

Artigo

Interculturalidade em uma organização: análise à luz dos sentimentos positivos e negativos

Interculturality in an organization: analysis in the light of positive and negative feelings

La interculturalidade en una organización: análisis a la luz de los sentimientos positivos y negativos

Beatriz Leite Gustmann de Castro^I , Andrieli de Fátima Paz Nunes^{II} , Vânia Medianeira Flores Costa^{III} 

^{I, II, III} Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

RESUMO

Esta pesquisa de caráter qualitativo se propôs a analisar os sentimentos positivos e negativos em relação à interculturalidade no ambiente organizacional de trabalhadores brasileiros em uma Agroindústria no Sudoeste do Paraná. Sendo assim, a ênfase do estudo centra-se nos sentimentos positivos e negativos em equipes interculturais, que possuem no seu quadro colaborativo trabalhadores migrantes que executam atividades laborais operacionais. Para tanto, utilizou-se de entrevistas em profundidade e as informações coletadas foram analisadas por meio do software NVivo 12 Plus. Os resultados indicam que a comunicação, ausência de aceitação do outro, cultura distinta, bem como a falta de preparo técnico da gestão são fatores limitantes para a interação no ambiente organizacional. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o progresso do delineamento teórico e conceitual da interculturalidade organizacional.

Palavras-chave: Interculturalidade; Trabalho; Gestão Intercultural.

ABSTRACT

This qualitative research aimed to analyze the positive and negative feelings in relation to interculturality in the organizational environment of Brazilian workers in an Agroindustry in the Southwest of Paraná. Therefore, the emphasis of the study focuses on the positive and negative feelings in intercultural teams, which have in their collaborative framework migrant workers who perform operational work activities. For this purpose, in-depth interviews were used and the information collected was analyzed using the NVivo 12 Plus software. The results indicate that communication, lack of acceptance of the other, distinct culture, as well as the lack of technical preparation of the management are limiting factors for the interaction in the organizational environment. It is hoped that the results of this study will contribute to the progress of the theoretical and conceptual design of organizational interculturality.

Keywords: Interculturality; Work; Intercultural Management

RESUMÉN

Esta investigación cualitativa tuvo como objetivo analizar los sentimientos positivos y negativos en relación a

la interculturalidad en el ambiente organizacional de los trabajadores brasileños en una Agroindustria en el Suroeste de Paraná. Por lo tanto, el énfasis del estudio se centra en los sentimientos positivos y negativos en los equipos interculturales, que tienen en su marco colaborativo trabajadores migrantes que realizan actividades laborales operativas. Para ello se utilizaron entrevistas en profundidad y la información recolectada fue analizada mediante el software NVivo 12 Plus. Los resultados indican que la comunicación, la falta de aceptación de la otra cultura distinta, así como la falta de preparación técnica de la gestión son factores limitantes para la interacción en el ambiente organizacional. Se espera que los resultados de este estudio contribuyan al avance del diseño teórico y conceptual de la interculturalidad organizacional.

Palabra-clave: Interculturalidad; Trabaja; Gestión intercultural

1 INTRODUÇÃO

O encontro entre culturas é um fato que nos acompanha desde tempos remotos. Tendo como propósito suprir necessidades básicas de subsistência e encontrar novas oportunidades de desenvolvimento, é certo que individualmente ou em grupos sempre houve deslocamentos de pessoas de um ponto geográfico a outro que propiciaram a convivência entre sujeitos de valores, pressupostos, costumes e comportamentos diferentes (TANURE, 2007; BUENO, 2010).

A mobilidade humana abarca o contexto organizacional, seja mediante as transações comerciais entre as nações, ou em virtude do deslocamento de profissionais para outras organizações, transcendendo as fronteiras nacionais. Para Bueno e Domingues (2014) a convivência entre profissionais oriundos de culturas diversas ocorre por meio de interações interculturais no ambiente de trabalho e fora dele.

A partir do entendimento do conceito de interculturalidade que, conforme elucida Demorgon (2005), é o processo dinâmico consequente do encontro entre duas ou mais culturas distintas. Tal ocorrência é retratada por Matos (2002, p. 78) como o “palco do mundo do trabalho, no qual as mais diversas culturas reagem, convivem, agem, compõem e transformam, e onde sínteses culturais são realizadas o tempo todo”. A interculturalidade, para Chanlat (2008) é considerada como um elemento integrador na contemporaneidade constituindo um fator humano recorrente no bojo das organizações.

Os registros dos primeiros estudos sobre a interculturalidade denotam a partir dos anos 1960 e 1970 (HOFSTEDE, 1980; BARBOSA; VELOSO, 2009; FREITAS, 2010). As investigações acerca da interculturalidade nas organizações iniciaram-se pelo pesquisador holandês Geert Hofstede, que conforme explicita Freitas (2010), analisou as características culturais das filiais da IBM utilizando-se de métodos quantitativos, estes estudos foram denominados de *cross-cultural*.

Contudo, a temática da interculturalidade, tem sido utilizada dentro do campo da Administração, seja por meio de reflexões sobre as relações interculturais na vida e na gestão contemporânea (FREITAS, 2008; STAHL et al., 2017), do esforço em relacionar interculturalidade e dialogia nas organizações para tentar compreender a complexidade que envolve as relações interculturais no ambiente corporativo (BARBOSA; VELOSO, 2009; MAYER, FLOTMAN, 2017) ou em procurar compreender a nova cultura que é in-

serida no ambiente organizacional aliada a comunicação contínua, aprendizagem recíproca e trocas de conhecimentos e experiências (BJERREGAARD; LAURING, KLITMOLLER, 2009), entre outras questões.

Em meio a multiplicidade de conceitos atribuídos a interculturalidade no ambiente organizacional, adotou-se nesta pesquisa a definição de interculturalidade como sendo a interação de diferentes culturas, que é caracterizada pela aquisição de uma comunicação comum, trocas mútuas em relações igualitárias, objetivando a convivência e compreensão entre os envolvidos com a finalidade de atingir propósitos comuns (FREITAS, 2008; BARBOSA; VELOSO, 2009; MAYER; FLOTMAN, 2017).

Dentro do contexto discorrido, a presente pesquisa é relevante uma vez que, o campo organizacional, não fica alheio à interculturalidade, visto que com a facilidade da mobilidade de pessoas, está mais propício a receber pessoas provenientes de culturas distintas. De uma maneira geral, trabalhos de cunho científico, quando abordam a questão da interculturalidade, versam sobre expatriado, adaptação de executivos brasileiros, ajustamento no processo de mudança, constatações evidenciadas por Aguzzoli (2007) e Craide (2011).

O diferencial do presente estudo centra-se na análise das falas de trabalhadores brasileiros em relação aos sentimentos positivos e negativos da gestão de equipes interculturais na qual prevalecem trabalhadores migrantes haitianos. Desta forma, diferentemente das demais pesquisas o foco deste trabalho são profissionais migrantes que executam atividades em nível operacional.

