

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

CAROLINE DE AVILA NASCIMENTO

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL FRENTE A UM CENÁRIO
MULTICULTURAL - A RELAÇÃO DE IMIGRANTES HAITIANOS NO AMBIENTE
DE TRABALHO NO BRASIL**

**PORTO ALEGRE
2016**

Caroline de Avila Nascimento

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL FRENTE A UM CENÁRIO
MULTICULTURAL - A RELAÇÃO DE IMIGRANTES HAITIANOS NO AMBIENTE DE
TRABALHO NO BRASIL

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Comunicação
Organizacional, pelo Curso de MBA em
Gestão da Comunicação Organizacional
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
– UNISINOS

Orientadora: Prof^a. MS Erica Hiwatashi

Porto Alegre

2016

Dedico este trabalho para todos os imigrantes haitianos que residem no Brasil.
Essas pessoas que, corajosamente, saem de seus países em busca de novas perspectivas de vida são a prova de que além das fronteiras está a perseverança, a honradez e o amor.

AGRADECIMENTOS

*Primeiramente, agradeço a **minha família**. Digna e rica em amor, sempre suportou minhas oscilações de humor e, carinhosamente, me faz acreditar que posso superar todos os desafios da vida.*

*Á **UNISINOS**, por mais uma vez contribuir com excelência em minha formação. Em especial, agradeço aos coordenadores do curso, **Prof. MS Gilberto Antônio Faggion** e **Prof^a. Dr^a Josefina Maria Fonseca Coutinho**, por estarem sempre dispostos a tornar este curso um diferencial em nossa especialidade acadêmica.*

*Agradeço a minha querida orientadora **Prof^a. MS Erica Hiwatashi**. A ela dedico minha admiração. Obrigada por sua dedicação, pela forma que incentiva aos alunos e por tantos momentos de aprendizado. Sou grata desde a época da graduação, por me apoiar na construção de uma trajetória acadêmica e profissional da qual me orgulho muito. Obrigada pela confiança, pelo carinho e por aceitar ser minha orientadora neste desafio. Espero que muitos outros ainda sejam possíveis.*

*Agradeço ao meu marido e grande incentivador **Jone Damaceno Faria Corrêa**. A sua compreensão diária, a companhia inseparável, os lanchinhos, o afeto e os teus cuidados são uma benção. Saiba que todos os momentos em que estive ao meu lado enquanto eu lia, digitava, estudava e resmungava foram especiais e tiveram um significado muito além do que você imagina. Por muitos desses momentos agradeço a Deus por te ter comigo. Obrigada, meu amor!*

*Obrigada **Deus**, por me abençoar generosamente com a oportunidade de estudar e ter saúde para conquistar os meus sonhos.*

RESUMO

O presente estudo abordará a Comunicação Organizacional em um cenário multicultural, contemplando a relação de imigrantes haitianos no ambiente de trabalho brasileiro. Essencialmente serão analisados os traços culturais, a linguagem, aprendizagem e a atuação laboral deste público. Historicamente os indivíduos que enfrentam dificuldade em seus países buscam oportunidades além de suas fronteiras, carregando o sonho de encontrar uma possibilidade de sustento, portanto torna-se oportuno promover um viés reflexivo frente às iniciativas que as organizações realizam ao acolher os imigrantes em seu quadro funcional. O objetivo deste estudo foi analisar como ocorre o processo comunicativo dos imigrantes haitianos em uma empresa brasileira, contemplando metodologicamente uma investigação de vertente exploratória e qualitativa, contemplando uma pesquisa bibliográfica seguida de pesquisa documental, entrevista em profundidade e observação participante. Ao final, os resultados evidenciam que a contratação de imigrantes carece de práticas que conciliem os fatores multiculturais às estratégias empresariais, uma vez que a ausência dessas ações impactará diretamente nos processos comunicacionais, relacionais e laborais, desfavorecendo a contribuição efetiva dos imigrantes ao sistema organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Cultura Organizacional. Imigrantes. Aprendizagem. Linguagem.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Infográfico da cadeia produtiva da empresa Alfa	50
Figura 2 - Mural de comunicação interna na ocasião da observação participante	57
Figura 3 - Equipe de trabalho na linha produtiva do frigorífico	89
Figura 4 - Equipe de trabalho na linha de embalagem dos produtos - funcionários separados em duas duplas, uma de brasileiros e outra de imigrantes.....	89
Figura 5 - Área de descanso - funcionários em pausa ergonômica, separados em dois grupos, um de brasileiros e outro de imigrantes.....	90
Figura 6 - Área de descanso - funcionários durante intervalo, separados em dois grupos, um de brasileiros e outro de imigrantes.....	91

