Neste sentido, este estudo trata da questão da imigração haitiana para o Brasil, no contexto das relações de trabalho dos imigrantes haitianos em uma empresa localizada na região Sul do país.

Imigrantes estão chegando em busca de trabalho e melhores condições de vida, contudo há o risco que os haitianos venham a se transformar em mais um grupo social em situação de vulnerabilidade, dentre os muitos que já existem no Brasil. A questão da imigração é regida pelo Estatuto do Estrangeiro, Lei nº 6.815, de 19/08/1980, mediante a qual o governo brasileiro fixa a estada legal dos estrangeiros no país (PORTAL BRASIL, 2014).

No caso dos haitianos, o Comitê Nacional para Refugiados (CONARE) é o principal órgão da política para o acolhimento. Ele avalia se procede ou não o enquadramento conforme as condições previstas em lei e em caso de pedidos de visto de permanência por parte dos requerentes, não caracterizando enquadramento de situação de perseguição no seu país de origem, o CONARE encaminha ao Conselho Nacional da Imigração (CNIg). Após a autorização de concessão de visto pelo CNIg, o requerente deve procurar a Polícia Federal para solicitar o visto de permanência. Antes, porém, de enfrentar as questões legais relacionadas à imigração no Brasil, os haitianos que deixam seu país fugindo da miséria, enfrentam a ação de coites (agentes que os conduzem pelas áreas de fronteira e cobram por isso) e outras adversidades no percurso. Chegando ao Brasil eles se deparam com dificuldades para conseguir documentos e acabam em alojamentos improvisados como os de Brasília, no Acre, cuja situação precária enfrentada alerta para o tratamento que estão recebendo do país (NEITSCH, 2014).

Diante da intensificação imigratória, que tem por objetivo o trabalho e a busca por uma vida melhor, as empresas encontram inúmeros problemas, especialmente na área de gestão de pessoas, visto que a

configuração do Brasil como país receptor desta corrente imigratória de haitianos é característica que se intensificou somente a partir de 2012 (OBMigra, 2013).

Acredita-se que o desenvolvimento de estudos que possam trazer à tona experiências concretas desse fenômeno em empresas brasileiras, suscitando a reflexão e orientando a ação, são de extrema relevância. A observação deste fenômeno em uma realidade concreta permite a compreensão de como ele se processa e traz novos insights ao debate sobre a diversidade no ambiente de trabalho brasileiro. Assumindo a estratégia do estudo de caso, este artigo é resultado de pesquisa de campo, de caráter qualitativo, em torno do caso específico da presença de trabalhadores haitianos em uma empresa, denominada aqui de empresa Plural. Deste modo, o objetivo geral do estudo consistiu em analisar as dificuldades e os desafios enfrentados por uma empresa localizada no sul do Brasil, a partir da contratação de imigrantes haitianos.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Na história da humanidade as movimentações populacionais de várias origens geográficas são facilmente observadas em diferentes épocas.

Considera-se a imigração como o movimento de entrada, com ânimo permanente ou temporário e com a intenção de trabalho e/ou residência, de pessoas ou populações, de um país para outro (JACINTO; LUZ, 2009). Segundo o relatório da ONU, divulgado pela DW Notícias (2010), os migrantes exercem efeitos benéficos sobre as economias tanto dos países que os recebem como das nações de origem, estimula a produtividade, não se constata baixa significativa dos ordenados, nem das taxas de emprego entre a população do país de acolhimento. Mas, apesar desses aspectos, ainda há o medo de que os que chegam roubem postos de trabalho dos nativos.

O Conselho Nacional de Imigração (CNIg) é o órgão colegiado criado pela Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, vinculado ao Ministério do Trabalho brasileiro (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2014), que coordena e orienta a imigração no Brasil. Este Conselho ao tratar do caso dos haitianos, salienta que eles necessitam legislação diferenciada por razões humanitárias. Como cita D’Urso (2014, p.1), “Criou-se no Brasil, em janeiro de 2012, em caráter especial, face ao terremoto ocorrido no Haiti [...], o chamado visto humanitário, por meio da Resolução 97 do Conselho Nacional de Imigração (CNIg).” E o Ministério do Trabalho e Emprego (2014),

esclarece que o haitiano que receber o visto especial terá o prazo de até cinco anos para comprovar atividade certa e fixação em determinada região. Apesar de esforços, até hoje a legislação imigratória no Brasil não é muito efetiva. O CNIg enviou em 2010 um proposta para o governo, mas, conforme observado, por Ventura (2010), o governo ignorou a maior parte das demandas.

DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

O Brasil teve grande interação de diferentes etnias ao longo da sua história, tanto que são encontradas inúmeras manifestações culturais geradas por matrizes distintas em todo o país. Desta forma, a diversidade se torna uma marca da sociedade brasileira. Como cita Fleury (2000, p. 20), “O tema diversidade cultural pode ser estudado em diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo.” Esta diversidade, entendida como construção histórica, social, cultural e política das diferenças, realiza-se em meio às relações de poder e ao crescimento das desigualdades e da crise econômica que se acentuam no contexto nacional e internacional (GOMES, 2012). Desta arte, diversidade pode ser considerada conceito multidimensional que abrange diferenças individuais étnico-racial, de gênero, orientação sexual, da geração, da

classe social, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião e de outras afiliações pessoais.” (MACCALI; NICOLE et al, 2015). Entre tantos fatores que fazem aumentar a diversidade, está a migração de pessoas.

No nível organizacional de análise, a questão da diversidade, considerando múltiplos olhares, de gestores, supervisores, trabalhadores e demais atores organizacionais, produz diferentes abordagens. Ela se intensifica pela transformação contínua da força de trabalho provocada por vários elementos, como citam Cardoso e Hanashiro (2012, p. 2):

[...] a intensificação da economia baseada no conhecimento e seu desdobramento no processo de organização do trabalho; representação mais significativa de grupos sociais historicamente considerados minoritários em termos de poder, prestígio ou status; as relações sociais e de emprego estão sendo influenciadas por determinadas exigências legais, pela intensificação do uso de equipes multiculturais e times virtuais.

A maior diversidade na força de trabalho traz implicações importantes para as práticas administrativas. Segundo Cardoso et al (2006), a conclusão de que a coesão do grupo é reduzida na diversidade cultural é baseada na ideia de que as pessoas são atraídas e se sentem mais confortáveis e

satisfeitas com membros de grupo que se assemelham mais com elas, ou seja, em um meio de culturas homogêneas. Por sua vez, a diferença entre as pessoas pode se tornar uma barreira para a comunicação o que pode levar o grupo a desempenhar pior sua tarefa.

Outro aspecto que pode afetar a gestão da diversidade no ambiente organizacional é a questão da discriminação daquilo que é diferente. A discriminação pode ocorrer de várias maneiras em uma organização, como exclusão, intimidação, gozação e insultos, assédio sexual, entre outros. As generalizações que as pessoas e as empresas fazem sobre o comportamento e as características das pessoas geram uma inutilização plena da capacidade dos trabalhadores. Neste sentido, a gestão da diversidade deve se ocupar em incentivar a criação de planos com a finalidade de identificar situações de risco de discriminação (RIBEIRO, 2011).

A gestão da diversidade é um terreno movediço e com múltiplas facetas e, como destacam Saraiva e Irigaray (2009, p. 337), “[...] possivelmente por conta de um ideal de tecnicismo, as organizações adotam uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidam com seus empregados como se suas

diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas.”