Diante das exposições feitas até aqui, tem-se como objetivo analisar os sentimentos positivos e negativos em relação a interculturalidade no ambiente organizacional de trabalhadores brasileiros em uma Agroindústria no Sudoeste do Paraná. Além disso, pretende-se contribuir para a ampliação dos diálogos e o desenvolvimento da literatura no campo da interculturalidade, singularmente no âmbito da Administração.

Isto posto, a estrutura do trabalho é composta por cinco seções. A primeira seção é apresentada a introdução que compreende a justificativa do estudo. Posteriormente, na segunda seção, é exposto o referencial teórico. A terceira seção abrange o percurso metodológico para a operacionalizar a pesquisa. A quarta seção trata da apresentação e discussão dos dados. Por fim, a quinta seção constam as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

1.1 Interculturalidade: Conceito no ambiente organizacional

A construção da perspectiva histórica sobre interculturalidade perpassa os temas de cultura e cultura organizacional, uma vez que, em meados de 1983, as pesquisas sobre cultura ganharam espaço nos estudos organizacionais quando os pesquisadores reconheceram a relevância dos aspectos simbólicos nas organizações (SMIRCICH, 1983).

Por sua vez, em seus trabalhos, Freitas (2009) considera que há movimentações migratórias redesenhando a composição demográfica das populações, este fenômeno

engloba o corpo funcional de muitas organizações. Logo, para que se possa enfrentar essa realidade emergente, torna-se necessário habilitar os profissionais para o encontro e o convívio com as diferenças.

Souza (2016) acrescenta que neste contexto a cultura passa a ser objeto de análise e estudo no ambiente organizacional, a partir dos conceitos básicos emprestados da antropologia. Levando-se em conta a intersecção entre cultura, cultura organizacional e interculturalidade, e no intuito de evitar inconsistência no diálogo as referidas abordagens, serão descritas para melhor entendimento da dimensão da interculturalidade.

As definições e as interpretações da cultura na área da administração não são um consenso e, neste sentido, recorre-se a Geertz (2008) que é uma das referências nos trabalhos sobre cultura, conceituando-a como:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (p. 4).

Na perspectiva de Souza (2016) a análise da cultura está vinculada a uma visão interpretativista, visto que, os métodos e padrões das ciências físicas e biológicas não dão conta de desvendar os significados que os indivíduos fazem dos símbolos que compartilham. Ainda, especificamente, ao que tange aos indivíduos, Laraia (2006) assevera que a cultura é o depósito de conhecimentos, experiências, crenças, valores, atitudes, significados, religião, relações espaciais, revelando-se um conceito intrigante.

Em relação à cultura organizacional, o conceito proposto por Schein (2017) é o mais referenciado nos estudos organizacionais, o qual expressa que pode ser definida como um modelo de premissas básicas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu a partir de um processo de aprendizado que busca se adaptar a um problema de ordem externa ou interna da organização. Complementando, Carmona, Gomes e Da Costa, (2020) postulam que a cultura organizacional se manifesta na forma pela qual uma empresa conduz seus negócios, através de um forte conjunto de valores que levam a empresa ao desempenho financeiro superior, promovendo flexibilidade e inovação.

Os variados conceitos que derivaram da cultura organizacional, a interculturalidade é considerada uma das formas mais contemporâneas de analisar as questões culturais dentro das organizações e tende a remeter os pesquisadores a novas reflexões, contribuindo para a realidade de um mundo sem fronteiras e que impacta no campo organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2009).

A origem dos estudos acerca da interculturalidade, como frisa Freitas (2009) emergiram da preocupação de governos europeus com problemas nos processos migratórios que dificultavam os serviços de assistência social. Deste modo, Geert Hofstede, psicólogo organizacional, foi o precursor das pesquisas em relação a interculturalidade, o qual designava como "*cross-cultural*".

Em meados dos anos 60 e 70, Geert Hofstede estava vinculado ao departamento

de Recursos Humanos da IBM como consultor. A partir, de um banco de dados criado pela empresa com informações de 60 países, foi realizada análises estatísticas. Em 1980, Hofstede constatou que apesar de ser uma empresa só, com a mesma filosofia de trabalho, existiam muitas diferenças culturais no ambiente organizacional de cada país (CRAIDE, 2011).

A relevância da pesquisa de Hofstede centra-se no papel da cultura nacional, especificamente, nas diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como a posição na organização, a profissão, gênero ou idade (BUENO, 2010). Portanto, a partir do contato entre culturas diferentes, faz-se presente a interculturalidade.

Os estudos relativos a interculturalidade, na perspectiva de Bueno (2010) e Freitas (2010), concentram-se na análise e compreensão da interação entre pessoas de diferentes culturas a fim de que elas se adaptem melhor umas às outras, com o intuito de melhor integração entre elas sem anular a diversidade. Neste enfoque, Craide, Drummond-Abdala e Brito (2010) destacam a relevância do diálogo, do estabelecimento de entendimentos para a ação, trocas de culturas, alteridade e diferença, visando a melhoria da convivência no ambiente organizacional, bem como para a obtenção dos objetivos estratégicos.

Para Craide e Silva (2012) a interculturalidade relaciona-se com à interação de pessoas identificadas a conjuntos de valores e normas de conduta distintos. Cada cultura possui seus determinados padrões de significados, sendo que o que é comum para pessoas inseridas em determinada cultura pode parecer estranho para pessoas com outras referências culturais.

Todavia, o ambiente organizacional tem sido influenciado por constantes trocas interculturais, tanto por meio de rotinas como transações com outros países, parcerias, aquisição, processos de expatriação, times multiculturais, como por relações que afetam o próprio indivíduo, como a exposição cultural, por meio da linguagem, hábitos, crenças, acesso à informação e à tecnologia. Este panorama conduz ao imperativo intercultural (HAJRO; GIBSON; PUDELKO, 2017).

As proposições de Hajro, Gibson e Pudelko (2017) alusivo as vantagens das equipes interculturais no ambiente organizacional situa-se na variedade de perspectivas, atributos pessoais e habilidades, possibilitando abordagens mais criativas, identificando-se melhor um problema e gerando melhores soluções. A inferência dos estudos de Thorrold (2016) apontam aspectos positivos da interculturalidade, como um recurso que pode ser alavancado para obter vantagem competitiva.

Em contrapartida, a questão intercultural carece de atenção e cuidado, no âmbito organizacional, como constatado por Souza (2016) uma vez que, pode tanto possibilitar o aumento da eficiência organizacional, como também, causar sérios problemas quando ignorada ou negligenciada. Em 2010, Bueno alertava para a necessidade de mais trabalhos brasileiros sobre a gestão intercultural e seus efeitos para as organiza-

ções e para os indivíduos.

O interesse pelos estudos no Brasil quanto no exterior ainda é escasso. Cabe referenciar a pesquisa de Bachkirov (2019) que explorou questões relacionadas à interculturalidade e positividade organizacional em equipes multiculturais, no Golfo Árabe. O autor constatou que a construção de relacionamentos, a aprendizagem com o outro, alteridade e a interação estão ligados aos esforços da gestão intercultural e da positividade organizacional, enfatizando uma gestão humanística.