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Pesquisadora no primeiro e último dia da observação participante	43
Fotografia 2 - Grupo de haitianas aguardando para retirada de materiais	70
Fotografia 3 - Imagens do grupo de haitianos durante movimento de greve	72
Fotografia 4 - Palestra da Agência do Trabalhador do Paraná para haitianos	73
Fotografia 5 - Linha produtiva de pendura de frango vivo - entrada área de abate...	79
Fotografia 6 - Linha produtiva de pendura de frango resfriado - entrada área de corte	79
Fotografia 7 - Linha produtiva para corte de frango - separação para congelamento	80
Fotografia 8 - Linha produtiva de embalagens para acondicionamento do produto em caixas, sistema de paletetização - direcionamento para estocagem.....	80
Fotografia 9 - Higienização de todas as áreas do frigorífico – realizada nos intervalos ou ao final do expediente	81
Fotografia 10 - Haitianos em atendimento no guichê do Recursos Humanos.....	95
Fotografia 11 - Haitiano atendido no ambulatório, com apoio de um tradutor	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico percentual brasileiros/haitianos em toda empresa	51
Gráfico 2 - Gráfico percentual brasileiros/haitianos na Unidade do Paraná	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Registro das datas e horários da observação participante.....	46
Quadro 2 - Descrição das ações promovidas pela empresa Alfa para os haitianos..	52
Quadro 3 - Perfil dos respondetes da entrevista em profundidade	55
Quadro 4 - Lista das categorias utilizadas para análise dos dados obtidos	56
Quadro 5 - Citação de autores sobre processos comunicacionais.....	56
Quadro 6 - Citações sobre canais de comunicação interna	58
Quadro 7 - Citações sobre dificuldade dos imigrantes com idioma.....	60
Quadro 8 - Citações sobre uso do idioma crioulo.....	61
Quadro 9 - Citações sobre dificuldade de interação com haitianos.....	62
Quadro 10 - Citações sobre aulas de português	63
Quadro 11 - Citações sobre integração de novos funcionários	63
Quadro 12 - Citações sobre necessidade de tradutores	64
Quadro 13 - Citações sobre traduções informais	64
Quadro 14 - Citações sobre aprendizagem.....	66
Quadro 15 - Citações sobre treinamentos.....	68
Quadro 16 - Citações sobre união dos imigrantes	70
Quadro 17 - Citações sobre vínculo e relação trabalhista.....	71
Quadro 18 - Citações sobre o que a remuneração representa para os haitianos	74
Quadro 19 - Citações sobre atuação dos haitianos no contexto produtivo	75
Quadro 20 - Citações sobre assiduidade dos haitianos no contexto produtivo	76
Quadro 21 - Citações sobre a necessidade de ter os haitianos na empresa	78
Quadro 22 - Citações sobre os postos de trabalho ocupados por haitianos	81
Quadro 23 - Citações sobre oportunidades dadas aos haitianos	82
Quadro 24 - Citações sobre relação da empresa com os haitianos	84
Quadro 25 - Citações sobre dificuldades no relacionamento com a empresa.....	84
Quadro 26 - Citações sobre ação interna de valorização a cultura do Haiti.....	85
Quadro 27 - Citações sobre dificuldade de comunicação dos haitianos	86
Quadro 28 - Citações sobre relação dos haitianos com os líderes	87
Quadro 29 - Citações sobre relação entre colegas haitianos e brasileiros.....	91
Quadro 30 - Citações sobre respeito e preconceito aos haitianos	93
Quadro 31 - Citações sobre proteção existente entre os haitianos	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema	14
1.2 Delimitação do Tema	14
1.3 Problema	15
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 Justificativa	16
2 COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO FUNDAMENTAL NO COTIDIANO DA ORGANIZAÇÃO	17
2.1 A Organização e seus Processos Comunicacionais	17
2.2 Organizações que Aprendem	19
2.3 Organizações que Comunicam	25
3 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM CONTEXTO MULTICULTURAL	30
3.1 Cultura Organizacional e Multicultura, Aspectos e Influências dos Trabalhadores Imigrantes no Ambiente Laboral	30
3.2 Cultura e Comunicação Organizacional Frente à Diversidade Cultural Presente no Ambiente de Trabalho	32
3.3 Linguagem e Compreensão Comunicacional nas Relações Multiculturais	34
4 COMUNICAÇÃO E MULTICULTURA: UM ESTUDO SOBRE IMIGRANTES HAITIANOS E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO BRASILEIRO	37
4.1 Apresentação do Estudo	37
4.2 Procedimentos Metodológicos	38
4.3 Descrição da Aplicação das Técnicas de Pesquisa	39
4.4 Procedimentos Utilizados na Coleta e Análise de Dados	45
4.5 Apresentação da Empresa	48
5 RESULTADOS	54
5.1 Contextualização e Análise dos Dados Obtidos	54
5.1.1 A Comunicação: Processos, Canais e Linguagem	56
5.2.2 A Aprendizagem e as Traduções	63
5.2.3 As Diferenças Culturais e a sua Influência nas Relações de Trabalho	69

5.2.4 A Contribuição dos Haitianos no Ambiente de Trabalho Brasileiro	75
5.2.5 Haitianos e suas Relações	83
5.2 Oportunidades Identificadas	96
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	108
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	109
ANEXO A - PUBLICAÇÕES REALIZADAS NOS CANAIS DA EMPRESA.....	110

1 INTRODUÇÃO

A reflexão sobre o acolhimento dos imigrantes costuma centrar-se nas tendências impostas pela globalização e pelas situações de dificuldade vivenciadas nos países subdesenvolvidos, assumindo assim, uma especial dimensão no âmbito social, mas acima de tudo nas estratégias das empresas que podem se beneficiar com a contribuição desses indivíduos no contexto produtivo.

O fenômeno das migrações não é algo novo, pois está vinculado à essência da humanidade desde a era primitiva e nômade. O fenômeno das migrações resistiu ao longo dos séculos, motivado por causas humanas, sociais ou naturais. O Brasil registra em sua história de colonização a chegada de muitos imigrantes que muito contribuíram para o desenvolvimento do país. Estatísticas revelam que, desde o início do século XXI, o indicador da imigração internacional para o território brasileiro é crescente. Com isso, a entrada desses novos indivíduos merece ser pensada de forma que possam contribuir ao sistema nacional, seja no âmbito social ou econômico.

Para este estudo serão evidenciados os imigrantes provindos do Haiti. Nos últimos anos um número expressivo de haitianos ingressou ao país, inicialmente, tinham como motivo a situação de refúgio pelos conflitos políticos, econômicos e sociais que o Haiti vive por mais de 500 anos. A partir de 2010 a chegada desses imigrantes vem despontando, são motivados pelas dificuldades vivenciadas desde e o terremoto que devastou o país, em 2010, considerado como um dos maiores desastres humanitários do mundo.