Autores como Bleijenbergh, Peterse e Poutsma (2010) e Spataro (2005) chamam atenção para o primeiro aspecto que se destaca nos programas de gestão da diversidade na prática das empresas: a necessidade de integração com a área de recursos humanos. Apesar da política de inclusão ter o potencial para representar fonte de vantagem competitiva para a organização, seus desafios são múltiplos e complexos, pois remetem ao como as empresas irão se preparar para isso (CARVALHO-FREITAS, 2007; QUINTÃO, 2005). Assim, gerir a diversidade pressupõe um processo consciente que promove ações direcionadas a um futuro permeado por valores (BRDULAK, 2008), pela aceitação das diferenças e pela crença do potencial a ser desenvolvido (MACCALI; NICOLE et al 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa buscou analisar as dificuldades e os desafios enfrentados por uma empresa localizada no Sul do Brasil, a partir da contratação de imigrantes haitianos. Para resguardar a confidencialidade, a empresa foi tratada aqui com o nome fictício de Plural. Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como

qualitativa. Assim sendo, foram levados em consideração traços subjetivos do fenômeno e as particularidades das relações de trabalho dos imigrantes haitianos, aspectos que não são passíveis de se traduzir em dados quantificáveis.

Considerou-se que a escolha mais adequada para estudar este fenômeno é o estudo de caso único, seguindo o que apregoa Yin (2010) de que este tipo de estudo de caso pode ser utilizado quando, entre outras situações, o caso for crítico; quando representa um caso peculiar; quando é representativo de uma situação. O caso foi escolhido dado as suas peculiaridades, pois se processa em um município do Sul do Brasil, com marcada tradição originária da cultura tirolesa e italiana, que passou a receber, muito recentemente, imigrantes provindos do Haiti, cuja origem mais remota é a África. Este encontro de diferentes etnias no ambiente de trabalho, em território com marcas culturais específicas, traz questões de pesquisa que remetem ao olhar mais atento sobre a realidade, pela via da observação de um caso específico, como o da empresa Plural. A facilidade de acesso às informações também foi um aspecto que auxiliou na escolha da organização, pois a acessibilidade nem sempre é rotina em estudos sobre esta temática. A coleta de informações foi realizada por meio de

entrevista, sendo consideradas duas visões: a visão dos gestores e a visão dos imigrantes. No período de coleta de dados em 2015, trabalhavam na empresa oito haitianos, todos no setor de produção. No total a empresa possui 387 trabalhadores distribuídos em diferentes funções.

As entrevistas, do tipo semi-estruturadas, objetivaram compreender a visão tanto dos trabalhadores, como dos gestores sobre as relações de trabalho e a presença dos haitianos na organização. Os entrevistados foram escolhidos em função do seu papel como gestores na empresa, além do fato de terem contato direto com os trabalhadores haitianos. Além dos gestores, foram entrevistados cinco haitianos, sendo o critério de escolha o aceite por parte desses trabalhadores. Dos sujeitos participantes das entrevistas, três são mulheres e dez são homens, sendo que cinco dos homens são haitianos. Quatro dos homens entrevistados são supervisores de setor e um deles gerente industrial. Já as três mulheres ouvidas pertencem ao departamento de recursos humanos da empresa Plural, com idade entre 29 e 45 anos. A gerente de Recursos Humanos conhece os idiomas inglês, espanhol e alemão, além de português. Os demais entrevistados brasileiros conhecem apenas a língua

portuguesa. Os sujeitos de pesquisa podem ser observados no Quadro 01.

Quadro 01. Denominação dos entrevistados

Nomenclatura	Entrevistado
GRH	Gerente de Recursos Humanos
ARH2	Analista de Recursos Humanos
ARH	Auxiliar de Recursos Humanos
Spvr 1	Supervisão de expedição e embalagem
Spvr 2	Supervisor de linha de montagem
Spvr 3	Supervisor da produção
Spvr 4	Supervisor do setor de formação
GI	Gerente Industrial
H1	Haitiano1
H2	Haitiano 2
H3	Haitiano 3
H4	Haitiano 4
H5	Haitiano 5

Fonte: Elaborado pelos Autores (2015)

Os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas, as quais foram transcritas na íntegra para análise posterior. Para a coleta dos dados foram consideradas categorias pré-definidas, extraídas da literatura, no entanto, o processo de análise sugeriu a inserção de novas categorias e propriedades, sintetizadas no Quadro 02.

Assim, após a coleta, os dados foram classificados, tabulados e interpretados, tendo como base a revisão bibliográfica e as categorias de análise.

Quadro 02. Categorias de Análise

Categorias	Propriedades
Contexto do estudo	Contexto da vinda dos haitianos e da empresa;
Imigração	Trajatória da imigração dos haitianos até a cidade sede da empresa Plural;
Relações dos haitianos no trabalho	Recrutamento; Seleção; Acolhida, adaptação e integração; Integração; Percepção sobre o perfil dos trabalhadores haitianos;
Diversidade	Diversidade étnica na empresa; Comunicação com imigrantes; Convivência dos imigrantes no ambiente da empresa.

Fonte: Elaborado a partir da literatura

O CONTEXTO DO ESTUDO

A imigração dos haitianos para o Brasil se intensificou a partir de 2010, depois do terremoto. O Haiti, antiga colônia francesa, é uma república situada no mar do Caribe, fazendo fronteira terrestre com a República Dominicana a Leste (FRANCISCO, 2014). No início do século XIX, de acordo com Gorender (2004), o Haiti era uma terra altamente produtiva, pois além de produzir café, anil, cacau e algodão, produzia açúcar, em condições mais competitivas do que outras colônias da época. Nessa produção eram explorados meio milhão de escravos, escravizados por trinta mil brancos, incluindo proprietários e seus empregados. Em 1794 os escravos foram libertos e, em 1804, o país obteve sua independência, sendo a primeira República Negra das Américas e o primeiro país latino americano

a conquistar a independência (FRANCISCO, 2014).

Com relação aos aspectos econômicos é a nação economicamente mais pobre e com o pior Índice de Desenvolvimento Humano (0.532) das Américas. Os serviços de saneamento atingem pequena parcela dos domicílios, a população subnutrida corresponde a 58% do total (FRANCISCO, 2014). Cerca de 70% da população vive com menos de US\$ 2,00 por dia e o desemprego é crônico, atingindo entre 75% e 80% da força de trabalho. Entre os países catalogados pela Organização das Nações Unidas (ONU), o Haiti apresenta, ainda, o quarto maior índice de Gini (59.5), indicador de concentração de renda. No país, os 10% mais ricos possuem 54 vezes mais riqueza do que os 10% mais pobres (BONOMO; BONOMO, 2010).

O Haiti vive contínua instabilidade política, desde a Revolução Haitiana (1791-1804), que pôs fim ao colonialismo francês, o país viveu quase ininterrupta sucessão de regimes autocráticos. Até os anos 1990, essa situação coexistiu com intervenções e ocupações militares estrangeiras, sobretudo dos EUA (BONOMO; BONOMO, 2010). Diante deste quadro, o Haiti passou a receber atenção de outros países por meio de ajuda humanitária e forças de paz, iniciativas às

quais o Brasil se associou, compreendendo a situação daquele como território vulnerável do ponto de vista político, econômico, social, geológico e sísmológico.

A questão da recente imigração de haitianos para o Brasil alerta para as condições em que esses imigrantes estão sendo recebidos no Brasil. Segundo dados do Observatório das Migrações Internacionais (OBMigra, 2013), os haitianos em 2013 passaram a ser a nacionalidade com maior presença no trabalho formal, seguidos pelos portugueses, bolivianos, argentinos e paraguaios. As Unidades da Federação que mais empregaram imigrantes no mercado formal em 2013 pertencem às regiões Sudeste e Sul do Brasil. Entre os estados do Sul, Santa Catarina foi o que mais admitiu trabalhadores haitianos, um total de 3.708 apenas no ano de 2014. Acrescenta-se que nos cinco primeiros meses de 2015 foram emitidas 2.259 carteiras de trabalho para trabalhadores provenientes do Haiti, segundo informação da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de Santa Catarina (2014).

