



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 03, pp. 45120-45125, March, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.21278.03.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR EQUIPES MULTICULTURAIS: A MÃO DE OBRA HAITIANA EM EMPRESAS DO OESTE CATARINENSE

¹Juciele Marta Baldissarelli, ²Jennifer Emanuele Secão, ³Geneia Lucas dos Santos and ⁴Adelcio Machado dos Santos

¹Professora Mestre em Desenvolvimento e Sociedade, Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Bolsista do FUMDES/UNIEDU. Caçador, Santa Catarina, Brasil.

²Administradora formada pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Caçador, Santa Catarina, Brasil. ³Professora Mestre em Administração (UNISUL), Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Caçador, Santa Catarina, Brasil; ⁴Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade e do Programa Profissional em Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), Caçador, SC, Brasil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 15th December, 2020

Received in revised form

10th January, 2021

Accepted 27th February, 2021

Published online 15th March, 2021

Key Words:

Equipes multiculturais Haitianos,
Imigração,
Santa Catarina.

*Corresponding author:

Crisiana Maria Gonçalves Nazario Borges

ABSTRACT

Devido às circunstâncias do país de origem, os haitianos têm imigrado para o Brasil em busca de melhores condições de vida, onde as organizações os absorvem como mão de obra. Nesse contexto, este estudo objetivou analisar as estratégias de engajamento utilizadas por equipes multiculturais de três empresas do oeste de Santa Catarina, especificamente em Videira/SC e Caçador/SC. Para isso, fez-se um estudo de caso de natureza quantitativa, com aplicação de dois questionários com questões objetivas e descritivas, um voltado aos imigrantes e outro aos gestores de Recursos Humanos, a um total de 27 respondentes. Contactou-se que a maioria da amostra é composta por homens, com mais de 30 anos, de pessoas casadas, com ensino que varia de fundamental incompleto a médio completo e que tem filhos. O que os motivou a saírem do Haiti, foram fatores como: uma “melhor arrecadação financeira” e “qualidade de vida”. Verificou-se que as estratégias utilizadas pelas equipes multiculturais são a integração, treinamento, curso profissionalizante na área específica e presença de um intérprete. As vantagens de contratação são a diversidade de ideias, criatividade e inovação, “melhor compreensão das necessidades de clientes externos”, dedicação e comprometimento desses funcionários para com a empresa, enquanto a maior desvantagem é a comunicação. Conclui-se que o engajamento das equipes multiculturais é essencial, pois quando há um ambiente de trabalho estimulante, o colaborador interage, desenvolve uma postura corporativa, empenha-se na organização e, conseqüentemente, se mostra mais produtivo, eficiente e realiza tarefas com mais qualidade.

Copyright © 2021, Juciele Marta Baldissarelli et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Juciele Marta Baldissarelli, Jennifer Emanuele Secão, Geneia Lucas dos Santos and Adelcio Machado dos Santos. 2021. “Estratégias utilizadas por equipes multiculturais: a mão de obra haitiana em empresas do oeste catarinense”, *International Journal of Development Research*, 11, (03), 45120-45125.

INTRODUCTION

A sociedade moderna é considerada como multicultural, pois apresenta uma pluralidade no que se refere às suas diferenças culturais. Sendo assim, o ser humano nada mais é do que o resultado do meio cultural em que vive, onde foi socializado (LARAIA, 1986).

Quando o contexto de interculturalidade se refere à gestão de pessoas, pode-se afirmar que esta torna a empresa flexível e, conseqüentemente, competitiva no mercado. Isso porque as empresas que se mobilizam para atuar com diversas culturas, adotando métodos e processos diferentes de gestão, são inovadoras, com gestores empreendedores e processos arrojados podem se destacar no mercado. Contudo, é certo que as organizações se veem cada vez mais desafiadas a gerir diferentes culturas, quando estas admitem pessoas estrangeiras.