O trabalho de Barmeyer e Mayer (2020) aborda a interculturalidade postulando a mudança de paradigma na gestão, enfatizando as diferenças e dificuldades das interações interculturais - e promover uma perspectiva psicológica positiva orientada para a solução. As implicações práticas estão ligadas principalmente aos gestores, que precisam mudar a perspectiva de Gestão Intercultural Positiva (PIM), promovendo a complementaridade e sinergia em equipes interculturais.

A partir destas exposições, visando contribuir para a ampliação das pesquisas sobre a interculturalidade, no intuito de expandir o olhar das organizações e de profissionais, que se defrontam e interagem com a diversidade de culturas no âmbito do trabalho e que conseqüentemente, acarreta em encontros interculturais, a seção seguinte apresenta o percurso metodológico para a consecução da presente pesquisa.

2 MÉTODO

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, utilizando-se da abordagem qualitativa para a coleta de dados. A pesquisa descritiva sob a percepção de Souza, Santos e Dias (2013) propõe identificar e transcreever as características de determinado cenário, sendo aplicado quando o propósito é analisar um grupo, características, valores, ou outras situações que envolvam sua cultura. O estudo exploratório é recomendado quando existe pouco conhecimento sobre o tema abordado, desejando-se gerar maior familiaridade e proximidade com o assunto e promover o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (RAUPP; BEUREN, 2006).

Para Yin (2016) a abordagem qualitativa busca estudar o significado da vida dos sujeitos em condições do dia a dia, trazer à tona as opiniões das pessoas quanto a um tema em específico, abranger condições textuais em relação aos sujeitos, fornecer informações para o surgimento de novos conceitos e, assim, exista a possibilidade de explicar certos comportamentos.

O lócus de pesquisa ocorreu em uma organização que atua no mercado mais de 25 anos no ramo alimentício, e na produção e comercialização de proteína de frango. A escolha do referido lócus de pesquisa, justifica-se pela inserção de trabalhadores migrantes do Haiti, além disso, no período em que foi realizado a coleta dos dados, não havia outras organizações do mesmo segmento de mercado que possuíssem trabalha-

dores migrantes em suas atividades laborais, como explicita Giacomini (2017, p. 18) “os haitianos começaram a chegar no Sudoeste do Paraná em meados de 2012, quando uma empresa do setor frigorífico de aves demonstrou desejo em contratá-los para o trabalho”. Portanto, a escolha da organização ocorreu de forma intencional por apresentarem em seu quadro de funcionários, trabalhadores migrantes no espaço físico da sua linha de produção.

Essa orientação metodológica resultou na investigação de 8 participantes da pesquisa, ao qual esses profissionais brasileiros possuíam maior contato com os trabalhadores, a partir do Acre até o deslocamento e vinculação definitiva com a organização estudada. O número de participantes é justificado pela intencionalidade, conveniência e consentimento na participação da pesquisa a partir do lócus definido (MORROW, 2005; PATIAS; HOHENDORFF, 2019). Além disso, a saturação teórica também foi relevante e determinante para a escolha do número de participantes, por não agregar informações relevantes das quais já se tinha sido disponibilizado pelos demais participantes da pesquisa. Segundo McDonald e Eisenhardt (2017, p. 56) frisa que “alcança-se saturação quando se obtém uma forte correspondência entre os dados, e não acresce informação nova, atingindo a saturação”.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade conduzidas de forma semiestruturada com trabalhadores brasileiros vinculados a esta Agroindústria a qual encontra-se localizada na região Sudoeste do Estado do Paraná. A definição dos participantes da pesquisa seguiu os seguintes critérios: ser maior de 18 anos, possuir vínculo empregatício com a organização pesquisada, e ter contato direto com migrantes haitianos no ambiente de trabalho.

As entrevistas pautaram-se no contexto da interculturalidade no ambiente corporativo, a partir da inserção de migrantes haitianos, no período de outubro a dezembro de 2017, no local de trabalho de cada participante da pesquisa, com agendamento prévio e disponibilidade de tempo dos mesmos. O roteiro de entrevistas foi baseado do modelo utilizado por Wagner (2009) e Craide (2011). Desse modo, foi estruturado em três blocos de perguntas. A primeira segmentação inicia com perguntas pertinentes ao perfil pessoal e ocupacional dos participantes do estudo, mapeando características como gênero, escolaridade, tempo de vinculação com a organização e cargo exercido.

A segunda parte do roteiro de perguntas, está relacionada a organização e a inter-relação com a interculturalidade, composta de cinco questões. Tendo como finalidade melhor compreender a inserção dos trabalhadores migrantes no contexto de culturas distintas. Por fim, o terceiro bloco discorre sobre a percepção pessoal da interculturalidade no ambiente laboral, considerando a aprendizagem, a apropriação da diversidade em um cenário cada vez mais plural e mutante.

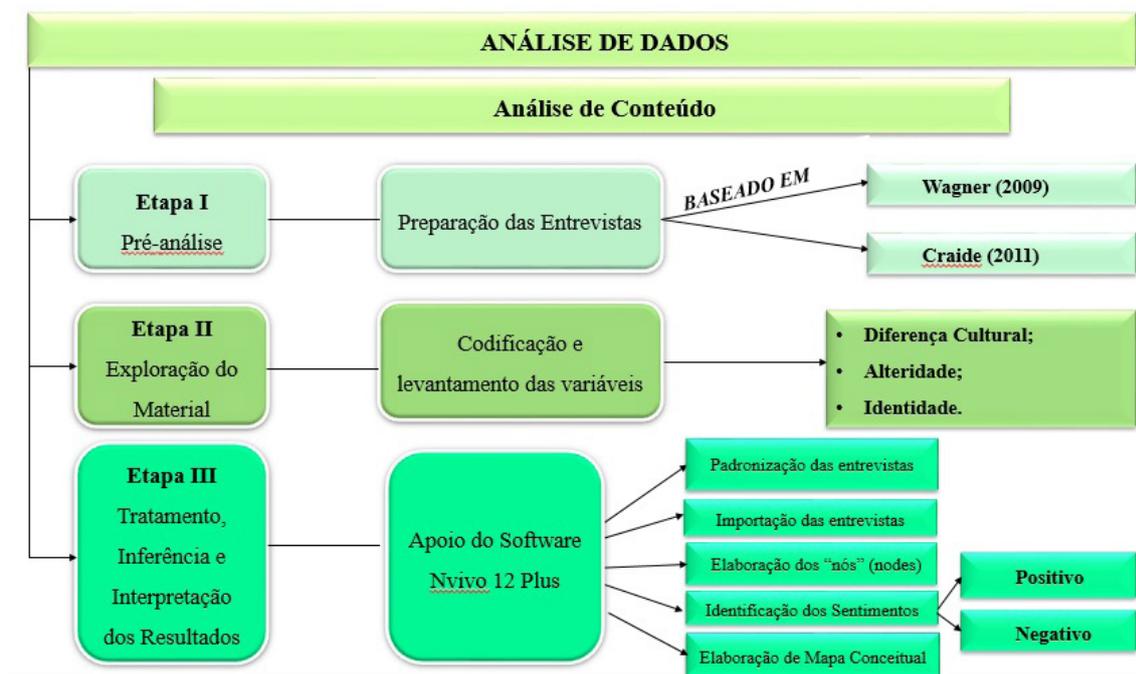
A fim de preservar o caráter científico do estudo e de manter a discricção e a confidencialidade dos dados, os participantes da pesquisa foram identificados e enumerados por meio de códigos (YIN, 2016), resguardando-se o anonimato dos mesmos, bem

como das organizações onde trabalhavam (Tabela 1).