Apesar de não haver uma estatística oficial dos órgãos federais, existe um fluxo considerável desses imigrantes no município no qual se situa a empresa estudada. Neste território, a cultura de matriz européia é

predominante e visível nas construções e nos costumes. Essas marcas atraem turistas vindos de todo país e, sobretudo, pertencentes à faixa etária da terceira idade. O município comporta empresas familiares, em sua maioria, como é o caso da própria empresa na qual foi realizado o estudo. Estas empresas enfrentavam, entre 2010 e 2014, escassez de mão de obra o que fez muitas delas recorrer à busca por trabalhadores imigrantes do Haiti.

A empresa Plural surgiu em 1989 pela iniciativa de dois irmãos visando fabricar acumuladores elétricos ou baterias. Atende a todo o Brasil, entretanto, seu maior mercado concentra-se nas regiões Sudeste e Sul. Possui 387 funcionários. Sobre os trabalhadores estrangeiros, em maio de 2015 quando da coleta de dados, a empresa contava com oito haitianos, três colombianos, um argentino, dois paraguaios, um austríaco e um mexicano.

A IMIGRAÇÃO

A falta de perspectivas de uma vida melhor em seu próprio país, associadas aos fatores de atração do país de destino, constituem as principais razões da emigração. Nessa perspectiva, os fatores são basicamente dois: expulsão e atração. Os fatores de expulsão se explicam, sobretudo, pelas más

condições econômicas e demográficas que afetam basicamente a população jovem, solteira e masculina, justificando sua prevalência entre os imigrantes. Os fatores de atração referem-se às perspectivas de uma vida melhor no país de destino que podem ser reais ou um mero pressentimento (D'ENTREMONT, 2001). Neste sentido, um fator de atração regularmente observado nas entrevistas com os haitianos, é a busca por trabalho para satisfazer as necessidades de sustento da família, na linha do que relatou o entrevistado H2: "lá no Haiti tem serviço, mas tem pouco serviço, preciso fazer uma família, daí vim aqui trabalhar."

Na empresa Plural, onde os estudos foram aplicados, tem-se um caso ilustrativo do recente movimento migratório. A entrevistada GRH, relatou que o primeiro grupo de haitianos veio por meio de um contato que a empresa tinha com um padre de Manaus, sendo que ele enviou sete estrangeiros. Ela relatou ainda que a empresa não sabia quem o padre estava enviando, então, quando os imigrantes chegaram, foi um momento complicado, pela baixa qualificação para o trabalho fabril deles. Vainer (2000) relata que um problema de peso na agenda mundial dos países é justamente a imigração dos menos qualificados, uma vez que a imigração dos trabalhadores mais qualificados não

enfrenta qualquer resistência de acolhida por parte dos países. Outra dificuldade relatada pela entrevistada GRH foi a comunicação com os haitianos. Diante destas dificuldades, dos sete iniciais apenas dois permaneceram na empresa, o que, segundo GRH, foi principalmente pela falta de qualificação necessária para as funções laborais.

A Plural buscou o trabalho dos haitianos devido à carência de mão de obra na região na qual está inserida. O emprego de imigrantes que estão à procura de trabalho se tornou uma opção para a empresa, como descreveu o entrevistado GI, pois, na visão dele “era a onda do momento, [...] não temos mão de obra e aí tem os haitianos. [...] Na questão mão de obra eles preencheram em um período específico; preencheram uma lacuna.” De acordo com o entrevistado Spvr 1, “a busca da empresa e das pessoas que nela trabalham é o lucro, e se há dificuldade na contratação de pessoas é preciso buscar o que tem no mercado”. Essa informação confirma o que está no relatório da ONU, a partir do qual a imigração estimula a produtividade pela maior quantidade de mão de obra no mercado e não há índice significativo sobre o desemprego dos trabalhadores nativos, em relação à nova mão de obra de imigrantes.

Nas entrevistas com os haitianos contratados pela Plural, verificou-se que todos vieram para o Brasil em busca de trabalho depois das perdas que o país sofreu com as catástrofes naturais e conseqüentemente o agravamento da falta de trabalho que se alastrou pelo país. H1 conta, “eu sai lá do meu país, pois sou o filho único da minha mãe, daí quando passou terremoto, ela perdeu a casa dela, [...] eu já tenho 28 anos, vim pra ajudar ela um pouco”. H2 também relatou: “O problema que tem no Haiti é que falta muito trabalho, falta muito trabalho pros haitianos”.

Souza (2012) destacou que os haitianos, ao chegarem ao Brasil, tinham uma imagem acolhedora do país, e isso os motivou a escolher o Brasil como local de trabalho. Em 2012, os haitianos viam o dinamismo da economia brasileira como um incentivo a permanecer no país, mas, nesse ano de 2015, já se observou certa preocupação, como citou o entrevistado H5: “Salário tava muito bom antes, [...] o dólar tá muito alto agora. [...] eu to aqui pra fazer dinheiro pra minha família e enviar pra eles”. Nesse sentido, Platonow (2015, p.1), relata:

O salário líquido, por volta de R\$ 1 mil, não tem atraído muitos brasileiros. Por isso, a mão de obra estrangeira é mais do que bem-vinda para as empresas.

Para os haitianos, a quantia também é considerada baixa, principalmente com a atual depreciação do real em relação ao dólar, o que diminui o valor que eles podem enviar às famílias no Haiti, ao converterem para a moeda americana.

Apesar deste aspecto, os haitianos entrevistados contaram que gostam do Brasil e da empresa Plural. H2 relatou “O que eu vou fazer é ir pro Haiti e voltar aqui sempre, aqui é um país que eu gosto muito, [...] por essa empresa eu vou ficar aqui, porque ela tá me caindo bem.”

Depois dos desastres naturais que aconteceram em 2010, a imigração foi a alternativa para muitos haitianos. Referindo-se ao seu país de origem, o entrevistado H2 contou com tristeza sobre a ajuda ainda necessária:

Eu quero voltar pro Haiti, mas não tenho dinheiro e a passagem é muito cara. Eu preciso que Deus nos ajude haitianos, pra que Haiti avance um pouco, porque realmente no Haiti tá faltando bastante gente porque estão saindo pra buscar vida em outro país, e isso não é uma coisa legal. Eu tenho apenas 28 anos daí deveria ficar no Haiti, ajudar meu pai. Tá faltando serviço e daí tive que sair lá do Haiti pra trabalhar aqui no Brasil.

Observa-se amiúde nas falas dos entrevistados haitianos a preocupação com a família. Sobre o acolhimento no município, o entrevistado Sprv 1 declarou: “eu não sei

se a maioria apoiou isso, pelo fato de ser uma cidade que tem uma cultura totalmente diferente.”

RELAÇÕES DOS HAITIANOS NO TRABALHO

Souza, Paixão e Souza et al (2011) explicam que o recrutamento e a seleção de pessoas tem elevada importância. Nesse sentido, a entrevistada GRH, relatou que os primeiros haitianos que chegaram à empresa, vieram por meio de um padre de Manaus e “[...] até um dos nossos diretores a princípio não queria, porque eles não queriam que fosse sem seleção [...] ele estava correto. Esse pessoal que veio sem seleção, desses sete, só dois trabalham conosco ainda.”