Essencialmente é possível considerar que a proximidade do povo haitiano iniciou com a presença das tropas militares brasileiras que participavam da missão de paz da Organização das Nações Unidas (ONU), como relata Alvarez (2010, p. 18) “A inédita liderança militar brasileira na missão de paz da ONU tinha produzido inúmeros efeitos positivos sobre um país onde, historicamente, a instabilidade política é uma constante”. Além disso, a concessão de vistos humanitários do Brasil ao Haiti e o direito a igualdade, prevista pela Constituição Federal, fortalece a tendência de optarem pelo solo brasileiro.

Com isso, esse movimento desencadeou em uma quantidade expressiva de indivíduos imigrantes legalizados e em idade produtiva, que buscam oportunidades de renda no mercado de trabalho nacional para o seu sustento e para envio aos familiares que permanecem no Haiti. Em sequência a esta situação, algumas organizações

passaram a empregar profissionais estrangeiros e contar com sua contribuição nos ambientes produtivos, principalmente nos postos de trabalho renegados pelos brasileiros. Nesse panorama surge o foco nas diferenças culturais e no que ela impõe, bem como estratégias utilizadas para a promoção do diálogo intercultural no ambiente corporativo. Acredita-se que as importantes transformações, acerca desse fato foram impulsionadas pela vertente da comunicação organizacional e seus subterfúgios, que será o norte deste estudo.

A essa luz, o principal argumento teórico é que a comunicação está presente na sociedade como processo social básico, em todas as relações estabelecidas, bem como na transformação da percepção dos sujeitos sobre qualquer premissa, aferindo a perspectiva de que a comunicação é um fator vital para o convívio humano (GOMES, 2001). Assim, para embasar essa argumentação, o presente trabalho propõe um estudo amplo em uma empresa que emprega imigrantes haitianos, possuidora de políticas que contemplem a acolhida dos profissionais legalizados no país. Destaca-se, como delimitação de tema, o cenário da inserção de diferentes culturas no ambiente produtivo de trabalho em uma empresa brasileira, bem como no formato de comunicação organizacional adotado por ela.

Delega-se como objetivo geral deste estudo analisar como ocorre o processo comunicativo dos imigrantes haitianos em uma empresa brasileira e, em sequência, surgem os respectivos objetivos específicos em: Caracterizar cultura e Comunicação Organizacional; Identificar e descrever o cenário multicultural em um ambiente laboral de uma empresa brasileira, gerada a partir da contratação de imigrantes haitianos; Descrever como a Comunicação Organizacional existente nessa organização e como as diferenças culturais são tratadas; Identificar como é o contexto relacional desses imigrantes e o entendimento dos mesmos mediante a comunicação existente no dia a dia da organização; Detalhar e explanar os pontos positivos e negativos no tangente comunicacional da empresa empregadora em relação aos imigrantes e, em decorrência dessas aferições, sugerir oportunidades comunicacionais para a inclusão plena desses imigrantes, promovendo a sinergia no ambiente de trabalho.

Inicialmente esta pesquisa será firmada em uma problemática decorrente da necessidade que as empresas brasileiras estão condicionadas a contratar imigrantes para ocuparem vagas que hoje não são mais aceitas pelos trabalhadores brasileiros. E, sob uma ótica empresarial insiste em um agravante imposto pela falta de planejamento específico para administrar o ingresso desses indivíduos no quadro funcional, uma vez

que a integração deles com a organização acaba ficando em segundo plano ou, em muitas vezes, esquecida. Salienta-se também que, com a acirrada competitividade de mercado, muitas companhias estão focando investimentos e esforços para as novas possibilidades sociais, utilizando esses movimentos como diferencial estratégico que aporta a efetividade e contribuição positiva desses indivíduos ao negócio.

Importante ainda destacar que, as questões norteadoras deste trabalho serão: Qual a representatividade que a comunicação organizacional possui no processo multicultural? Como os imigrantes reagem ao viés da comunicação adotada atualmente pela organização estudada? Qual a relevância da comunicação organizacional na relação de trabalho, aprendizagem e ação laboral dos indivíduos haitianos? Neste contexto, a pesquisa justifica-se pela necessidade em analisar um sistema de comunicação que se aproprie de elementos pertinentes e favoráveis para a busca de um relacionamento harmonioso e sinérgico, emergindo, assim, perspectivas sociais, como a efetividade da inclusão desses imigrantes.

Neste cenário, a escolha da empresa em que as técnicas de pesquisa serão aplicadas se ateuve no critério da existência de número significativo de imigrantes haitianos contratados formalmente em relação às leis trabalhistas brasileiras. Conforme valida Kunsch (2003, p. 149), ao eleger que a comunicação organizacional “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”, atenta-se para as tendências contemporâneas, ao destacarem ações de cunho social como uma necessidade para a representação positiva perante os principais públicos da organização.

Compondo essa apreciação, os capítulos serão organizados da seguinte forma: contextualização da Comunicação Organizacional, sugerindo explicações e contextualizações sobre o tema com base nos autores Angeloni (2010), Baldissera (2000; 2009) e Berlo (1999), bem como especificidades incluindo a linguagem e a aprendizagem organizacional e os processos comunicacionais no âmbito produtivo, em referência a Garvin (2002), Kunsch (2003), Marchiori (2005), Fleury e Fleury (1997), Deetz (2010) entre outros.