Salienta-se que mediante a autorização de todos os participantes, as entrevistas foram gravadas conforme consentimento dos mesmos, além de assegurar-lhes o anonimato e o sigilo nas respostas. Posteriormente, as respostas foram transcritas para fins de análise de conteúdo do material coletado.

Para o tratamento dos dados utilizou-se o programa NVivo 12 Plus e o material submetido a análise de conteúdo. A unidade de análise foram frases referindo-se a sentimentos positivos ou negativos, conforme a Figura 1, a qual Minayo (2010) assegura ser o método mais comumente adotado no tratamento dos dados desta natureza. Esta visão tem respaldo nos estudos de Bardin (2016), afirmando que essa técnica se constitui na análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação variada. Neste sentido, a análise de conteúdo subdivide-se em três momentos: pré-análise; exploração do material; e tratamento, inferência e interpretação dos resultados, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Desenho do método



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bardin (2016).

Os dados foram coletados em janeiro de 2019, a partir das respostas dos participantes da pesquisa foram transcritos e analisados conforme as categorias analíticas e para isso utilizou-se a técnica de sentimentos presente no software NVivo, software que é utilizado no mundo todo em praticamente todas as áreas (QSR INTERNACIONAL, 2019). A codificação automática de sentimento, identifica rapidamente expressões dos sentimentos em seu conteúdo. Assim, a análise de texto é um processo complexo, e a percepção humana de sentimento será mais precisa. O processo de análise no software

utiliza uma pontuação predefinida para as palavras que contêm sentimento, o conteúdo é codificado para um conjunto de nós de sentimentos, variando de muito positivo a muito negativo (QSR INTERNACIONAL, 2019).

Foram separadas as percepções positivas e negativas dos entrevistados, a partir das categorias analíticas definidas a *posteriori* elencando-as como: diferenças culturais, alteridade e identidade dos trabalhadores haitianos, e relacionando-os com a interculturalidade, definida por Freitas (2008), Barbosa e Veloso (2009) e Mayer et al. (2017). É salutar frisar que as categorias emergiram do campo, e assim considerou-se pertinente utilizá-las. Na seção seguinte apresenta-se e discute-se os achados da pesquisa.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção descreve-se os resultados obtidos na consecução da pesquisa, alinhando-os ao objetivo proposto. Após a descrição do perfil dos participantes, os resultados foram dispostos em três subseções: a primeira subseção expõe a diferença cultural na perspectiva dos entrevistados; a segunda busca analisar a percepção dos sujeitos da pesquisa acerca da alteridade no ambiente organizacional; e a terceira subseção visa compreender a identidade a partir do conceito de interculturalidade no contexto corporativo. Todas as categorias elencadas são analisadas por meio de sentimentos negativos e positivos pelo software NVivo 12 Plus.

3.1 Descrição do perfil dos participantes da pesquisa

Na presente pesquisa considerou-se como unidade de análise profissionais brasileiros vinculados a uma organização que inseriram trabalhadores haitianos no ambiente corporativo, num total de oito pessoas. Priorizou-se o contato com sujeitos que tinham proximidade com os migrantes, deste modo, entrevistou-se os profissionais atuantes no segmento Agroindustrial, no qual naquele momento, em 2017, havia crescente contratação de pessoal, singularmente, trabalhadores oriundos do Haiti. O detalhamento do perfil dos participantes da pesquisa está descrito na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização do perfil dos participantes

Entrevistado	Gênero	Escolaridade	Cargo ocupado	Tempo de empresa
E1	Feminino	Superior Completo	Jurídico	02 anos
E2	Feminino	Superior Completo	Psicóloga	03 anos
E3	Feminino	Superior Completo	Analista de Recursos Humanos	04 anos
E4	Feminino	Superior Incompleto	Auxiliar de Produção	05 anos
E5	Masculino	Superior Incompleto	Administrativo	02 anos
E6	Masculino	Superior Completo	Coordenador de Produção	06 anos

E7	Masculino	Superior Completo	Coordenador de Produção	08 anos
E8	Masculino	Superior Completo	Monitor de Produção	05 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Diferença cultural - Sentimentos negativos e positivos

Falar sobre diferença é estar diante de um amplo espectro de trabalhos, reflexões teóricas e abordagens críticas, em virtude da problematização do conceito de diferença. Contudo, o contexto da diferença cultural não está aquém deste emaranhado de multiplicidades, a partir disso, o conceito adotado para analisar a categoria de diferença cultural centra-se em hábitos, comportamentos, linguagem, rituais, uma vez que, identifica-se não ser mandatário cruzar fronteiras internacionais para perceber e experienciar tais variações (FREITAS, 2010; CRAIDE; SILVA, 2012; WEISSMANN, 2018).

Para Craide e Silva (2012) a análise sobre a interculturalidade no campo organizacional ocorre, comumente, quando se identifica como se estabelece o relacionamento entre estrangeiros e locais; quais as peculiaridades percebidas pelos investigados acerca das culturas; como reagem às diferenças e às semelhanças do “outro”. Neste sentido, o Quadro 1 contém as percepções dos participantes da pesquisa acerca da diferença cultural.

Quadro 1: Diferença cultural

DIFERENÇA CULTURAL	Sentimentos Negativos	Entrevistado
	O que mais dificulta a vida deles nas empresas é a comunicação.	E3, E4, E5, E8
	Teve algumas situações na questão de racismo.	E1, E5, E6
	O preconceito era muito grande, gestores que diziam “haitiano eu não quero”.	E1, E2, E5, E8
	Eu sinto que eles ficam mais na turminha deles.	E2, E3
	Função administrativa assim pra haitiano, sem chance nenhuma.	E2, E4
	Se sujeita ao terceiro turno que os daqui já não querem mais	E2, E4
	Eles eram um pouco mais sensível em relação ao frio.	E4, E6
	Sentimentos Positivos	Entrevistado
	Os que conseguem se enturmar são ótimos funcionários, trabalham super bem e tem uns alguns que estão conosco já a bastante tempo.	E3
	Os haitianos eles trabalham até mais que os brasileiros.	E3, E6, E8
	Eles tem competências tanto quanto até melhores que nós né, são políglotas, falam várias línguas não falam duas, três só, falam quatro, cinco a maioria deles né e tem muitas competências que se pode aproveitar né.	E6
	Eles são muito ligados a questão de respeitar o próximo.	E6
	É uma coisa nova, uma cultura diferente e na verdade ahhh a gente mais aprende com eles do que ensina eles tá. Eles tentam nos passar a cultura deles, e nós da melhor forma possível a gente também tenta aprender.	E3, E4, E5, E7, E8
É um crescimento não só pessoal mas é um crescimento no grupo né, por que tem várias experiências diferentes.	E5, E8	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme detalhado no Quadro 1, a diferença cultural aparece nas falas dos entrevistados indicando que acerca dos sentimentos negativos a comunicação é tida como limitador da interação no ambiente organizacional, uma vez que, a língua nativa dos trabalhadores haitianos é o *créole* e nem todos dominam o português. Este achado corrobora os achados de Trevisan (2001) que afirmava que nas relações interculturais, a primeira dificuldade a ser superada é a da comunicação, entre as pessoas pertencentes a culturas diferentes, visto que falam línguas diversas e que possuem, um conjunto de códigos comunicacionais e culturais também diferentes.