Dada esta primeira experiência de contratar os haitianos, a empresa Plural foi mais seletiva com as contratações seguintes, como relatou a entrevistada GRH:

[...] Eles foram selecionados e puderam selecionar a empresa, tanto que eu brinquei, quando a gente foi lá fazer a seleção em São Paulo, a gente não escolheu, a gente foi escolhido. Eles estavam lá para saber qual era a melhor oferta das empresas. Então a gente percebe que o contrato de trabalho foi outro, tanto que dos seis que nós selecionamos cinco ainda estão trabalhando conosco.

Antes da chegada dos haitianos na empresa, os funcionários foram direcionados para uma reunião na qual foi explanado o que

estaria acontecendo na empresa e como deveria ser o comportamento deles diante dos novos empregados imigrantes. O entrevistado Spvr 1 contou que a empresa não teve treinamento específico para a chegada desses haitianos e relatou sobre as recomendações que foram dadas nesta reunião: “[...] pra gente ter um cuidado um pouco maior com o que falava. Eu não me vi nada despreparado pra isso, acho que a formação e a educação que a gente teve já levaram pra esse lado também, a gente não pode ficar diferenciando.”

A empresa Plural buscou a integração dos haitianos na empresa, mas foi um processo delicado no começo, como contou o entrevistado Spvr 2: “[...] tinha 6 ou 7 haitianos, estão eles só ficavam juntos, não davam muita abertura de se relacionar com outras pessoas, ficavam muito eles. Mas hoje eu vejo se misturando no grupo.”

Ainda, nesse processo de integração, Araújo, Carioca e Machado (2011, p. 4) explicam que “também são abordados como tema, as normas e procedimentos da empresa, os benefícios oferecidos, informações sobre políticas da empresa para avaliação do desempenho, remuneração e programa de bônus e estrutura organizacional”. Nesse sentido, o entrevistado Spvr 2 explicou que alguns dos

imigrantes haitianos começaram a entender as normas da empresa principalmente depois que alguns dos compatriotas foram dispensados. Spvr 2 refletiu que “talvez pela comunicação dificultosa começou aquela coisa de que eles não dão desempenho, que eles não aceitam normas e não conseguem ter um desempenho no mínimo razoável.”

Sobre a acolhida da empresa, o entrevistado Spvr 2 relatou: “eu acho que a empresa investiu bastante neles, o pessoal daqui até criticava ‘ah! pros haitianos pagam até aluguel e pra nós não’. Teve uma resistência nesse lado, o pessoal que é daqui e o pessoal que veio de cidade vizinha, ninguém teve regalia.” Quanto a atividades de integração, o entrevistado Spvr 2 afirmou que “teve um comunicado: nós vamos trazer o pessoal [...] tem necessidade, tem que vir. Mas foi assim, um pedido: vamos tratar bem, eles não falam nossa língua”. Com relação à assistência que a empresa deu a esses imigrantes quando de sua chegada, a entrevistada ARH relatou:

[...] quando eles vieram fui eu que fiz essa parte, arrumei casa, comprei todas as coisas, então eu tinha mais contato com eles. Chegaram sem nada, eles tinham uma “bagaginha”, mas pouca coisa. A gente comprou desde utensílios domésticos até roupa de cama, toalha de banho, tudo. A gente comprou desde pratos, talheres, a

gente fez um rancho pra eles também, né? Eles entraram na casa com tudo.

A empresa facilitou a acomodação desses imigrantes no município, pois além de toda assistência para moradia e alimentação, auxiliou na regularização dos haitianos no Brasil, sendo que a ARH declarou: “eu sempre acompanhava. A gente ia na polícia federal, no ministério do trabalho.” Toda essa ação da empresa junto aos imigrantes fez com que eles entendessem que esta prática seria permanente, conforme relatou GRH:

A gente conversou que seis meses eles ficariam sem aluguel, mas eles continuam nessa visão de que a gente precisa fazer tudo por eles. Então se quebra a televisão eles vêm pedir pra eu consertar. Eles têm o mesmo salário dos brasileiros, tudo igual. Agora a gente tá cortando um pouco essa coisa assistencialista e eles estão entendendo um pouquinho mais como funciona, mas, no começo foram resistentes.

A ideia de trazer imigrantes haitianos para a empresa parece ter sido oportuna, porque aliviou parte do problema de escassez de mão de obra que atingia a empresa. Diante desta necessidade, a empresa Plural procurou prover as necessidades básicas dos trabalhadores haitianos e, segundo o entrevistado Spvr 4, o setor de “RH acolheu, recebeu, deu casa, deu alimentação, deu instrução, deu todo o suporte pra que eles

permanecessem”. Essa atenção inicial dada aos haitianos resultou, segundo relatos, em certa revolta por parte de alguns dos trabalhadores brasileiros da empresa. Spvr 2 relatou: “eu acho que a empresa investiu bastante neles, o pessoal daqui até criticava: ‘ah! pros haitianos pagam até aluguel e pra nós não.’ Teve uma resistência nesse lado, o pessoal que é daqui, ninguém teve regalia. Teve uma resistência muito grande no nosso pessoal de chão de fábrica. Segundo o entrevistado, os brasileiros questionavam “por que eu tenho que fazer duas peças se o haitiano faz só uma? E ainda, o haitiano ganha o aluguel e o mesmo salário meu.”

A introdução de um novo perfil de mão de obra, como os haitianos, que trazem consigo seus valores e a cultura do país de origem, acaba por gerar maior atenção por parte dos gestores em função dos conflitos relacionados ao trabalho, levando-os a buscar alternativas e novas formas de gestão para lidar com a situação. O líder de um dos setores, Spvr 2, relatou na entrevista que ouviu reclamações todo dia: “ah! o haitiano não fez o haitiano não faz”. Do lado da liderança havia uma dificuldade de comunicação: “[...] e nós, como líderes não tínhamos como nos comunicar com eles para tentar cobrar uma forma mais concreta

de fazer com que eles tivessem um desempenho melhor.”

Spvr 2, ao se referir sobre sua percepção sobre o trabalho dos imigrantes, declarou: “não queriam se submeter a muito esforço. A gente sempre comentava com a chefe do RH que parecia que eles não tãõ nem aí com a coisa. Talvez eles estivessem se sentindo seguros tendo lugar para morar. Não caia a ficha que eles podiam ser dispensados.” E complementa: “[...] quando os primeiros começaram a serem dispensados, alguns melhoraram bastante”.

Mesmo com o esforço de alguns dos gestores, parte dos haitianos que foram contratados pela empresa não se adaptou ao trabalho. Spvr 2 relatou na entrevista que o caminho foi começar a dispensar porque “não estavam conseguindo realizar as mudanças no comportamento de alguns deles”, que resistiam às exigências na empresa. Por outro lado, alguns desses imigrantes foram mudados de setor e estão até hoje na empresa. Na entrevista, Spvr 3 declarou que um dos haitianos comentou que o trabalho para eles aqui no Brasil “é mais puxado, mais difícil”. Na mesma linha de pensamento, Spvr 2 relata que “eles fazem menos que o brasileiro; o desempenho deles é menor. Tem alguns que tu não consegue tirar mais nada.”

Durante as entrevistas, Spvr 2 chamou a atenção para o caso de um dos haitianos: “ele sempre se destacou um pouco mais, assim, em termos de realizar as tarefas, de desempenho, tanto é que foi o que foi ficando. Tu vai lá dá o comando das tarefas e ele executa tranquilo”. Segundo o entrevistado, “[...] ele tem o mesmo desempenho praticamente que um brasileiro, coisa que no início, assim, talvez afetado pela comunicação [...], o rendimento deles é muito baixo [...] o desempenho deles dá assim em torno de 40% do que uma pessoa brasileira.”