Para isso, é preciso que busquem por meios que possibilitem tal processo, procurem diferentes formas de analisar as competências e habilidades dos estrangeiros para com as funções exercidas e, ainda, se preocupem com o método utilizado para que estes se sintam inseridos nesse novo ambiente de trabalho. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar as estratégias de engajamento utilizadas por equipes multiculturais de três empresas do oeste de Santa Catarina (SC) – especificamente em Videira e Caçador –, uma região que tem absorvido um número considerável de imigrantes nos últimos anos.

Para atender ao proposto, objetivos específicos foram estabelecidos:

- identificar práticas de gestão de equipes multiculturais em empresas da região oeste de SC;
- identificar como se dá a contratação e integração de trabalhadores haitianos, bem como suas expectativas em relação à gestão das equipes multiculturais e com os demais empregados;
- identificar quais as principais dificuldades de uma equipe multicultural.

A justificativa para essa abordagem, se deve aos benefícios e diferentes desafios que tais equipes apresentam em relação às compostas apenas por brasileiros. Nesse sentido, é preciso compreender os diferentes métodos adotados pelas empresas para inseri-los em seu ambiente de trabalho, bem como quais as vantagens – ou não – de contratá-los. Embora o desenvolvimento de equipes multiculturais possa representar aumento de produtividade e para a própria equipe, por outro lado a admissão de pessoas estrangeiras requer uma adaptação de ambas as partes. A partir do supracitado, o estudo questiona qual foi o principal fator que levou a empresa implantar e contratar colaboradores multiculturais, como ocorre o processo de seleção e integração e, ainda, como a empresa trabalha com a diversidade cultural no seu ambiente de trabalho. Para responder a esses questionamentos, salientou-se as estratégias de engajamento de equipes multiculturais, seja durante o recrutamento ou quando no exercício do cargo do funcionário contratado.

REVISÃO TEÓRICA

A IMIGRAÇÃO HAITIANANO BRASIL

A imigração no Brasil teve início em 1808, e desde então chegaram portugueses, ingleses, italianos, alemães, espanhóis, japoneses, libaneses e negros – uma miscigenação que veio a formar a população brasileira (IMIGRAÇÃO..., 20--). Mais recentemente, tem também o Brasil recebido haitianos, devido à busca por melhor uma qualidade de vida (COGO, 2014). Isso porque o desenvolvimento de seu país foi conturbado, com histórico de corrupção política e dificuldades econômicas. Esses fatores levaram sua nação a ter uma economia frágil e com baixo índice de desenvolvimento (BETHELL *et al.*, 1992), sendo agravados pelo terremoto que ocorreu (COGO, 2014). Para dispensar a necessidade de visto, geralmente adotam como rota Equador, Colômbia ou Peru, fazendo a travessia até o território brasileiro de forma ilegal, perigosa, sem garantias e de alto custo (COGO, 2014). Quando em território nacional, buscam por oportunidades de trabalho que, geralmente, não conseguem ser preenchidas por brasileiros (COGO; BADET, 2013 *apud* COGO, 2014). O estado de SC, por exemplo, é um dos mais procurados pelos imigrantes haitianos, tanto pela oportunidade de emprego quanto pela hospitalidade e boa recepção social (HAITIANOS..., 2014). Prova disso são os dados que apontam que as regiões que mais absorvem e empregam estrangeiros no país são o Sul e Sudeste. SC corresponde a 12,5% dessa imigração, ficando o Paraná (PR) em segundo lugar (12%) e Rio Grande do Sul (RS) em terceiro, com 10% (ENTRADA..., 2017).