No capítulo seguinte serão apresentadas abordagens sobre os imigrantes no ambiente de trabalho, seus aspectos culturais e a compreensão no ambiente de convívio laboral. Desta forma, será apresentada a conceituação dos principais autores, como Schuler (2009), Bauman (2003), Taylor e Casali (2010), Vizeu (2010) e Zamberlam, Corso, Filippin, Bocchi e Muraro (2009). Os últimos capítulos irão descrever

o percurso metodológico, bem como os resultados e análises dos dados obtidos por meio do emprego da técnica de pesquisa bibliográfica acerca dos temas norteadores desta investigação, com uma vertente exploratória e qualitativa, empregando as técnicas de entrevista em profundidade e observação participante, para contemplar os objetivos propostos e teorizados com base em autores como: Marconi e Lakatos (2009), Gil (2010), Vergara (2009), Stumpf (2008), Richardson (1999) e Peruzzo (2008).

Ao final, os resultados obtidos serão evidenciados pelas oportunidades comunicacionais encontradas nas análises dos dados e nas explicações realizadas. Assim, pela validação de um formato metodologicamente confiável, conclui-se que a comunicação organizacional exerce um papel fundamental para absorver as individualidades culturais, estabelecendo iniciativas pensadas em favorecimento das estratégias da organização e dos aspectos culturais pertinentes a inclusão dos imigrantes no mercado de trabalho, revigorando ainda a contribuição social acerca do número expressivo de imigrantes que diariamente chegam a nosso país com o anseio de obter oportunidades de uma vida digna e de sustento.

1.1 Tema

O tema de estudo será o cenário comunicacional e cultural em uma organização brasileira que possua imigrantes haitianos inseridos em seu grupo de trabalho. Desta forma a pesquisa trará como temáticas os aspectos multiculturais, comunicacionais, relacionais e laborais pertinentes a esse âmbito.

1.2 Delimitação do Tema

O tema será tratado na esfera de uma organização brasileira, que possua imigrantes haitianos trabalhando junto com funcionários brasileiros, em um mesmo local, em paralelo a isso serão evidenciados os processos comunicacionais, relacionais e laborais existentes nessa integração multicultural.

Atualmente algumas organizações possuem a tendência de contratar imigrantes devido ao grande número de postos de trabalho, a exemplo disso, optou-se por delimitar o estudo na situação existente na sede de uma empresa brasileira, que concentra 22% de imigrantes haitianos em seu quadro funcional.

1.3 Problema

Como a comunicação organizacional permeia um cenário multicultural, que contemple a inclusão de haitianos no quadro funcional de uma empresa brasileira.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre o processo comunicativo dos imigrantes haitianos em uma empresa brasileira.

1.4.2 Objetivos Específicos

Em sequência ao relato do objetivo geral, surgem os respectivos objetivos específicos em para servirem de complemento ao desenvolvimento dessa temática de estudo:

- a) caracterizar cultura e Comunicação Organizacional; Identificar e descrever o cenário multicultural em um ambiente laboral de uma empresa brasileira, gerada a partir da contratação de imigrantes haitianos;
- b) descrever como a Comunicação Organizacional existente nessa organização e como as diferenças culturais são tratadas;
- c) identificar como é o contexto relacional desses imigrantes e o entendimento dos mesmos acerca da comunicação existente no dia a dia da organização;
- d) detalhar e explicar os pontos positivos e negativos no tangente comunicacional da empresa empregadora em relação aos imigrantes e, em decorrência dessas aferições, sugerir oportunidades comunicacionais para a inclusão plena desses imigrantes, promovendo a sinergia no ambiente de trabalho.

1.5 Justificativa

Os aspectos multiculturais possuem uma complexidade quando pensados sob a conjuntura comunicacional que, conseqüentemente, afetam as relações organizacionais. Por isso, ambientes laborais que concentram um número significativo de imigrantes tornam-se potenciais oportunidades de estudo, que alavancam os direcionamentos de estratégias sociais e organizacionais.

Estatísticas revelam que, desde o início do século XXI, o indicador da imigração internacional para o território brasileiro é crescente. Com isso, a entrada desses novos indivíduos merece ser pensada de forma que possam contribuir ao sistema nacional, seja no âmbito social ou econômico. Dentro deste cenário, em que a entrada de imigrantes no país aumenta gradativamente, é sensato pesquisar novos formatos adotados para acolher de forma efetiva os imigrantes no mercado de trabalho, não apenas para ancorar o âmbito social, mas para suprir as necessidades que as empresas brasileiras possuem em relação à falta de mão de obra para atuar em atividades e postos de trabalho renegados pelos brasileiros.

Assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade em analisar um sistema de comunicação que se aproprie de elementos pertinentes e favoráveis para a busca de um relacionamento harmonioso e sinérgico entre as organizações e a diversidade cultural existente em seu quadro de funcionários. Sugerem-se ainda a busca por perspectivas sociais e organizacionais que permeiem a efetividade da inclusão de imigrantes haitianos em um ambiente de trabalho brasileiro, em torno dos processos de comunicação, linguagem, aprendizado e das relações estabelecidas.

Também se elege uma reflexão sobre a influência dos imigrantes no contexto organizacional e a contribuição que este pode agregar aos resultados de uma empresa. Com isso, torna-se importante esboçar um viés da evolução social que a multicultural agrega ao grupo de trabalho e a própria cultura da empresa, já que identificar esses fatores podem potencializar as oportunidades táticas da organização.

2 COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO FUNDAMENTAL NO COTIDIANO DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo abordará um assunto considerado determinante para as organizações contemporâneas: a Comunicação. Além de poder ser considerada estratégica na performance de uma organização, ocupa papel fundamental vida de imigrantes inseridos no ambiente de trabalho, e sua produtividade junto ao grupo de trabalhadores brasileiros. Esta situação sugere várias discussões sobre o tema, como por exemplo, como se organizam os processos comunicacionais em torno da atuação do indivíduo e dos grupos de trabalho, aprendizagem nas organizações.