Além das implicações comunicacionais, no Quadro 1 constata-se que os aspectos pertinentes a discriminação e racismo estes sentimentos são evidenciados de maneira negativa externados pelos participantes da pesquisa. As falas dos entrevistados demonstram preconceito, reproduzindo estereótipos e naturalizando a discriminação, algumas vezes sob o argumento de que se tratam apenas de piadas ou comentários inofensivos.

Na concepção de Freitas (2010), a gestão de diferentes culturas no ambiente organizacional foi a resposta das corporações frente à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade. A autora salienta a necessidade de adoção de um enfoque mais holístico para criar um ambiente que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos organizacionais. Contudo, frisa que, não existem modelos prontos, receitas infalíveis que resolvem num piscar de olhos questões complexas como a discriminação e o preconceito.

O clima frio, com temperaturas oscilando muito, e a própria temperatura nos locais de trabalho, principalmente nas agroindústrias são elementos que corroboram na diferença cultural, uma vez que, no Haiti é caracterizado pelo clima tropical. Essas condições são evidentes na pesquisa de Silva (2019, p. 248), a qual constatou que “(...) os estrangeiros se viam sobrecarregados das piores atividades, seja pela maior demanda de força física ou pelas condições ambientais adversas, como frio, calor, umidade ou sujeira, sendo-lhes negada a recusa, já que seriam punidos, inclusive com demissão”.

Os entrevistados mencionam alguns atributos como “trabalham bem”, “trabalham até demais”, “competência tanto quanto até melhores que nós”, “são políglotas” se sobressaíram em suas falas. Essas qualidades demonstram que os trabalhadores migrantes possuem particularidades, que agregam e contribuem para as atividades laborais que desenvolvem nas organizações em que estão inseridos, e despertam sentimentos positivos nos brasileiros.

Corroborando com as falas dos entrevistados, Souza (2019) reforça que os trabalhadores haitianos são comprometidos, organizados e mantêm bom relacionamento no ambiente de trabalho. Além disso, pontua que chegam com vontade de trabalhar e valorizam as oportunidades que são oferecidas, assim escamoteiam qualquer tensão

envolvendo questões no processo de contratação, tendo respaldo pelas características prevaletentes da dedicação no trabalho.

As trocas de experiências, culturas, valores, como respeitar o próximo, foram perceptíveis e destacadas pelos entrevistados, estes símbolos compartilhados por meio da convivência e interação de diversas culturas contribuem para um ambiente participativo e integrador no ambiente organizacional e também para o desenvolvimento da interculturalidade. Trevisan (2001, p. 22) frisa que “a interação ou relação dinâmica que ocorre entre duas entidades ou dois atores que mutuamente trocam suas experiências, ideias, valores, pensamentos, enfim, sua cultura e que, por conseguinte, se modificam é chamada de intercultural”.

Por outro lado, Stahl et al. (2017) salienta que os aspectos construtivos e enriquecedores da interculturalidade, podem resultar da interação de diferentes experiências, perspectivas e habilidades de sujeitos, no entanto, estes podem ser negligenciados pelo ambiente organizacional. A partir da exposição, referente a categoria da diferença cultural, na seção seguinte discorre-se sobre a alteridade.

3.3 Alteridade – Sentimentos negativos e positivos

A alteridade consiste na relação do indivíduo com o outro, sendo por meio desta troca que cada pessoa constrói ou reconstrói sua identidade e o reconhecimento do outro favorece a compreensão de si (MACHADO; HERNANDES, 2003). A alteridade, capacidade de ver o outro como um indivíduo assim como a si mesmo, é usada para esclarecer sobre os processos de mobilidade humana, identificando diferentes estágios na percepção do outro, em alguns casos, não há essa percepção e por isso não ocorre a integração à nova cultura (BARBOSA; VELOSO, 2009; FREITAS, 2010; MAYER; FLOTMAN, 2017).

A alteridade pressupõe que o encontro de culturas resulta em mudanças que são caracterizadas pela complementariedade e o resultado da interação oportuniza o surgimento de novos comportamentos. No Quadro 2 apresenta-se as percepções dos participantes no que se refere a alteridade.

Quadro 2: Alteridade

ALTERIDADE	Sentimentos Negativos	Entrevistados
	Eu acredito que as empresas deveriam estar mais bem preparadas, pra receber.	E2, E3
	A prioridade é o lucro, a prioridade é o foco no resultado, a prioridade não é agregar valores, pensar na interculturalidade, criar um ambiente, crescer com isso.	E2
	O quanto coisas simples são dificuldades pra eles sabe.	E2
	Tratar igual quem é diferente, acaba diferenciando mais ainda.	E1, E2
	O grande problema ainda é a questão da aceitação do outro, não é a aceitação só do negro, e do estrangeiro, é aceitação do outro.	E1
	Uma preocupação na minha visão da perca da cultura deles.	E8
	Quando eles precisam fazer uma transferência bancária existe um tramite legal que precisa ser feito pra eles encaminhar dinheiro pros familiares pra lá né, então assim, aí a gente foi entende que foi devido isso que ele não tinha vindo trabalhar.	E8
	Diversas falas, que os haitianos chegaram aqui que eles eram ajudados pelo governo, que eles tavam roubando dinheiro dos brasileiros pra dar pros haitianos, que haitiano não precisa pagar casa, ganhava comida, e eles não ganhavam nada.	E4
	Sentimentos Positivos	Entrevistados
	Eles fazem um esforço enorme pra tentar se adaptar a nossa cultura.	E1, E2, E6, E7
	No refeitório né às vezes tem comidas alguns pratos típicos deles que são feitos pra eles né, e que a gente acaba consumindo e acaba conhecendo também	E6, E7
	Tentar entender eles, de tentar inserir eles na equipe né, acolher eles fazer com que eles se sentissem acolhido e fazer essa ligação deles com a nossa equipe.	E1, E2, E6, E7, E8
	Se colocar no lugar do outro é fundamental, a gente sempre escutava sobre essa palavra, mas a gente eu nunca sabia realmente qual o verdadeiro significado até conhecer eles.	E4, E5, E7
	Teve o caso da colaboradora que foi buscar um curso né, e isso acho que acrescento por que acredito que se não tivesse uma pessoa que falasse outra língua dentro da equipe acredito que não ia ter assim uma oportunidade.	E5

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados contidos no Quadro 2 revelam que as falas dos entrevistados soam as percepções “do outro”, e em muitos casos, a negação e não aceitação do “diferente” no mesmo ambiente de trabalho. Nota-se o despreparo da organização quanto a ambientação dos trabalhadores migrantes em seus postos de trabalho. Percebe-se também que é nítido a objetivação central do lucro e dos resultados, em que muitas vezes, as pessoas ficam em segundo plano. Chanlat (2012) comenta que a dominação de estratégias de negócios e de competitividade desumanizava às organizações. Em decorrência disso, as pessoas são tratadas como objetos, são “esquecidas” certas dimensões humanas como: a linguagem, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão de alteridade, a dimensão espaço temporal, a dimensão simbólica que se manifestam na mobilidade humana.