Segundo os haitianos entrevistados, a maioria da população trabalha na construção civil, sendo incomum o trabalho em fábricas. Isso pode explicar a dificuldade dos imigrantes a se adaptarem ao modo de trabalho da empresa pesquisada, levando-os a um desempenho menor se comparado aos trabalhadores brasileiros, conforme observado por todos os supervisores entrevistados. Como citou o entrevistado Spvr 3: “uma dificuldade foi a cultura. Eles vinham de uma cultura diferente da nossa. Acho que lá o emprego deles não é fabril, muitos não conseguiram se adaptar”. O entrevistado Spvr 4 alegou na entrevista que “A diferença dos haitianos é a questão de aprendizado. O aprendizado deles é mais longo, demoram mais pra aprender. Eles

tinham também problema com disciplina, hoje já começaram a ambientar, estão há quase um ano aqui.”

Apesar de todas essas dificuldades, os gestores entrevistados declararam que percebem que “alguns” dos haitianos têm capacidade para serem qualificados de acordo com a cultura de trabalho da região. Sprv 2 disse que o trabalhador estrangeiro que está com ele tem condições de ser um operador de máquina, mas o grande receio que alguns dos gestores destacaram é pelo não conhecimento de quanto tempo cada estrangeiro ficará na empresa. Constatou-se, pelos dados deste estudo, que os haitianos ouvidos estão no Brasil por trabalho para conseguir dinheiro, especialmente para remeter aos seus familiares. Sobre a integração dos haitianos na empresa Plural, os entrevistados relataram que, na sua visão, são pessoas fechadas e a comunicação com eles é difícil. O entrevistado Sprv 2 percebe que os trabalhadores haitianos que atuavam no mesmo horário, sempre estavam juntos, não dando abertura para se relacionar com os brasileiros. É possível que este comportamento seja uma reação de qualquer estrangeiro: procurar pelo conhecido, mas isso é visto com estranheza pelos brasileiros.

Na contramão disso tudo, constatou-se que a chegada dos haitianos na empresa não foi motivo de nenhum tipo de treinamento específico para os funcionários ou supervisores, visando uma melhor integração. O entrevistado Sprv 2 citou:

Eu acho que faltaram algumas coisas básicas que teriam que ser tratadas com relação ao vocabulário simples e alguma coisa que pudesse ir facilitando. Então começou aquela coisa de que eles não têm desempenho, que eles não aceitam normas. Eu imagino que numa próxima oportunidade, teria que ter uma cartilha, onde vai ter 40 ou 50 palavras que eles vão entender pra melhor comunicação.

Apesar da ausência de treinamento específico, na empresa Plural o trabalho com a diversidade de estrangeiros já acontecia mesmo antes da chegada de imigrante haitianos. Sobre essa ausência de treinamento, o entrevistado G1 relatou um caso que exemplifica as dificuldades enfrentadas: “a maior dificuldade que a gente teve foi fazer com que eles entendessem as normas e como que funciona aqui. Por exemplo, nós temos a particularidade que tem que fazer a barba todo dia, pois o pessoal que usa o equipamento de segurança, a máscara, tem que estar sem barba, senão não dá a vedação. Eles começaram a dizer que se

tirassem a barba tinham dor de cabeça, aí levamos no médico, e não tinha nada.”

Como relatado pelos haitianos nas entrevistas, o objetivo deles é arrecadar recursos, o que os leva a procurarem empresas nas quais consigam se adaptar e que atendam esta expectativa. Dependendo do contexto da empresa na qual trabalham, eles a deixam e seguem para outra oportunidade que lhes seja mais conveniente. Confirmando esses dados, o entrevistado Sprv 3, que possui quatro subordinados haitianos, relatou que a empresa precisaria investir em treinamento, mas teme por não saber quanto tempo eles ficarão na organização.

Outro aspecto a considerar é que a escolaridade dos trabalhadores haitianos supera, em muitos casos, a dos trabalhadores brasileiros. O entrevistado Sprv 1 percebe que “o nível de estudo é mais elevado do que a maioria dos funcionários que a gente já teve aqui com nosso grupo.”

De acordo com o Sprv 3, “o desempenho baixo deles, talvez seja pela pouca experiência. Vai chegar máquina mais moderna e eles não vão se adaptar. Eles não vão aprender”. E complementa: “não posso falar com essas palavras, né? (risos.) Não

posso julgar, mas deu pra ver que eles têm dificuldade.” O entrevistado G1, complementou essa percepção ao falar sobre a automatização que está acontecendo no parque fabril da empresa, gerando a necessidade de mão de obra especializada, o que, segundo ele, acabará reduzindo a necessidade de mão de obra menos qualificada. O entrevistado Sprv 3 expressou seu entendimento: “lá é um país diferente; é um país bem ajudado pelos outros países, então eles têm uma zona de conforto, uma mordomia, é a cultura deles lá.”

De acordo com Sprv 1, profissionalmente, o haitiano que trabalha sob sua supervisão é esforçado, entretanto, no que tange ao relacionamento com os demais colegas, percebe que “eles são mais fechados, eles (haitianos); são bem reservados.” Os entrevistados declararam ter observado resistência de alguns haitianos na chegada à empresa Plural: “no começo eles queriam meio que dominar; eles faziam do jeito deles. Teve haitiano que me falou: ‘eu não trabalho desse jeito, se achar que não tá bom, eu vou embora.’ Haitiano trabalha assim (Sprv 4)”. Assim, dois dos haitianos deixaram a empresa “porque nós cobramos que tinham que cortar a barba e eles falaram que não, que eles não iam cortar a barba, que eles não podiam trabalhar sem

barba [...] porque quem corta barba no Haiti é viado” (Spir 4). O entrevistado G1 descreveu que “outra dificuldade é que eles não cumpriam normas. Eles trabalhavam um dia sim e outro não.”

DIVERSIDADE

Conforme relatado anteriormente, a empresa Plural, antes mesmo do advento dos imigrantes haitianos, já possuía experiência com a diversidade étnica. Mesmo assim, a chegada de haitianos no município, onde a empresa Plural está situada, gerou certo desconforto, segundo a entrevistada GRH: “a gente percebeu que existiu resistência; fica olhando meio de canto.”

Do ponto de vista da diversidade individual, o entrevistado Spvr 2 contou sobre a diferença de perfil que percebe entre os haitianos: “quando os primeiros começaram a ser dispensados, algumas pessoas melhoraram bastante, [...] a maioria foi dispensado em 90 dias.” Sobre um haitiano específico, o entrevistado Spvr 2 comentou: “[...] tu sente nele, uma pessoa um tanto quanto melhor, mais preparada como pessoa também”. Sobre o gênero dos haitianos, GRH e ARH relataram na entrevista que a empresa Plural empregou tanto homens quanto mulheres haitianas: “agora a gente

tem só homens, mas a gente teve duas mulheres. Uma que acabou saindo e outra que trabalhou na lavanderia.”

Os 8 haitianos presentes na empresa até junho de 2015 têm entre 25 e 35 anos. A entrevistada ARH falou sobre a escolaridade deles, “a maioria é ensino médio, mas têm alguns com ensino superior, como, por exemplo, medicina.” O entrevistado H2, imigrante do Haiti, também falou sobre este aspecto: “eu nunca trabalhava, eu só estudava, com 19 anos fiz a escola normal, depois fui pra República Dominicana, fiz dois anos e meio de engenharia civil.”