A gestão organizacional de equipes multiculturais: O desempenho de uma organização pode ser obtido por meio de medidas administrativas que garantam que os atributos, pessoais ou de grupo, sejam considerados como recursos (THOMAS, 1990 *apud*

ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Isso porque equipes compostas por membros com distintas experiências e habilidades, quando bem gerenciadas, podem se mostrar uma estratégia organizacional que busca pela vantagem e diferenciação no mercado (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Prova disso é que as organizações que têm em seu quadro de funcionários pessoas multiculturais apresentam maior resultado na questão financeira, associado este à inovação de iniciativas diferentes dos integrantes (BARTA; KLEINER; NEUMANN, 2012). Por outro lado, em uma equipe multicultural, o gestor pode se deparar com situações adversas devido à pluralidade de valores, tradições, costumes e particularidades de cada indivíduo (RODRIGUES; PINHEIRO, 2010). Sendo assim, diante dos desafios que o líder pode enfrentar em contextos culturalmente distintos, as competências que são necessárias ao gestor intercultural envolvem princípios de integração, complementaridade, continuidade e recursividade (FISCHER *et al.*, 2009). Para Bird (2010), a competência intercultural afeta o desempenho da equipe multicultural. Isso porque não se aplica apenas aos líderes, mas a qualquer outro que tenha um papel de interculturalidade em um grupo de trabalho. Portanto, é preciso que os gestores e líderes tenham uma mentalidade global, competência *cross* cultural, uma sensibilidade intercultural e inteligência cultural. Dessa maneira, se consegue integrar a capacidade de lidar com dilemas estratégicos globais e capacidade de lidar com a diversidade cultural (BÜCKER; POUTSMA, 2010).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO

Este estudo de caso se utiliza de três empresas brasileiras como amostras, todas nacionais e situadas no oeste de SC, especificamente nos municípios de Videira e Caçador. Uma delas atua no ramo de frigorífico, outra no de madeiras e a terceira no de transportes, sendo denominadas de 1, 2 e 3 durante a pesquisa para preservar a identidade das organizações. Foram aplicados questionários no mês de maio de 2019, a 24 imigrantes oriundos do Haiti e 3 gestores de Recursos Humanos (RH) das empresas selecionadas. Utilizou-se para a coleta de informações dois questionários com questões objetivas e descritivas, um voltado aos imigrantes e outro aos gestores de RH. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa quantitativa permite que haja uma quantificação das informações – coletadas e analisadas –, como por exemplo, por percentuais (RICHARDSON, 2008). O objetivo deste método é obter conclusões correspondentes aos dados colhidos. Já a pesquisa qualitativa não pode ter seus resultados mensurados por meio de números, mas sim por meio de interpretações (PRODANOV; FREITAS, 2013). Os estudos da natureza descritiva, por sua vez, procuram descobrir as características de um fenômeno como tal. Para isso, consideram como objetos de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo (RICHARDSON, 2008). Assim, este estudo assim se caracteriza por dar ênfase às percepções dos trabalhadores haitianos, bem como de gestores das organizações do município de Videira e Caçador em relação à gestão de equipes interculturais, avaliando os dados obtidos por meio das entrevistas. Para sua realização, foi utilizado neste estudo o método de pesquisa quantitativa e qualitativa, e respostas descritivas, a fim de obter os resultados para base de amostragem e concluir a análise da pesquisa. Nesse sentido, fica também caracterizado como estudo de caso, uma vez que coleta e analisa dados de determinado grupo. Este tipo de pesquisa tem por meta estudar os diversos aspectos que são o foco da pesquisa. Pode apresentar caráter qualitativo e/ou quantitativo, que visa investigar de maneira mais aprofundada tal grupo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Como é também preciso adquirir maior familiaridade com o fenômeno de estudo antes de realizá-lo, o estudo se define por exploratório quando levanta materiais já publicados inerentes ao tema para obter maiores dados referentes ao assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013). Com isso, os descritores utilizados para encontrar tais publicações foram “equipes multiculturais”,

“haitianos”, “imigração” e “Santa Catarina”, datadas a partir de 1992 e que estivessem nos idiomas português, inglês e espanhol, nos mais diversos meios: materiais jornalísticos, anais eletrônicos, livros e artigos científicos.

PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Para a realização do estudo, dois questionários foram aplicados como instrumento para a coleta de dados, tendo ocorrido pela *internet* de forma gratuita por meio do Google Forms. Um dos questionários se voltou aos imigrantes, sendo composto por 11 questões – 10 delas eram objetivas e uma descritiva. O segundo questionário se voltou aos gestores de RH, sendo composto por 13 questões – 10 delas eram objetivas e três descritivas. Ressalta-se que durante a coleta de dados com os imigrantes haitianos, houve a participação efetiva de intérpretes, considerando que alguns sujeitos da pesquisa não compreendem a língua portuguesa em sua totalidade. Além disso, embora as pesquisadoras possuam limitações em relação ao idioma crioulo – língua nativa do Haiti –, estas dominam a língua francesa ou inglesa, o que tornou a comunicação mais fácil com os haitianos. Assim, como o objetivo deste estudo também indica a coleta das percepções dos gestores aos trabalhadores haitianos quanto à inclusão destes no ambiente de trabalho, pode-se analisar os aspectos convergentes e singularidades no contexto de tais organizações. Assim, de acordo com a porcentagem obtida em cada alternativa, foi possível fazer a análise.

Ante o exposto, os resultados obtidos de ambos os questionários permitem fazer análises a partir das possíveis aproximações entre as percepções dos imigrantes haitianos e gestores, de modo a ser possível fazer uma interpretação de suas aspirações ao vir ao Brasil, os aspectos concernentes à sua atuação como funcionário na empresa e o perfil que apresentam, bem como sob a ótica da empresa, no que se refere às vantagens e dificuldades que encontram ao ter colaboradores estrangeiros em seu quadro de funcionários.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

PERFIL DOS RESPONDENTES: O Quadro 1 mostra o perfil dos respondentes, considerando sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade e se tem filhos. A Empresa 1 é constituída por 33% de mulheres e por 67% de homens. Da amostra, 60% têm mais de 30 anos, 67% são solteiros, 46,7% possuem ensino médio incompleto e 80% têm filhos, sendo que destes 46% têm filhos com idade entre 1 e 5 anos. Na Empresa 2, a amostra é composta por 100% de homens. Do total, 71% têm mais de 30 anos, 57% são casados, 57% têm ensino fundamental incompleto e 57% têm filhos, sendo que destes 35% têm filhos com mais de 15 anos de idade. Na Empresa 3, também os entrevistados somam 100% de homens. Da amostra, 100% têm entre 24 e 30 anos, 60% são casados, 40% têm ensino médio completo e 60% não têm filhos. Dos que têm filhos, todos têm idade entre 5 e 15 anos. Especialmente em relação ao ensino, vale ressaltar pesquisas que foram realizadas com imigrantes: 35% têm o equivalente ao ensino médio no Brasil, enquanto 34% têm algum nível de formação superior, dos quais 5% são doutores. Dos que chegam ao Brasil, 1,5 mil pessoas são analfabetas (ENTRADA..., 2017). Esse resultado se assemelha ao encontrado pelo estudo, já que, dentre as três empresas pesquisadas, duas delas têm imigrantes com apenas ensino médio – completo e incompleto.

Percepções sobre motivos e tempo que está no Brasil e empresa em que atua: O Quadro 2 buscou identificar o motivo, o tempo que está no Brasil e na empresa em que atua, bem como detalhes referentes à sua vinda ao país, principalmente no que se refere à escolha de região que preferiram residir. Entre as Empresas 1, 2 e 3, os motivos que levaram os haitianos saírem de seus países oscilaram entre “melhor arrecadação financeira” e “em busca de qualidade de vida”. Quando questionados, alguns dos haitianos responderam que imigraram por razões de trabalho, pois precisavam enviar dinheiro aos familiares que ficaram no Haiti. Outro aspecto apontado foi a intenção de “fugir” do próprio país para sobreviver e, assim, dar um

futuro melhor à sua família. A escolha pelo Brasil e sua cultura se deu por conta de relatos das oportunidades que havia no país. Neste sentido, salienta-se que a imigração é algo comum na cultura haitiana, intensificada a partir das questões ambientais, sociais e políticas vivenciadas na última década. Mesmo com dificuldade financeira para realizar a viagem, saíram de sua terra natal para encontrar emprego, educação e melhores condições de vida. Um dos relatos confirma o supracitado:

Motivo pra ter uma vida melhor, trabalhava com meu pai como soldado. Meu pai veio o mesmo mês comigo, [...] ele veio aqui para cuidar [de] nós, eu meu irmão, quando ela veio arrumar serviço, ela vai embora e deixa nos aqui. Voltou para a mulher dele. Eu já tenho 4 anos aqui no Brasil, solteiro. Gosta muito do convívio, é bem [tratado] [...] (ROLAND, 2019). Quando questionados, os haitianos responderam sobre o que encontram de melhor na região catarinense: o gosto pelo trabalho e o próprio povo brasileiro. Acrescentaram dizendo que nunca sofreram ou tomaram conhecimento de qualquer tipo de discriminação ou preconceito.

Percepções dos recursos humanos sobre a equipe multicultural: Neste tópico, procurou-se identificar a caracterização da empresa, a forma com que se dá sua seleção e a gestão de equipes multiculturais. Os resultados se encontram no Quadro 3. Quando questionadas, todas as empresas afirmaram haver, em seu quadro de funcionários, uma maioria de contratados multiculturais com idade entre 21 e 35 anos. As Empresas 2 e 3 relataram que a contratação destas se deu exclusivamente por causa da escassez da mão de obra na região (100%), mas a Empresa 1 também apontou como “política de inclusão” (25%) o motivo que a levou a contratar mão de obra estrangeira. O fator que lhe foi principal, contudo, foi a falta de mão de obra (75%). Quanto ao processo de seleção, pode-se afirmar que nas três esta se realizou igual maneira ao que é aplicado para os brasileiros.

Diante da entrevista, nota-se que são três os cargos ocupados pelos haitianos nas empresas em questão: técnico(a) de produção, facilitadora de treinamentos (cargo prático de produção II) e gerente de produção. As funções por eles exercidas são respeitadas no que se refere à sua cultura de origem, bem como lhe são oferecidos apoio, oportunidades, possibilidade de adaptação e integração com os demais funcionários. O ambiente de trabalho não possui desrespeito ou discriminação, pois trata-se todos como iguais, motivo pelo qual os haitianos dizem gostar de estar no Brasil e conviver com outras culturas. A facilitadora de treinamentos relata como é a atividade na empresa: “Eu faço atividade dentro do nosso setor, antes da pessoa estar fazendo a atividade dela mesmo ali na mesa, trabalhamos com uma linha de produção, trabalhamos com carne suína”. E ainda aborda sobre o treinamento: “Fazemos um treinamento teórico e treinamento prático, com pessoa específica que possam auxiliar e ensinar corretamente” (MATTANA, 2019). Assim, nas Empresas 1 e 2, todos os imigrantes contam com treinamento e curso profissionalizante na área específica (100%), quando contratados. De fato, durante a entrevista, o profissional de RH consultado afirmou que o treinamento dos funcionários se dá no local de trabalho, seguindo as orientações de procedimento referentes às atividades e realizando diálogos de segurança com a equipe multicultural. A Empresa 1 integra estas pessoas por meio de reunião com o todo pessoal (50%), mas também pela presença de um intérprete (50%), uma pessoa específica que repassa a informação aos demais. Assim também é nas Empresas 2 e 3, onde o processo de integração dos estrangeiros dá exclusivamente (100%) por meio de um intérprete para realizá-lo. Sua atuação se dá durante o processo seletivo e quando a pessoa já está contratada. Por auxiliá-la na comunicação, mostra-se um profissional fundamental para respeitar as normas da empresa e para garantir o desempenho do trabalho. Nas Empresas 1 e 3, 50% dos entrevistados apontam como vantagens, ao incluir pessoas multiculturais na organização, a diversidade de ideias, criatividade e inovação, embora também apontem, como benefício, uma “melhor compreensão das necessidades de clientes externos” (50%). A Empresa 2 apontou como sendo outras as vantagens ao contratar mão de obra estrangeira, mas não informou quais são elas.