A ausência de entendimento, paciência com o outro gera conflitos, e acaba por atrapalhar o rendimento do grupo, esse excerto “(...) quanto coisas simples são dificuldades para eles”, observa a exiguidade de compreensão de que os trabalhadores haitianos são oriundos de outro país, que conseqüentemente, possuem outras culturas, tradições, língua, costumes, bem diferente do contexto brasileiro. E assim, serão impactados por suas ‘diferenças’ no âmbito dos processos laborais.

Ainda, para Geertz (2001) o conflito decorrido da incompreensão do “outro” e do desajuste entre metas organizacionais e a interculturalidade, resulta que as culturas não podem mais ser pensadas como “unidades emolduradas, em espaços sociais com limites definidos”, uma vez que “as abordagens seriamente distintas da vida estão se misturando em espaços mal definidos, espaços sociais cujos limites não têm fixidez, são irregulares e difíceis de localizar” (GEERTZ, 2001, p. 83). Isso certamente denota uma complexidade muito maior à compreensão e ao exercício da comunicação e convivência intercultural.

Contudo, a visão obstinada no alcance de lucros tende a gerar a amplitude de conflitos em equipes interculturais, resultando na minimização das relações entre culturas diferentes no ambiente organizacional, gerando discriminação, racismo, reforço do estereótipo, incompreensões, dificuldades na interação entre portadores de culturas distintas e indiferença, refletindo no agravamento do andamento organizacional.

Fernandez (2002) frisava que há pessoas possuidoras de uma hospitalidade ativa, as quais procuram conhecer e interpretar a nova cultura. De acordo com o autor, estas pessoas tendem a apresentar maior tolerância, aceitação do outro e menor etnocentrismo e complementa que há pessoas que desejam se inserir culturalmente no novo ambiente, porém, são impedidas por questões legais do novo contexto. Neste caso, como pode ser analisado, há uma inclinação para adaptação que, no entanto, é abafada e o indivíduo é possuidor de uma hospitalidade reprimida.

O panorama de um novo ambiente, novas pessoas, induzem os migrantes a passarem pelo processo de aculturação, ou seja, cada membro com sua bagagem cultural adapta-se à cultura de um grupo diferente. Cooper e Argyris (2003, p. 27), destacam que aculturação é o “processo pelo qual alguém no intuito de sentir-se tão bem quanto possível em outra cultura. Provavelmente, o método mais comum de aculturação seja o de assimilar partes da nova cultura que possam ir ao encontro dos elementos culturais já possuídos”. A partir do exposto, é imprescindível que haja integração no ambiente de trabalho, ou seja, a preponderância de atração para a cultura de parceria e preservação das próprias normas culturais.

Todavia, Craide (2011) frisa que ao adentrar no espaço do trabalho, os trabalhadores de culturas diferentes “desligam seu botão cultural próprio”, buscando efetivamente a reconstrução da sua identidade cultural na interação com outras culturas regionais, ou de sobrevivência, pois a mudança de comportamento cultural garante a manutenção de seu emprego. Tal concepção apontado pela autora vai ao encontro da fala do entrevistado E8, que demonstra a sua atenção quanto a “perca de cultura” dos trabalhadores migrantes.

Analisando as falas dos entrevistados referente ao sentimento positivo, soam contradições. “Eles fazem um esforço enorme pra tentar se adaptar a nossa cultura”, como mencionado neste processo tende haver a aculturação, em que estão sujeitos os trabalhadores haitianos para se adaptar a cultura local e da organização, entendendo

como meios de sobrevivência. As trocas culinárias mencionadas pelos entrevistados E6 e E7, denotam a interação, proximidade entre os membros da organização, e é uma maneira de integração da equipe que fortalecem o conhecimento, para além das relações de trabalho.

Os excertos “tentar entender eles, de tentar inserir eles na equipe né” e “se colocar no lugar do outro é fundamental”, essas falas demonstram sensibilidade e mobilização de ajuda mútua, compreensão da situação do ‘outro’, crescimento pessoal no sentido de auxiliar as dificuldades existentes, em virtude de barreiras culturais. No entanto, em alguns casos soam apenas discursos institucionais, e a fala não necessariamente reflete ações na prática e são externalizadas em momentos de sensibilização. Para Bueno e Freitas (2018), a cultura influencia fortemente e, em muitas situações, determina nossas percepções e interpretações. Tanto as categorias quanto os significados que damos são baseados em nosso arcabouço cultural. Na próxima seção, exibe-se a categoria identidade na percepção dos entrevistados da pesquisa.

3.4 Identidade – Sentimentos negativos e positivos

A identidade e a alteridade são indissociáveis, pois “não somente a identificação com o outro infere a construção da identidade, mas também a diferenciação do outro. Deste modo, o processo de inserção social do indivíduo acontece pelas identificações e pelas diferenciações [...] (MACHADO; FERNANDES, 2003, p. 3). Por sua vez, Sackmann e Friesl (2007) e Hajro, Gibson e Pudelko (2017) advogam que em equipes interculturais, as diferentes identidades de membros de um time podem desencadear sentimentos de negatividade e estereótipos, e ações de integração e envolvimento emocional e de valorização, pode ser positivamente ligada ao compartilhamento do conhecimento em trabalhos interculturais.

Deste modo, o Quadro 3 apresenta uma síntese dos excertos das entrevistas dos participantes da pesquisa, em relação a categoria identidade.

Quadro 3: Identidade

IDENTIDADE	Sentimentos Negativos	Entrevistados
	Eles vivem juntos, viviam falando alto, falando em outra língua, o pessoal não entendia ficava com medo.	E4, E6
	Algumas vezes eles brigavam entre eles.	E2
	Sentimentos Positivos	Entrevistado
	O profissional haitiano (...) são pessoas que não faltam, são pessoas que são pontuais, são pessoas que tem produtividade, assim igual aos brasileiros, a gente não percebe diferença, são pessoas que realmente que trabalham assim motivados, por que eles têm um motivo maior né. Então isso é bem positivo pra empresa, atende aquilo que a empresa espera, aquilo que a empresa quer.	E3, E5, E6, E7, E8
	Eles têm uma responsabilidade muito forte com a família lá, quase todos mandam dinheiro pras famílias então assim é um exemplo.	E3, E4, E6
	Eles agregam muito, ajudam muito, colaboram muito, são super compreensíveis, são amigáveis são pessoas assim do bem.	E4, E6
	São pessoas super informadas, são pessoas que leem bastantes, são pessoas que tão bastante conectadas nas redes sociais, são pessoa que tem essa facilidade.	E6, E7
Eles dão muito valor pro estudo	E1, E4, E5, E8	

Fonte: Dados da pesquisa.