Sobre a personalidade dos haitianos, GRH relatou que “eles são extremamente vaidosos, estão sempre bem vestidos, perfumados. Tudo que é de mais moderno, eles têm”. Em relação ao comportamento, Spvr 1 percebe que “eles são mais fechados, assim, eles não são muito abertos à questão de amizade, procurar se enturmar e tal, são bem reservados”. No contexto da empresa estudada, esse aspecto parece ser prejudicado em função de duas razões: a pressão por produtividade em curto prazo e o tempo de permanência dos imigrantes na organização, o que impede que níveis mais profundos de empatia sejam alcançados. Sobre a questão da empatia, Spvr 3 argumenta: “os que não deram certo aqui

não foi por preconceito e nem por falta de oportunidade. Foi da pessoa mesmo. Porque eles vem para cá com aquela intenção que vão se dar bem”. Assim, a convivência com o que denominaram de “resistência da cultura dos haitianos” se tornou difícil para os líderes da empresa em alguns momentos. O entrevistado G1 observou que “eles dizem: ‘lá a gente fazia assim.’ Aí a gente tenta explicar que aqui o negócio é diferente. Alguns até entendem, outros parecem assim que não ouvem.”

Segundo relatos dos entrevistados, a empresa Plural possui experiência atual e pregressa com diferentes estrangeiros, tais como paraguaios, colombianos e argentinos. Conforme citou o entrevistado Spvr 3, não há preconceito em relação ao fato de serem trabalhadores estrangeiros. Mas, na sua percepção, o trabalho e a integração com os estrangeiros colombianos foram mais fácil do que com os haitianos, pois, “temos colombianos, só que já são profissionais, já vem de uma fábrica.” A entrevistada GRH também expressou essa percepção: “[...] a diferença é que os colombianos já vêm técnicos. Vêm de outras empresas de baterias, aí já vem com outro nível de conhecimento.”

Ainda sobre as dificuldades encontradas, Spvr 2, relatou: “a gente teve bastante

dificuldade começando pela comunicação. Nenhum deles falava o português; no máximo espanhol e inglês. E como eu também não falava outra língua [...]. Então é muito por gesto; eles aos poucos foram tentando.”

Apesar do problema do idioma, alguns dos haitianos falam até quatro línguas, como relatou o entrevistado H5, em português: “eu sei falar espanhol, francês e um pouco de inglês”. Já os brasileiros entrevistados, com exceção da entrevistada GRH, falam apenas a língua portuguesa, o que torna a comunicação um desafio na gestão da diversidade. De forma geral, as pessoas ouvidas passam a impressão de que a empresa está pouco preparada para lidar com os imigrantes haitianos. Problemas como esses são destacados por Cardoso e Hanashiro (2012) quando salientam a necessidade dos gestores e dos demais membros da organização estarem abertos aos processos de adaptação mútua a fim de criarem uma relação que traga ganhos tanto individuais, quanto organizacionais.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme discutido ao longo deste artigo, a diversidade nas organizações é um tema crescente e cuja importância resgata o papel das empresas nas transformações sociais ora

em curso. Devido a sua força na sociedade atual, não seria possível supor que as organizações ficassem fora desse debate.

Portanto, a diversidade no interior das organizações não pode ser analisada a partir de um ponto de vista isolado, mas conectado às demandas globais que colocam em cheque os tradicionais modelos de gestão voltados à homogeneização no ambiente de trabalho, passando a exigir uma maior adaptabilidade e flexibilidade para lidar com as inúmeras demandas oriundas desses novos processos (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Entre esses processos está a inserção de trabalhadores advindos do Haiti em organizações brasileiras. Neste caso em específico, trata-se de uma empresa localizada no Sul do Brasil cuja cultura tirolesa e italiana marcam sua tradição. Portanto, a inserção de haitianos na empresa Plural está conectada às ações articuladas de agentes públicos e privados para a geração de alternativas de trabalho para os imigrantes haitianos que vieram para o Brasil.

Um resgate do debate acerca do tema no Brasil permite localizá-lo em torno de duas grandes linhas de pensamento distintas. Por um lado, a ideia de que políticas de gestão

de pessoas poderiam dar conta do desafio da diversidade no ambiente de trabalho, resultando em um maior desempenho organizacional pelo aumento de vantagens competitivas criadas pela multiculturalidade, diferentes habilidades e experiências (FLEURY, 2000). Por outro, a visão de que as políticas afirmativas no nível organizacional não são capazes de reverter o quadro de marginalização de alguns grupos excluídos no país, podendo até representar formas disfarçadas de ocultamento de conflitos no campo social (AQUINO ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Como a imigração de haitianos se intensificou recentemente, a partir de 2012 (OBMigra, 2013; CAVALCANTE; OLIVEIRA; TONHATI, 2014), ainda é incipiente as pesquisas que retratam as questões enfrentadas pelas organizações brasileiras em relação aos trabalhadores haitianos. A pesquisa aqui empreendida busca justamente contribuir para essa lacuna na literatura brasileira de administração, abordando as dificuldades e os desafios enfrentados por uma empresa, pois a inserção de pessoas com culturas diferentes, hábitos diferentes e idiomas diferentes exige novas formas de se olhar a realidade. Este é um desafio dos mais importantes a serem enfrentados por líderes organizacionais, gestores de pessoas e

consultores organizacionais (MOR BARAK, 2016).

O Quadro 03 a seguir resume as principais dificuldades e desafios encontrados na empresa investigada em função da contratação de profissionais haitianos.

Quadro 03 – Dificuldades e desafios da Plural na Gestão da Diversidade

Categoria	Dificuldades	Desafios
Contexto do estudo	<ul style="list-style-type: none"> - Situação socioeconômica do Haiti gerando a saída em massa de haitianos do país; - Busca de haitianos devido à escassez de mão de obra em empresas brasileiras; - Conjuntura econômica brasileira desfavorável a partir de 2014 e a modernização na empresa Plural, geram menor necessidade de trabalhadores. A empresa tende a não buscar mais mão de obra de haitianos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ação articulada de agentes públicos e privados para a geração de alternativas de trabalho para os trabalhadores haitianos que imigraram para o Brasil.
Imigração	<ul style="list-style-type: none"> - Saída do Haiti por motivos econômicos e não espontânea; - Exploração dos imigrantes por atravessadores; - Condições precárias de acolhimento na entrada no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação no Brasil de políticas públicas de acolhimento de imigrantes, sobretudo daqueles em situação de vulnerabilidade como os haitianos.
Relações dos haitianos no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de trabalho efetivo de integração dos trabalhadores haitianos na empresa; - Dificuldade dos trabalhadores haitianos num sistema de trabalho fabril diferente daquele da sua experiência laboral anterior; - Na visão dos gestores os trabalhadores haitianos como tendo menor produtividade no trabalho do que trabalhadores brasileiros; - Haitianos declaram que estão satisfeitos com o trabalho na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver atividades sistemáticas que promovam o diálogo e a compreensão dos fatores culturais quando da contratação de trabalhadores estrangeiros, bem como promovam a sua efetiva integração no ambiente organizacional; - Oferecer oportunidades de aprendizado coletivo sobre a questão da diversidade e diferentes formas de exercício de competências para o trabalho.
Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Não se evidenciou a efetiva gestão da diversidade na empresa pelos dados captados; - Na visão dos gestores, os haitianos não sabem se comunicar; - Na visão dos gestores, os haitianos são mais arredios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver política e programa de gestão da diversidade na empresa Plural, contemplando a questão dos imigrantes.