Sob o ponto de vista de diferentes autores será estabelecido um fio condutor sobre o viés comunicacional e multicultural, em destaque aos processos estabelecidos em um ambiente laboral, em que os funcionários exercem papel fundamental para a obtenção dos resultados esperados.

2.1 A Organização e seus Processos Comunicacionais

Ao considerar que as organizações ainda insistem em conduzir a comunicação apenas como sistema de informações, para manter a circulação de dados (BALDISSERA, 2000). Torna-se essencial referenciar que os funcionários necessitam de um cenário comunicacional estruturado para sentirem-se pertencentes ao ambiente laboral.

Ao determinar que as organizações devem implementar sistemas propícios que promovam iniciativas espontâneas e a motivação de seus funcionários. Assim, determina-se que a comunicação é um instrumento eficiente para obter a aderência dos indivíduos no contexto organizacional, refletindo diretamente no clima organizacional e, conseqüentemente, nos ganhos de produtividade e eficiência dos trabalhadores. (ANGELONI, 2010).

Adentrando no ponto de vista de Deetz (2010) o significado das informações tem sempre prioridade, visto como processo e não apenas como modelos lineares de interação. Desta forma agregam importância os meios de transmissão destes significados, informação e conhecimento a outros indivíduos. Deetz (2010, p. 86) reitera que “a comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo”.

Nesse sentido, Berlo (1999, p. 23) elege que “um processo é qualquer fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo, não tem começo e nem fim definido, tratando-se de uma sequência dinâmica de eventos, sendo que cada elemento do processo age e é influenciado pelos outros”. Considerando Angeloni (2010) é possível empregar um sentido amplificado, em que a comunicação caracteriza uma estrutura social, com o compartilhamento dos modos de vida e modelos comportamentais, hábitos ou costumes, bem como os arranjos de normas existentes na relação estabelecida. Com essas considerações em torno dos processos comunicacionais fica explícito que a simplificar os processos comunicacionais é o mesmo que cauterizar as várias vertentes do comportamento e do relacionamento dos indivíduos.

Os processos comunicacionais implicam em tornar algo comum a todos, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor, torna-se relevante entender que o ato de informar em nada se assemelha com o ato de comunicar, já que atingirá um patamar mais complexo, englobando adequações pertinentes ao receptor e ao seu contexto, harmonicamente. Nesse sentido, entende-se que para comunicar, plenamente, é necessário considerar a existência de mecanismos que possibilitem a fluidez das informações em duas vias, contemplando a interação do interlocutor e receptor, mutuamente (GIL, 2001).

Nessa instância, após a análise das definições expostas, torna-se possível proferir que o trabalho de comunicação pode ser compreendido como o desenvolvimento de um processo sistemático que acompanha as necessidades dos funcionários em todos os seus níveis. Assim como analisa Deetz (2010, p. 84), pode se determinar que “a comunicação é muitas vezes tratada como apenas uma das muitas atividades organizacionais, como mais uma ferramenta de gestão. Presta-se atenção à transmissão e significado, de informação, de conhecimento e aos efeitos de diferentes mensagens”. A comunicação está, a cada dia, mais próxima das estratégias organizacionais, atribuindo-lhes um papel fundamental no processo de obtenção de resultados.

Partindo desta consideração, é possível entender que o processo de comunicação impulsiona o processo de significação dentro de uma organização, que por sua vez é concretizado em forma de conhecimento. Como referência Deetz (2010, p. 85):

[...] novas concepções de comunicação vêm demonstrando que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional. Essas novas concepções, diferentemente das anteriores, tem como foco não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto.

No mesmo sentido, é possível destacar o posicionamento de Angeloni (2010, p. 31) ao enfatizar que “o aperfeiçoamento das comunicações modifica o comportamento dos indivíduos e possibilita a aceleração do processo de conhecimento”. Ou seja, a comunicação atinge um patamar expressivo de significação que os indivíduos internalizam, bem como no conhecimento que estes detêm. Por isso o próximo capítulo visa ilustrar o cenário de aprendizagem como promotor de estratégias organizacionais, focando no desenvolvimento dos funcionários e da própria evolução da expertise das empresas.

2.2 Organizações que Aprendem

Partindo do pensamento de Garvin (2002, p. 3) ao elucidar que “Aprender é a mais natural das atividades humanas. É uma parte essencial de nossa experiência e algo que, como indivíduos, fazemos durante toda nossa vida”, atribuímos uma carga significativa à questão da aprendizagem, seja em nossa essência humana, em experiências vivenciais ou em processos estruturados, como acontece nas organizações. Portanto, nesse subcapítulo serão apresentadas as ideias de alguns autores sobre essa premissa, potencializando a aprendizagem promovida no ambiente laboral.

Segundo Marchiori (2005, p. 114), “é por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informações e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas”. Pondera-se que o campo dos processos de conhecimento é amplo e repetidamente objeto de estudo para impulsionar o organismo central das organizações. Ao adentrar na questão de conhecimento é possível considerar que muito se ouve falar de gestão do conhecimento, mas para que isso aconteça existe um passo anterior e que servirá de grande base para este estudo: a aprendizagem.