A identificação de sentimentos negativos acerca da identidade que ecoaram mais relevantes nas entrevistas, foram mencionados pelos participantes E2, E4 e E6, mencionando que “eles vivem juntos, viviam falando alto, falando em outra língua, o pessoal não entendia ficava com medo” e “algumas vezes eles brigavam entre eles”. Para Silva (2016), este fator de segregação em grupos foi destacado pelo autor, em que enfatizava que havia um isolamento, uma vez que o fator linguístico é um marcador da identidade e das diferenças étnicas e culturais do grupo frente a nova realidade em que estavam inseridos.

Nas pesquisas de Lopez (2018) são constatados elementos característicos dos migrantes haitianos, que são mencionados pelos entrevistados como “falam alto”, “vivem juntos”, “brigam”. Na concepção do autor, além das identidades dos indivíduos e da “cultura” trazida de seu país de origem, há no Brasil determinadas configurações sociais que impedem migrantes não brancos a se portarem de uma maneira menos formal, e se reservarem a certos espaços.

A identidade passa pela construção e reconstrução, mediante a socialização e interação entre os membros, buscando a adesão dos indivíduos aos princípios organizacionais. Stahl et al. (2017) explicam que ao ingressarem em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural em busca de objetivos pré-estabelecidos. Todavia, essa união provoca um compartilhamento de valores, hábitos, crenças, que tendem a orientar suas ações dentro de um contexto pré-existente, definindo, assim, suas identidades, referenciando a significância da interação entre os colaboradores.

Quanto aos sentimentos positivos observou-se que as falas recorrentes são de reconhecimento e admiração, por possuírem características de pontualidade, compro-

metimento, responsabilidade no trabalho e com a família, compreensíveis, serem atualizados e estarem constantemente se qualificando e estudando.

Barmeyer e Mayer (2020) destacam que não é mera coincidência que os estudos interculturais ganharam força e reconhecimento mais rapidamente no mundo europeu, pois tratam de um modelo de convivência diferente daquele no qual os imigrantes assimilam a cultura do país que os acolhe, mesmo que preservem partes das suas identidades de origem. Nesses casos, existe, a contribuição dos que chegam, porém esta é relida a partir da matriz cultural do país de destino e se expressa apenas na medida em que não contrarie a cultura hegemônica como condição *sine qua non* para sua adaptação e aceitação.

Com base no exposto, é possível afirmar que não existe indivíduo sem sociedade, sem cultura e sem identidade. Do mesmo modo, não existe sociedade sem indivíduos e sem as instituições que lhe dão corpo; ao passo que instituições da mesma forma não existem no vazio social. Portanto, indivíduos, organizações e sociedade são partes indissociáveis de um mesmo e único processo de constituição e imbricação nesse novo cenário, no qual a mobilidade humana desponta como um valor-chave no contexto intercultural que nos engloba (Bachkirov, 2019).

Em organizações marcadas pela presença da interculturalidade, as identidades se constroem e se reconstroem continuamente a partir das trocas e dos processos de identificação dos sujeitos. Nesta perspectiva, se faz necessário ter atenção a identidade cultural de cada lugar, e voltar-se para a gestão da comunicação, interação mútua, reconhecimento da pluralidade, compartilhamento de conhecimentos, favorecendo os laços de proximidades entre os indivíduos, e legitimando o alinhamento às premissas e diretrizes corporativas. Tendo contextualizado os principais resultados, na próxima seção contemplam-se as considerações finais da pesquisa, bem como apresenta-se as limitações e indicações de estudos futuros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Precisamente, esta pesquisa buscou analisar os sentimentos positivos e negativos em relação a interculturalidade no ambiente organizacional de trabalhadores brasileiros em uma Agroindústria no Sudoeste do Paraná. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade conduzidas de forma semiestruturada com trabalhadores brasileiros vinculados a uma Agroindústria na região Sudoeste do Estado do Paraná.

Num primeiro momento, foram levantadas variáveis sobre o perfil dos entrevistados, sendo que a maior parte deles possui graduação completa, exceto os entrevistados E4 e E5, o que permite identificar um alto grau de escolaridade entre os sujeitos. Em relação ao cargo ocupado pelos profissionais, E1; E2 estão dispostos em nível estratégico, E3, E5, E6, E7 e E8 vinculam-se a nível tático e o E4 em nível operacional. Cabe ressaltar que a maioria dos entrevistados estavam a mais de 3 anos na empresa.

Como referenciado anteriormente, no Brasil são poucas as pesquisas que dis-

corram sobre a significância de compreender as relações interculturais no contexto organizacional, sob uma perspectiva heterogênea tal como as interações que se estabelecem fora do âmbito organizacional (CRAIDE, 2011). A interculturalidade se constitui como um fenômeno contemporâneo e tende a exigir das organizações novas posturas, uma vez que estão recrutando profissionais oriundos de outros países para comporem seus quadros funcionais.

Contudo, evidencia-se que esta mobilidade incita diferenças e similaridades culturais constatado ao longo do texto. A partir desta colocação, os sentimentos negativos acerca das diferenças culturais, foram elencadas como: comunicação, racismo e demais preconceitos são tidos como limitadores da interação no ambiente organizacional. Sobre os sentimentos positivos evidenciou-se algumas características dos trabalhadores haitianos mencionados pelos brasileiros, a exemplo de trabalham bem, são competentes, comprometidos, políglotas, sabem respeitar o próximo, tentam ensinar a cultura deles. Indicando a tentativa de promover a troca de culturas diferentes.

Na categoria alteridade verificou-se os seguintes sentimentos negativos: as organizações não estão preparadas para recebê-los, e entendeu-se que os resultados financeiros são prioritários, os migrantes possuem dificuldades em aspectos legais, que até então, não faziam parte da cultura deles. Neste ínterim, observou-se a propensão a aculturação, dissipando singularidades da cultura nativa. Sobre os sentimentos positivos constatou-se que os haitianos se esforçam para se adaptação a cultura brasileira. E, em alguns momentos ocorrem trocas culturais, por meio da culinária típica com o intuito de inseri-los na equipe.

Por fim, na categoria identidade os sentimentos negativos elencados foram a segregação em grupo, exacerbando o isolamento e pela elocução externalizadas de maneira elevada. Correspondente aos sentimentos positivos identificou-se que os profissionais haitianos não faltam ao trabalho, são pontuais, colaboram muito, apresentam boa produtividade e são amigáveis e responsáveis com suas famílias.

Diante desses achados, constata-se que o objetivo proposto foi alcançado, respondendo assim à questão central de pesquisa. Portanto, parece ser possível afirmar que a interculturalidade está presente nas relações entre brasileiros e haitianos e encontram sustentação, no entendimento dos entrevistados, visto que ocorre por meio das experiências, trocas de hábito, cultura, linguagem, agregando o conhecimento e a aprendizagem não apenas em âmbito organizacional, mas, do mesmo modo na ordem pessoal. Acrescenta-se que as categorias de identidade e alteridade foram elementos que estavam distantes da realidade organizacional. Contudo, salienta-se a importância de gestores estarem em constante qualificação e atentos aos desafios que equipes interculturais provocam no campo organizacional.