A partir da coleta de dados empreendida, constatou-se que as primeiras dificuldades enfrentadas pela empresa estavam relacionadas à dificuldade de integração e de qualificação dos profissionais haitianos, que, conforme destaca Vainer (2000), se configura como um dos problemas a serem enfrentados por países e organizações. A falta de qualificação somada à dificuldade de comunicação foi determinante para que apenas dois desses imigrantes se mantivessem na empresa. Nesse sentido, mesmo com a falta de mão-de-obra disponível na região, não foi possível manter a grande parte dos trabalhadores haitianos na empresa.

Outro aspecto que contribuiu para os problemas enfrentados pela empresa estão associados ao que destacaram Cardoso et al (2006) com relação à coesão do grupo, a qual foi reduzida em função de que grande parte dos haitianos não se sentiram confortáveis ou mesmo membros do grupo, permanecendo junto os outros haitianos, num meio de culturas homogêneas.

Outra dificuldade encontrada diz respeito ao não cumprimento das normas e procedimentos da empresa por parte dos trabalhadores haitianos. Observa-se, entretanto, que a empresa não estruturou um sistema de treinamento adaptado aos

novos trabalhadores, conforme destacam Araújo, Carioca e Machado (2011, p. 4). Portanto, além das normas, esclarecimentos acerca das políticas de gestão de pessoas da empresa e de sua estrutura organizacional são imprescindíveis. Além disso, constatou-se que a empresa não ofereceu treinamento específico para os empregados atuais acerca da chegada dos haitianos.

Se é inegável a tendência à heterogeneidade das pessoas nas organizações no âmbito global, também é verdade que essa heterogeneidade exige dos gestores a habilidade humana para compreender essa dinâmica (MOR BARAK, 2016) e “gerenciá-la” de forma a evitar a desintegração e os conflitos que porventura possam ocorrer. Isso não foi verificado na empresa estudada, embora tenha havido um esforço para acomodar esses trabalhadores.

A análise do caso, portanto, permite verificar que, olhando para além da organização, observa-se que a questão da diversidade não significa apenas o incremento no número de indivíduos culturalmente diferentes ou integrantes de grupos minoritários (FELLOWS, 2005), mas exige um real engajamento para que seja possível compreender a dimensão da diversidade relacionada a preconceitos de natureza individual e organizacional,

priorizando os ganhos coletivos em detrimento dos interesses individuais, conforme advoga Silva (2000). Isso remete a questões que vão muito além da organização e de um simples “gerenciamento da diversidade”.

CONCLUSÃO

A diversidade nas organizações tem sido um tema crescente, tanto nas rodas acadêmicas quanto no mundo das organizações em função das pressões normativas e coercitivas e do próprio movimento da sociedade que clama por maior inclusão. Na mesma intensidade, a força de trabalho vem se modificando nas organizações nos diferentes aspectos ligados às diferenças de gerações, raça, classe social, região cultural, nacionalidade, entre outras. Isso suscita a necessidade de mais estudos que revelem este aspecto tão complexo na dinâmica das organizações.

Um dos grupos que se insere nessa discussão é o dos haitianos. A decisão de atuar mais assertivamente na governança global levou o Brasil a assumir compromissos com a imigração, o que resultou na atração para o país de grupos de imigrantes, como os haitianos. Essa decisão representa também um desafio para as empresas, na medida em que passam a

empregar trabalhadores advindos dessas regiões. Assim, a gestão da diversidade nas organizações brasileiras também precisa ser planejada considerando a presença de trabalhadores haitianos. Este estudo se propôs a contribuir para esse debate analisando as dificuldades e os desafios enfrentados por uma empresa localizada no Sul do Brasil, a partir da contratação de imigrantes haitianos. O estudo demonstrou que dentre as principais dificuldades está que estes imigrantes não saíram de seu país de forma espontânea, senão que foram forçados por inúmeras catástrofes climáticas, sociais e econômicas. Desta maneira, vêm para o Brasil em situação precária, aceitando aqueles postos de trabalho que primeiro se lhes aparecem. Da parte da empresa, apesar de esforço para acolher os trabalhadores haitianos atendendo suas necessidades básicas (alimentação, moradia), faltou a concertação de ações no sentido de promover a integração destes trabalhadores no ambiente organizacional, bem como o estabelecimento de diretrizes para a gestão da diversidade, marcadamente no que se refere à questão dos estrangeiros. Os dados coletados permitem observar tensões no que se refere à comunicação e à percepção do resultado do trabalho dos haitianos que demandam diálogo e gestão destes conflitos

por meio do conhecimento mútuo e do estabelecimento de proposta de gestão da diversidade.

A gestão da diversidade é, pois, um tema complexo que demanda esforços de pesquisa conduzidos por equipes multidisciplinares. Esta gestão depende não somente das empresas, mas de todo o setor público como facilitador e propulsionados desse processo. No âmbito das organizações, a gestão efetiva da diversidade requer políticas de inclusão e uma ação planejada que envolva gestores, trabalhadores e uma convergência com as políticas e as práticas de recursos humanos da empresa.

Nesse contexto mais amplo, o estudo de caso revela que a questão da diversidade exige uma compreensão do tema que vai além do âmbito organizacional, e que o olhar nessa direção exige uma análise multinível que inclua desde questões macro-institucionais, como organizacionais e individuais. Isso traz à tona a necessidade de estudos aprofundados em diferentes regiões e organizações brasileiras, dadas as diferenças regionais, organizacionais e individuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO ALVES, Mario; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, 2004.

ARAÚJO, R. N. Oliveira; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q. M. Estratégia de integração para novos funcionários: uma avaliação do processo de treinamento em uma indústria de transformação. VII Congresso Nacional de Excelência em gestão. 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_1787.pdf>. Acesso em: 11. nov 2016.

BAHIA, Melissa Santos; SCHOMMER, Paula Chies. Inserção profissional de pessoas com deficiência: Aprendendo com as Práticas Cotidianas de uma Experiência Empresarial. In: Encontro Anual da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

BARAK, Michàlle E. Mor. **Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace**. Sage Publications, 2016.

BASSO, P. Ascesa del razzismo nella crisi globale. In: BASSO, Pietro (Org.). **Razzismo di Stato**. Milano: Franco Angeli, 2010.

BLEIJENBERGH, I., PETERS, P., & POUTSMA, E. **Diversity management beyond business case**. Equality, Diversity and Inclusion Journal, v. 29, N. 5, 413-421, 2010.

BONOMO, C. S. A.; BONOMO, D. Haiti: Política comercial e desenvolvimento. International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD), Geneva, v. 6, n. 3, 14 set. 2010. Disponível em: <<http://www.ictsd.org/bridges-news/pontes/news/haiti-pol%C3%ADtica-comercial-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

BRDULAK, H. Diversity management as a business model. **Kobieta i Biznes**, v. 1, n. 4, 29-35, 2008.

CARDOSO, J. A. S. et al. Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/21719>>. Acesso em 09 nov. 2016.

CARDOSO, A. L. J.; HANASCHIRO, M. M. A Institucionalização da Valorização da Diversidade no Campo Organizacional Constituído por Empresas Fornecedoras e Cliente. **Anais...** VII Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, EnEO, Curitiba, 2012.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras**: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tese de doutorado, Universidade Federal Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2007.

CAVALCANTI, L.; OLIVEIRA, A. T.; TONHATI, T. (Orgs.). A inserção dos imigrantes no mercado de trabalho brasileiro. **Cadernos do Observatório das Migrações Internacionais**, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF80808148EC2E5E01499FF58F237AC3>>. Acesso em: 14 de outubro de 2017.

CONSELHO NACIONAL DE IMIGRAÇÃO. Política Nacional de Imigração e Proteção ao(a) Trabalhador(a) Migrante. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www2.mte.gov.br/politicamigrante/imigracao_proposta.pdf>. Acesso em: 22 maio. 2016.