Garvin (2002, p. 16), argumenta que ao avaliar a aprendizagem organizacional, condiciona-se que “a maioria dos exemplos de sucesso é fruto de atitudes, compromissos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, que se

somaram de forma lenta e contínua ao longo do tempo”. Nesse sentido, o ato comunicativo por tratar-se de uma ferramenta gerencial, também atribui méritos na geração de aprendizagem, trabalhando sempre em conjunto com o setor de Recursos Humanos, assim como destaca a autora Kunsch (2003, p. 212), ao definir que:

O setor de relações públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos.

Assim, reforçar as instruções profissionais, desenvolver habilidades e fortalecer o vínculo do funcionário com a organização necessitará da contribuição das ações comunicacionais adotadas pela organização. A luz dessa afirmação, a contribuição de Baldissera (2000, p. 61) é complementar, ao afirmar que:

[...] o treinamento é, pois, uma prática comunicacional que desempenha a função de, além de treinar e desenvolver as pessoas, apresentar e afirmar, tautologicamente, a cultura da organização, de modo que os funcionários, progressivamente, se construam em 'sujeitos-organizacionais', isto é, internalizam a cultura organizacional em nível dos pressupostos, das verdades inquestionáveis.

Considera-se, então, que o cenário organizacional tem a aprendizagem e a comunicação como elementos que caminham juntos e exercem papel determinante em todos os processos. Nesse mesmo raciocínio, Marchiori (2005, p. 110) destaca que “a gestão da comunicação deve ser efetiva para que uma mensagem possa ser interpretada, discutida, assimilada e praticada no sentido de ser valorizada pelas pessoas, gerando o que chamamos de conhecimento compartilhado”. Deste modo, o funcionário, possivelmente, deverá agir como um multiplicador consciente dos princípios e dos objetivos do ambiente em que está inserido, tendo como base a aprendizagem promovida pela organização.

Quando uma organização opta por exercer os papéis com ações de desenvolvimento profissional, além de adotar ações que envolvam uma boa equipe de Recursos Humanos e de comunicação, capacitar o funcionário e criar um cenário fértil a aprendizagem em todos os níveis esbarra em algumas questões impeditivas. De acordo com Garvin (2002, p. 4) os “executivos são orientados para a ação e sua meta é obter resultados. Qualquer atividade que não produza resultados imediatos e

tangíveis é encarada, por tanto, com certa suspeita”. Ou seja, certamente o estímulo à aprendizagem recairá sob esta análise restritiva. O autor relata ainda que:

[...] muitos gerentes continuam a encarar o tempo gasto com aprendizagem como um mal necessário e improdutivo. Tal visão é triste porque reflete um conceito absurdamente estreito do impacto potencial de aprendizagem. Nem ao menos reconhecem as várias faces do novo conhecimento. Longe de ser acadêmico, filosófico e ineficiente, a aprendizagem corporativa é mais prática aplicável e importante para o resultado final da empresa. (GARVIN, 2002, p. 06)

Outra vertente abrangente em questão de aprendizagem é a carga atribuída às áreas produtivas da empresa, assim, em busca de mais referências, é importante destacar as perspectivas que estão ancoradas neste cenário, como a de Fleury e Fleury (1997, p. 22-23) que pondera o seguinte:

[...] embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais ele tem que estar associado ao conhecimento conceitual. Um requisito fundamental à dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis da organização; em outras palavras, que não haja fronteiras rígidas entre os quadros operacionais que detêm apenas o conhecimento operacional e os quadros diretivos que detêm o conhecimento conceitual.

Desta forma, para dar continuidade a essa explanação, de forma satisfatória, reporta-se a ideia de um dos principais teóricos de relações públicas, Ferrari, que em suas pesquisas constatou que um dos elementos de maior relevância e influência na prática da profissão é o grau de entendimento que os executivos têm da atividade e do papel exercido, seja ele operacional ou técnico, gerencial ou estratégico. (FERRARI, 2009. p. 161).

Ainda na visão de Fleury e Fleury (1997, p. 22), destaca-se que

[...] a aprendizagem operacional constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. Diz respeito ao chamado conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho e difícil de ser articulado em linguagem formal.

Portanto, indiferente do cargo ser da base operacional, todos os níveis apresentam evidências de aprendizagem oportunas para a organização, mas nem todos são tratados com o mesmo grau de importância pelos gestores, determinando como ponto importante deste estudo a relevância que é atribuída à aprendizagem dos funcionários da base operacional. (FLEURY E FLEURY, 1997).

Neste panorama, Garvin (2002, p. 103) compartilha deste mesmo posicionamento, ao relatar que “os esforços coletivos de muitas pessoas, algumas em cargos de linha e outras em cargos administrativos, mas todas objetivando realizar uma tarefa comum de forma progressivamente mais eficiente”.

Contemplando essa reflexão torna-se possível compreender que apensar de setores produtivos possuírem uma prática voltada à rotina operacional, é fundamental que esse estreitamento com a aprendizagem conceitual seja exercido em todos os níveis. Até porque, em consideração a Fleury e Fleury (1997, p. 65), “a aprendizagem vai sempre depender da existência de mecanismos institucionalizados para gerar, registrar, analisar e interpretar as informações sobre o desempenho da produção”. Este fator também ganha força fundamentado na explanação de Ferrari (2009) ao referenciar que a área operacional possui relevância e influência no resultado da organização.

Define-se então, resgatando Fleury e Fleury (1997, p. 76), que “o fato de o foco de aprendizagem estar no processo de produção não significa que as demais funções estão sendo consideradas menos importantes, é simplesmente uma questão de priorização”. Ou seja, a área produtiva deve ser coroada com processos de aprendizagem sendo que, em empresas de ramo produtivo esse foco deve prevalecer entre os demais.