Quadro 1. Perfil do respondente

Questões	Respostas	Empresa 1 (%)	Empresa 2 (%)	Empresa 3 (%)
Sexo	Feminino	33	-	-
	Masculino	67	100	100
	Prefiro não identificar	-	-	-
Faixa etária	Até 18 anos	-	-	-
	De 24 a 30 anos	40	29	100
	Mais de 30 anos	60	71	-
Estado civil	Solteiro	67	43	40
	Casado	33	57	60
	Divorciado ou separado	-	-	-
	Viúvo	-	-	-
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	26,7	57	20
	Ensino fundamental completo	-	29	20
	Ensino médio incompleto	46,7	-	-
	Ensino médio completo	6,6	-	40
	Curso superior	20	-	-
Tem filhos	Sim	80	57	40
	Não	20	43	60
	Prefiro não comentar	-	-	-
Número de filhos por idade	Até 1 ano	9	16	-
	1 a 5 anos	46	25	-
	5 a 15 anos	18	24	100
	Acima de 15 anos	27	35	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quadro 2. Percepções sobre motivos e tempo que está no Brasil/empresa

Questões	Respostas	Empresa 1 Master (%)	Empresa 2 Videpinus (%)	Empresa 3 Alfa (%)
Quanto tempo está no Brasil?	1 ano ou menos	7	14	-
	6 meses a 1 ano	20	86	40
	Acima de 3 anos	73	-	60
Quanto tempo está na empresa?	1 ano ou menos	26,7	100	20
	1 a 3 anos	26,7	-	60
	Mais de 3 anos	46,7	-	20
Como chegou ao Brasil, referente ao visto?	Visto permanente	53	86	100
	Visto provisório	7	14	-
	Visto estudante	-	-	-
	Sem visto	40	-	-
Qual foi a decisão da saída da cidade natal para o Brasil?	Melhor futuro	7	29	20
	Melhor arrecadação financeira	60	-	20
	Em busca de qualidade de vida	33	71	60

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quadro 3. Percepções da equipe de RH sobre funcionários multiculturais (continua)

Questões	Respostas	Empresa 1 (%)	Empresa 2 (%)	Empresa 3 (%)
Qual faixa etária da contratação destas pessoas?	Até 21 anos	-	-	10
	21 a 35 anos	75	100	74
	Acima de 35 anos	-	-	16
	Preferiu não responder	25	-	-
Como são realizados os processos de integração destas pessoas com os demais funcionários?	Reunião com todo o pessoal	50	-	-
	Com uma pessoa específica, como por exemplo, um intérprete, para repasse aos demais	50	100	100
	Atividade extra para fazer a integração	-	-	-
	Empresa do RH terceirizada	-	-	-
Quais as vantagens competitivas na integração de pessoas multiculturais no quadro da empresa?	Não é realizada	-	-	-
	Melhor compreensão das necessidades de clientes externos	50	-	50
	Diversidade de ideias, maior grau, criatividade e inovação	50	-	50
	Melhoria nos esforços de <i>marketing</i>	-	-	-
	Não saberia responder	-	-	-
Qual foi o principal fator que levou a empresa implantar e contratar colaboradores multiculturais?	Outros	-	100	-
	Tendência mercado atual	-	-	-
	Política de Inclusão	25	-	-
	Necessidade de mão de obra	75	100	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A facilitadora de treinamento na Empresa I relata o convívio com os gestores e demais funcionários:

Meu convívio com eles é super dinâmico [...], eles passam bastante conhecimento para a gente da parte da cultura, tem uma adaptação bem fácil. Por eles serem de outro país, a gente imagina que eles podem ter dificuldade na hora de trabalhar, mas eles não têm. Têm bastantes pontos positivos, como: eles não faltam ao trabalho, se você ensinar eles fazerem uma atividade, eles fazem bem direitinho, tem uma comunicação muito boa [e] um relacionamento interpessoal também [...] bom (MATTANA, 2019). Pode-se afirmar que os estrangeiros residentes nos municípios estudados se adaptaram às empresas, como por exemplo, no que se refere ao horário, normas estabelecidas e regras impostas pela organização. Além disso, os gestores entrevistados apontaram que os funcionários estrangeiros buscam ficar mais tempo na empresa, ter fidelidade com a mesma, não faltam e não são de conversar muito no ambiente de trabalho. A equipe também acredita ser interessante a implantação de novos métodos de integração de funcionários estrangeiros. Para isso, é preciso que a administração conheça as culturas para manter a organização alinhada com relação à gestão de pessoas. Isso contribuiria para que outras admitam pessoas multiculturais e as mantenham em seu quadro de funcionários. Por outro lado, como desvantagem de contratá-las, alguns gestores responderam sobre os comportamentos mais brutos de algumas delas, bem como mostram resistência em aceitar seus erros. Porém, nas três empresas consultadas, a principal dificuldade unanimemente apontada foi a comunicação. Esse último dado de fato é relevante, ao inserir um estrangeiro na empresa, por conta da adaptação da língua, cultura e os desafios que ambas as partes enfrentam. Os gestores, quando questionados, confirmaram que há dificuldade quanto à comunicação, sendo que os coordenadores estrangeiros se adaptam bem com a cultura da empresa. Mesmo que seja necessário um período de adaptação, ocorre uma integração eficiente. Nesse sentido, percebe-se que é preciso engajamento por parte dos gestores que lidarão com funcionários multiculturais. No ambiente de trabalho, um administrador exerce funções administrativas de controlar, organizar, planejar e dirigir. Algumas medidas para prover melhor engajamento de equipe são o ambiente estimulante, espaço para o profissional crescer, valorizar esforços, ter *feedbacks* e outros. Se dessa maneira, o funcionário se sente motivado a interagir em seu ambiente de trabalho, desenvolvendo uma postura corporativa e empenhada. Com isso, mostra-se mais produtivo, eficiente e realiza tarefas com mais qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das circunstâncias de um país, sua população pode sair em busca de melhores condições de vida e maior arrecadação financeira. Um exemplo disso são os haitianos que, com um histórico conturbado, têm procurado o Brasil para se estabelecer. O estado de Santa Catarina recebeu uma considerável parcela dessa população, que acaba por absorvê-la em suas organizações. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo geral analisar as estratégias de engajamento utilizadas por equipes multiculturais de três empresas do oeste de SC, especificamente em Videira e Caçador. O intuito era encontrar as práticas de gestão que têm sido realizadas pela equipe para incluir e integrar essa mão de obra estrangeira, bem como as vantagens e dificuldades que dela advêm. Por outro lado, também procurou avaliar o perfil de empregados das empresas em questão, principalmente quanto aos motivos que os fizeram sair de seu país natal. A partir dos questionários aplicados, no que se refere aos haitianos, constatou-se que a maioria da amostra é composta por homens, com mais de 30 anos de idade, de pessoas casadas, com ensino que varia de fundamental incompleto, médio incompleto e médio completo e que tem filhos. O que os motivou a saírem do Haiti foram uma “melhor arrecadação financeira” e “qualidade de vida”, e sua escolha pelo Brasil teve por base relatos de que no país havia oportunidades e respeito por outras culturas. Quanto aos resultados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores, verificou-se que as empresas oferecem apoio, oportunidades, possibilidade de adaptação, integração, treinamento e curso profissionalizante na área específica e