Como fatores limitantes destacam-se o número reduzido de participantes da pesquisa. Para estudos futuros, sugere-se a inclusão de outras organizações que tenham vínculo empregatício com outros migrantes de nacionalidade diferenciada, incluir

a percepção de trabalhadores migrantes quanto ao ambiente intercultural, a inserção de amostras mais representativas que possibilitem representar melhor as relações interculturais, adoção de método de pesquisa etnográfico com o intuito de acompanhar o cotidiano deste tipo de relações dentro da organização, e ainda, buscar outras possíveis variáveis que se relacionem com a interculturalidade.

REFERÊNCIAS

- AGUZZOLI, R. L. **Gestão de pessoas internacional**. Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- BACHKIROV, A. A. Interculturality as a source of organisational positivity in expatriate work teams: An exploratory study. **Business Ethics: A European Review**, v. 28, n. 3, p. 391-405, 2019.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: a interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, L. (coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARMEYER, C.; MAYER, C. Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: managing cultural otherness through a paradigm shift. **International Review of Psychiatry**, v. 1, n. 13, 2020.
- BJERREGAARD, T.; LAURING, J.; KLITMOLLER, A. A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management introducing newer developments in Anthropology. **Critical Perspectives on International Business**, v. 5, n. 3, p. 207-228, 2009.
- BUENO, J. M. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. 2010. Tese (Doutorado em Administração). Escola da Administração. Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, 2010.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Gestão intercultural ou administração intercultural? Diferentes perspectivas e tendências para agenda de pesquisa. In: **Congresso Internacional Red Pilares**, 2014.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais no contexto intercultural: o cotidiano de três subsidiárias brasileiras. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018.
- CARMONA, L. J. M.; GOMES, G.; DA COSTA, D. L. C. Elements of organizational culture that encourage innovation development. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 1, p. 08-26, 2020.
- CHANLAT, J. F. L'analyse interculturelle et les sciences humaines. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J.F.; & CHANLAT, J.F. **Gestion em Contexte Interculturel**. Quebec: Les Presses de L' Université Laval, 2008.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas (vol. I, pp. 21-45). São Paulo: Atlas, 2012.
- COOPER, C.L.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

- CRAIDE, A. **Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional**: desafios contemporâneos para profissionais e organizações. 2011. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia. Bahia, Salvador, 2011.
- CRAIDE, A.; SILVA, F. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, 2012.
- CRAIDE, A.; DRUMMOND-ABDALA, V.; BRITO, A. C. "Eu Vim de Lá, (Mas Ninguém Avisou!): reflexões sobre estratégias de Gestão de Pessoas voltadas à interculturalidade intranacional. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 358-372, 2010.
- DEMORGON, J. **Critique de l'interculturel: l'horizon de la sociologie**. Paris: Anthropos, 2005.
- FERNANDEZ, B. **Identité nômade**. Paris: Anthropos, 2002.
- FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FREITAS, M. E. D. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GEERTZ, C. **Os usos da diversidade**. In: Nova luz sobre a antropologia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- GIACOMINI, T. **Experiências de ensino de língua portuguesa para haitianos em contexto educativo formais e não formais**: um estudo no município de Pato Branco (PR). 2017. 185 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.
- HAJRO, A.; GIBSON, C. B.; PUDELKO, M. Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 1, p. 345-372, 2017.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1980.
- LARAIA, R. B. **Cultura**: Um conceito antropológico. 19. Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- LOPEZ, D. S. F. **Haitianos em São Paulo**: Uma etnografia urbana e institucional da ajuda. 2018. Dissertação. (Mestrado em Sociologia). Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. (2003). Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão internacional. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 27, 2003.
- MATOS, A. P. A. **Executivos americanos na Bahia**: expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- MAYER, C. H.; FLOTMAN, A. P. Constructing identity. Implications for reflexive HRM. In: MAHADEVAN, J.; MAYER, C.H. (Eds), **Muslim Minorities, Workplace Diversity and Reflexive HRM** (pp.

61–76). London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2017.

MCDONALD, R.; EISENHARDT, K. Category kings and commoners: how market-creation efforts can undermine startups' standing in a new market. In: **HBS Working Paper**. p. 16-095, 2017.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em saúde. 12ª ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MORROW, S. L. Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. **Journal of counseling psychology**, v. 52, n. 2, p. 250, 2005.

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em estudo**, v. 24, 2019.

QSR INTERNATIONAL. **NVivo 11 Plus para Windows**: Guia de primeiros passos, 2019.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

SACKMANN, S. A.; FRIESL, M. Exploring cultural impacts on knowledge sharing behavior in project teams – results from a simulation study. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 142-156, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SILVA, P. K. M. **Um olhar sobre as dinâmicas de mobilidade**: imigrantes haitianos como força de trabalho nas indústrias alimentícias de Encantado, RS. 2019. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Brasília. Brasília, DF, 2019.

SILVA, S. A. Entre o Caribe e a Amazônia: haitianos em Manaus e os desafios da inserção sociocultural. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 88, p. 139-152, 2016.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, Cornell University, 1983.

SOUZA, G. S. de.; SANTOS, A. R. dos.; DIAS, V. B. **Metodologia da pesquisa científica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado. São Paulo: Animal, 2013.

SOUZA, R. K. S. **Interculturalidade em uma organização de origem em países distintos**: uma história da Inaceres. 2016. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

SOUZA, S. Uma análise da construção da multiterritorialidade: a imigração haitiana em Joinville (SC). **Comunicação & Sociedade**, v. 41, n. 2, p. 29-59, 2019.

STAHL, G. K.; MISKA, C.; LEE, H. J.; SULLY, M. F. L. The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 24, n. 1, p. 2-12, 2017.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THORROLD, C. When cultures combine: Leveraging intercultural resources in cross-border collaborations. In: **2016 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)**. IEEE, 1878-1883, 2016.

TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial**: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, Paraná, 2001.

WAGNER, L. **“Eu” e o “outro”**: executivos expatriados e itinerantes vivenciando uma nova realidade cultural no âmbito profissional e pessoal. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2009.

WEISSMANN, L. **Multiculturalidade, transculturalidade, interculturalidade**. Construção psicopedagógica, v. 26, n. 27, p. 21-36, 2018.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

Contribuição dos Autores

1 – Beatriz Leite Gustmann de Castro

Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
<https://orcid.org/0000-0001-8205-2979> • beatriz_gustmann@hotmail.com
Contribuição: Autora Principal do Manuscrito

2 – Andrieli de Fátima Paz Nunes

Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
<https://orcid.org/0000-0002-4082-929X> • andrieli.nunes@gmail.com
Contribuição: Autora do Manuscrito

3 – Vânia Medianeira Flores Costa

Docente no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
<https://orcid.org/0000-0002-6099-820X> • vania.costa@ufsm.br
Contribuição: Autora do Manuscrito