Outros fatores também são tratados como referência ao operacionalizar um ambiente de aprendizagem, como cita Baldissera (2000, p. 52) ao retomar a importância da comunicação em todos os processos, afirmando que “nesse sentido, a operacionalização do treinamento de Recursos Humanos coloca em circulação, na cadeia de comunicação, informações que referenciam culturas distintas”. Assim, cabe fundamentar que, na visão do autor, a questão da aprendizagem é favorecida com as diferenças culturais, indo de encontro à base deste estudo frente à inserção de imigrantes no ambiente organizacional.

Em complemento Schuler (2009, p. 244) destaca que “É essa capacidade de comunicar que torna possível a aprendizagem dos modos sociais escolhidos pelo grupo, permitindo sua organização para funcionar como unidade”. É elementar que o formato que a área de Recursos Humanos adotará para as diversas facetas da capacitação dos indivíduos que apresentam diferenças culturais será o atributo mais importante para sua inserção e efetividade nos nichos de trabalho.

Segundo Garvin (2002, p. 206) “É por esse motivo que a aprendizagem é a chave para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo e que a eficácia organizacional é tão intimamente ligada à adaptabilidade e à flexibilidade”. Com isso, idealiza-se que atinjam um patamar não apenas inclusivo, mas desprovido de preconceito e limitações, fazendo parte de uma cultura de agregar diferencial para a organização e seus produtos, gerando eficiência operacional.

Neste mesmo sentido, Baldissera (2000, p. 95) condiciona que “caso se pense nas questões mercadológicas, percebe-se que os treinamentos tendo a aprendizagem como plano de fundo, simbolizam para a organização sua própria sobrevivência no mercado competitivo”. Na mesma linha, Angeloni (2010, p. 27) contextualiza que “Essa relevância do conhecimento dentro das organizações se dá pelo fato de que ele passa a ser a única vantagem competitiva duradoura da empresa”.

Em contrapartida, Fleury e Fleury (1997, p. 32) sinaliza um cuidado em torno da variação cultural existente, pois “para que a diversidade constitua recurso valioso para a aprendizagem e a inovação, é preciso que as várias subculturas sejam conectadas e que se respeitem mutuamente; caso contrário, a criação de feudos acontece naturalmente”.

Seguindo este raciocínio é possível complementar esta premissa com a constatação de Garvin (2002, p. 38) elegendo que “As diferenças são cruciais para a aprendizagem, pois proporcionam energia e motivação. Sem elas, a letargia e a inércia entram em cena, e os esquemas e as estruturas vigentes permanecem atuantes”.

Importante descrever que, se pensarmos pelo viés abordado até aqui, com foco na otimização de custos e eficiência produtiva, Baldissera (2000, p. 95) avalia que “De certo modo, pode-se dizer que os treinamentos significam uma organização eficiente, eficaz e efetiva”. Uma vez que preparam o funcionário para que ele esteja apto para atuar nos desafios impostos em suas atividades, impulsionando a obtenção de produtos com a qualidade esperada, com redução de desperdício, aumento da produtividade e dos lucros, bem como menores gastos com conserto de equipamentos (BALDISSERA, 2000).

Em situações em que existe a deficiência de aprendizagem é possível destacar a teoria de Garvin, (2002, p. 37) ao determinar que:

As empresas podem tomar diversas providências para minimizar as deficiências e cultivar uma aprendizagem mais precisa e eficiente. Para começar, elas precisam criar ambientes encorajadores e estimulantes. Para a aprendizagem florescer, quatro condições são necessárias: reconhecer e aceitar as diferenças; proporcionar feedback oportuno e imparcial; buscar novas formas de pensar e novas fontes de inspirações; e aceitar os erros, enganos e ocasionais fracassos como o preço da melhoria.

Em complemento Fleury e Fleury (1997, p. 20) descrevem que “O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração e novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado”.

Neste aspecto, outro ponto importante frente à motivação dos funcionários pelos propósitos organizacionais pode ser destacado, como relata Baldissera (2000, p. 99) ao considerar que as empresas “Conhecedoras desse processo e das codificações do senso comum, implicadas nos treinamentos, as organizações transmitem mensagens que reafirmam seus valores e crenças”.

Em sequência a esse sentido, Freitas (2007, p. 16) afere que a responsabilidade pela “modelagem, realce e encarnação dos valores da organização”, de um modo geral, é atribuída aos líderes, que são justamente a personificação dos valores da organização. Assim, é possível considerar que as organizações que desejam implantar ambientes permeados pelos valores determinantes as atitudes das pessoas e favoráveis à aprendizagem, podem iniciar por metodologias mais simples como a descrita por Garvin (2002, p. 17) elegendo que:

Qualquer empresa que deseje se tornar uma organização que aprende pode começar respondendo a três simples questões.

- Quais são nossos desafios e oportunidades de negócios mais presentes?
- O que precisamos aprender para superar os desafios e tirar proveito das oportunidades?
- Como os conhecimentos e habilidades necessários podem ser adquiridos?

A consideração do autor eleger que a estratégia de aprendizagem depende de cada situação, sem um modelo ideal. Contextualiza ainda que quando a organização realiza esses três questionamentos é notório que os gerentes estão dando um primeiro e importante passo concordando com administração da aprendizagem. Nada está delimitado a aparecer por encanto, até porque as raízes das

organizações que aprendem estão centradas na realidade prática das atividades (GAVIN, 2002).

Importe destacar a aferição de Schuler (2009, p. 263-264) ao determinar que o nível dos relacionamentos de estima tornasse o trabalhador:

[...] capaz de compartilhar fartamente sua aprendizagem, assim como de incentivar os demais a também compartilharem seus conhecimentos, conseguindo relaxar a competitividade do ambiente de trabalho que tenderá a se transformar em colaboração.