D'ENTREMONT, A. **Diez temas de Demografía**. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001. 230p.

D'URSO, L. F. F. É preciso resguardar direitos de haitianos refugiados. Revista Consultor Jurídico. 30 mai. 2014. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-mai-30/luiz-durso-preciso-resguardar-direitos-haitianos-refugiados>>. Acesso em 05 mar. 2016.

DW NOTÍCIAS. Relatório da ONU diz que imigrantes beneficiam economias nacionais. 2010. Disponível em: <<http://www.dw.de/relat%C3%B3rio-da-onu-diz-que-imigrantes-beneficiam-economias-nacionais/a-4759115>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

FELLOWS, A. Z. Diversidade Cultural: Competências para Gerenciá-la. In: ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, XXIX, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Anpad, 2005. CD-ROM.

FERNANDES, D. et al. Projeto Estudos sobre a Migração Haitiana ao Brasil e Diálogo Bilateral. Belo Horizonte, fev. 2014. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7C816A45B266980145DCAB8EF42233>>. Acesso em: 21 set. 2016.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. RAE – Revista de Administração de Empresas, jul. set 2000. São Paulo, v. 40, n. 3.

FRANCISCO, W. C. Haiti – Aspectos Geográficos, 2014. Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/haitiaspectos-geograficos.htm>>. Acesso em: 21 set. 2016.

GORENDER, J. O épico e o trágico na história do Haiti. Publicado em Estudos Avançados, 8 mar. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n50/a25v1850.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

GOMES, N. L. (Org.). Desigualdades e diversidade na educação. 2012. V. 33, n. 120, p. 687-693, jul.-set. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v33n120/02.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

IMDH. Instituto de Migração e Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.migrante.org.br/> Acesso em: 30 abr. 2016.

JACINTO, S.; LUZ, P. A imigração em Portugal e na Europa. 2009. Disponível em: <<http://pradigitalsandracinto.wikispaces.com/file/view/A+Imigra%C3%A7%C3%A3o+3o.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

MACCALI, N. ; SOUZA KUABARA, P. S.; WÜNSCH TAKAHASHI, A. R., DE DÉA ROGLIO, K.; DE TOLEDO MARTINS BOEHS, S. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MARTINS, E. Depois da tragédia, o recomeço: Haitianos encontram em Belo Horizonte o ambiente propício para transformar suas vidas e seguir em frente, 2014. Disponível em: <<http://racabrasil.uol.com.br/cultura-gente/172/artigo273130-1.asp/>>. Acesso em: 22 set. 2016.

MEZZADRA, S. Capitalismo, migraciones y luchas sociales. La mirada de la autonomía. **Nueva Sociedad**, v.237, p. 159-178, 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Conselho Nacional de Imigração aprova concessão de vistos especiais para haitianos. 2014. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/imprensa/conselho-nacional-de-imigracao-aprova-concessao-de-vistos-especiais-para-haitianos.htm>>. Acesso em 05 nov. 2016.

NEITSCH, J. Os imigrantes à luz do direito brasileiro. **Revista Gazeta do Povo**, 2014. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vidapublica/justica-direito/conteudo.phtml?id=1467168>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

OBMigra. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/obmigra/home.htm>2013 Acesso em: 09 julho. 2016.

PATARRA, N. L.; BAENINGER, R. Movimentos migratórios: novas características, novas implicações. Anais... Encontros Nacionais da ANPUR, v. 3, 2012.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PORTAL BRASIL. **Cidadania e Justiça**: Nova Lei de Migrações deverá substituir Estatuto do Estrangeiro. 2014. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2014/08/nova-lei-de-migracoes-devera-substituir-estatuto-do-estrangeiro> Acesso em 09 nov. 2016.

PLATONOW, V. **Com ideal de recomeço, haitianos querem ficar no Brasil**. 2015. Edição: Marcos Chagas Fonte: Agência Brasil. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/internacional/2015/01/com-ideal-de-recomeco-haitianos-querem-ficar-no-brasil>>. Acesso em: 15 maio 2016.

QUINTÃO, D. T. R. Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n.1, 17-28, 2005.

RIBEIRO, S. Planos de igualdade nas empresas: romper os estereótipos e criar benefícios. **Human Resources Portugal**, 2011. Disponível em: <<http://www.hrportugal.pt/2011/08/03/planos-de-igualdade-nas-empresas-romper-os-estereotipos-e-criar-beneficios/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade: Uma Questão de Discurso? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 337-348, 2009.

SILVA, L. F. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2000.

SOUZA, B. Vinda dos haitianos para o Brasil é tema de artigo científico realizado por delegado, 2012. **Acrítica.com**. Disponível em: <http://acritica.uol.com.br/noticias/AmazoniaAmazonasManausVinda_dos_haitianos_para_o_Brasil_e_tema_de_artigo_cientifico_realizado_por_delegado_0_835716430.html>. Acesso em: 22 set. 2016.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade**. V. 27, n. 80. Mai/ago.2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/3337>>. Acesso em 10 nov 2016.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, V.23, P. 21-38, 2005.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO DE SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/delegacias/sc/>> Acesso em 10 nov 2014.

VENTURA, D. Potência Emergente: Qual política migratória do Brasil? **Le Monde Diplomatique Brasil**. 2010. Disponível em: <<https://www.diplomatique.org.br/print.php?tipo=ar&id=1121>> . Acesso em: 05 nov. 2016.

VAINER, C. B. Estado e Migrações no Brasil: anotações para uma história das políticas migratórias. **Travessia** (São Paulo), v. XIII, n. 36, p. 15-32, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Contato

Eliane Salete Filippim,

Unoesc, Mestrado Profissional em Administração E Doutorado em Administração

Pós-doutora em Administração Pública e Governo na EAESP/FGV/SP (2009). Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Atua como Professora e Pesquisadora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) no Doutorado em Administração e no Mestrado Profissional em Administração. Sua pesquisa e produção técnica estão focadas em redes e cooperação interorganizacional, com ênfase para o campo da Administração pública, nos aspectos relacionados ao desenvolvimento regional e a gestão de pessoas. Membro da Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Membro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e Líder de Tema da Divisão Acadêmica de APB da ANPAD no biênio 2015-2016. Editora-chefe da RACE.

E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

Graziela Dias Alperstedt

ESAG/UDESC

Doutora na área de Estratégia no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC - 2000) e Pós-Doutora em Administração pela Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas - EAESP. Atuou em empresas e em diversas instituições de ensino superior de Santa Catarina em cargos de gestão e como docente na graduação e na pós-graduação. Fez parte do Diretório do Fórum Nacional dos Mestrados Profissionais - FOPROF de 2011 a 2015. Foi editora da Revista Tecnologias de Administração e Contabilidade - TAC, da ANPAD, de janeiro de 2013 a fevereiro de 2015. É professora associada do Centro de Ciências da Administração e Sócio-Econômicas - ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) onde ocupou a Direção de Pesquisa e Pós-Graduação entre 2006 e 2009, e a Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração de 2005 a 2006 e de 2009 a 2012. É vice-coordenadora do Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC, desde 2015. É líder do Grupo de Pesquisa Strategos - Organizações e Estratégia. Coordena a Divisão de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD triênio 2015-2017. Suas atuais áreas de interesse são: (1) Ensino e Pesquisa em Administração e (2) Organizações, sustentabilidade e Inovação Social

Email: gradial@gmail.com

Michelle Schumarcher

Unoesc

Graduada em Administração

Email: michelleschumarcher@hotmail.com