presença de um intérprete. As empresas ressaltam não haver desigualdade entre os funcionários, pelo contrário, há respeito pelas pessoas e suas culturas, que se ajudam mutuamente para a realização do trabalho. As vantagens apontadas na contratação de mão de obra estrangeira foram a diversidade de ideias, criatividade e inovação, “melhor compreensão das necessidades de clientes externos”, boa adaptação quanto às normas da empresa, buscam ficar mais tempo na empresa, ter fidelidade com a mesma, não faltam e não são de conversar muito no ambiente de trabalho. Por outro lado, como desvantagens de contratá-la, alguns gestores responderam sobre os comportamentos mais brutos de algumas delas, resistência em aceitar seus erros e, principalmente, a comunicação. Com o estudo, é possível concluir que as empresas se adaptaram para incluir essa nova mão de obra, dando mais sincronismo ao ambiente de trabalho, do qual ambas as partes se beneficiam. Portanto, é essencial haver engajamento das equipes multiculturais, no sentido de tornar o ambiente de trabalho estimulante, dar espaço para o profissional crescer, ter seus esforços valorizados e receber *feedbacks*. Com isso, o colaborador se sente motivado a interagir, desenvolver uma postura corporativa, empenhar-se na organização e, conseqüentemente, ser mais produtivo, eficiente e realizar tarefas com mais qualidade.

Agradecimentos: Ao Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), Bolsa UNIEDU do Governo do Estado de Santa Catarina/Brasil.

REFERÊNCIAS

- Alves, M. A.; Galeão-Silva, L. G. 2004. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set.
- Barta, T.; Kleiner, M.; Neumann, T. 2019. Is there a payoff from top-team diversity? McKinsey & Company, [s.l.], 1 abr. 2012. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/is-there-a-payoff-from-top-team-diversity>>. Acesso em: 28 ago.
- BETHELL, L. *et al.* 1992. *Historia de America Latina: México, América Central y el Caribe*, c. 1870-1930. Barcelona: Crítica., (Serie Mayor).
- Bird, A. 2010. Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, v. 25, n. 8, p. 810-828.
- Bücker, J.; Poutsma, E. 2010. Global management competencies: a theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, [s.l.], v. 25, n. 8, p. 829-844.
- COGO, D. 2019. Haitianos no Brasil: comunicação e interação em redes migratórias transnacionais. *Chasqui*, [Quito], n. 125, mar. 2014. Disponível em: <<https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/39/51>>. Acesso em: 19 jun. 2019.
- Entrada de imigrantes no Brasil caiu 23% em dois anos; 'efeito da crise política e econômica', diz estudo. G1, Política, [s.l.], 13 dez. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/entrada-de-imigrantes-no-brasil-caiu-23-em-dois-anos-efeito-da-crise-politica-e-economica-diz-estudo.ghtml>>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- Fischer, T. M. D. *et al.* 2009. Competências na gestão intercultural: desafios para aprendizagem e qualificação. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIII., 19-23 set. São Paulo. Anais eletrônicos... [Maringá]: ANPAD, 2009. p. 1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/EOR2210.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- Haitianos chegam a Santa Catarina em busca de oportunidades de trabalho. NSC Total, Economia, [s.l.], 29 jan. 2014. Disponível em: <<https://www.nscototal.com.br/noticias/haitianos-chegam-a-santa-catarina-em-busca-de-oportunidades-de-trabalho>>. Acesso: 19 jun. 2019.
- Imigração no Brasil. 2019. Uol, Brasil Escola, [s.l., 20--]. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/brasil/imigracao-no-brasil.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- LARAIA, R. B. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986. 116 p.

- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2019.
- Richardson, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Rodrigues, G. K. M.; Pinheiro, L. L. 2010. A competência intercultural em ações de responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórica sobre desafios de gestores expatriados. In: Encontro DA Anpad, XXXIV., 25-29 set. 2010, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos...[Maringá]: ANPAD, p. 1-11. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor2047.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2019.