Ou seja, com base em Schuler (2009) o ambiente laboral também pode ser considerado como um ambiente fértil a aprendizagem, uma vez que os indivíduos se sintam bem e instigados a relacionarem-se entre si. Esse relacionamento só ocorre pela fluidez da comunicação que as organizações facilitam ou dificultam, tema a seguir abordado.

2.3 Organizações que Comunicam

Essa temática subcapitular tem por base a evidência de Kunsch (2009, p. 69) ao determinar que “Os estudos interpretativos da comunicação nas e das organizações priorizam aspectos como a ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos”. Desta forma, o ato de comunicar não se restringe unicamente em emitir informações, mas em estar próxima dos aspectos subjetivos dos indivíduos.

Com isso, vislumbra-se que a sociedade se constitui por meio, através e pela comunicação, o que a eleva como condição primária e constitutiva de todo ser humano, tornando-a um direito do indivíduo e das suas dimensões fundamentais na sociedade. (GOMES, 2001). Desta forma, fica evidente que a necessidade comunicacional do indivíduo é genuína.

Em um argumento histórico, Kunsch (2009, p. 80) considera que “a área de comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica”, já que desde o surgimento das relações organizacionais, o convívio entre o dono do negócio e o funcionário não contemplava uma relação comunicacional, o relacionamento existente era apenas em torno da produtividade.

Ao longo dos anos esse panorama absorveu as tendências impostas pelo mundo empresarial submergindo “a necessidade de superarmos a visão meramente

mecanicista da comunicação, buscando ter dela uma visão mais crítica”. (KUNSCH, 2009, p. 70).

Após os avanços da era industrial, estabeleceu-se a necessidade de uma interação mais estruturada entre empregado e empregador, evidenciando a necessidade comunicacional, como cita Marchesi (2005, p. 45), ao eleger que “se quiserem obter sucesso, os gestores das organizações devem, em primeiro lugar, dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus colaboradores”. Nesse sentido eleva-se o papel da comunicação frente à relação com seus funcionários.

Nesse raciocínio, a percepção do funcionário passa a ser considerada como fonte principal, agregando mais criticidade aos processos comunicacionais, havendo a necessidade de trabalhar a comunicação sob uma perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental, ampliando para uma visão de mundo (KUNSCH, 2009).

Assim, com base nessa prerrogativa, associa-se ainda concepção de Angeloni (2010, p. 44), ao destacar que “As organizações devem começar a prestar mais atenção e dedicar um tempo maior para o processo de comunicação”, sendo necessário interpretar que as organizações estão comunicando e de que forma, avaliando seus processos constantemente, visto que os indivíduos absorvem a comunicação como algo que constitui a relação que estabelecem com a empresa.

De acordo com Kunsch (2009, p. 70) “quando se fala em comunicação organizacional, temos que pensar, sobretudo, na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações”, sobretudo, para que o funcionário esteja integrado às ações da empresa, é preciso de uma comunicação assertiva, considerando os membros da organização, criando um ambiente em que as perspectivas dos indivíduos sejam atendidas.

A seguir, serão apresentadas referências que consagram a comunicação como um fator oportuno para efetividade dos indivíduos e processos que compõem uma organização, assim, de acordo com Kunsch (2009, p. 70) “É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”.

Segundo Baldissera (2000, p. 26) “A comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagem que compõe a rede de relações sob o

âmbito da organização”. Sendo assim, é possível entender que as organizações precisam elevar a importância das ações comunicacionais frente aos seus públicos, de forma pensada e planejada, para obter o sucesso frente aos objetivos da mesma.

Essa afirmação também pode ser evidenciada na teoria de Kunsch (2003, p. 149), ao eleger que a comunicação organizacional “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Ou seja, deve ser avaliada como um importante meio de formação dos processos comunicacionais em qualquer modelo de gestão. Ainda em referência a autora, é possível considerar que:

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea. (KUNSCH, 2003, p. 149).

Considera-se, então, que os funcionários em sua totalidade, desde os que trabalham na produção até os níveis gerenciais, devem ser informados sobre o que está acontecendo dentro e fora da organização, operando simultaneamente em todos os âmbitos da comunicação.

Na visão contemporânea, a comunicação está cada vez mais ligada ao nível estratégico da organização, assim, com base no relato de Berlo (1999, p. 154) atestando que “a comunicação aumenta a possibilidade de similaridades entre as pessoas, aumenta as possibilidades de que as pessoas possam trabalhar juntas para a conclusão de um objetivo”. Cabe ainda salientar que, se tratando de pessoas, não basta evidenciar apenas o comportamento normativo, mas também ao grupo que ele pertence, contemplando as crenças, atitudes e conhecimentos (BERLO, 1999).

Seguindo Kunsch (2003), não basta que a comunicação seja semeada de dentro para fora da organização, existe um cenário mais amplo, que se forma em torno da complexibilidade dos relacionamentos entre a organização e os seus mais diversos públicos. Neste estudo torna-se ainda plausível observar explicações sobre a estruturação da comunicação interna, sendo que esta remete as seguintes necessidades:

[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Assim, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2003, p. 154).

De acordo com essa definição, é possível entender que, quando a comunicação para os funcionários é desenvolvida no conjunto da comunicação integrada, com estratégias e objetivos delimitados, ela tende a ser mais eficiente. A estrutura do organograma da organização também deve ser levada em consideração, bem como a forma em que o setor de comunicação interna está subordinado. Nessa linha, Clemen (2005, p. 11), referenda a existência de três correntes defensoras de diferentes posicionamentos da área comunicacional:

A primeira considera que a interna deve estar subordinada à área de recursos humanos. Por se tratar da área que cuida das pessoas na organização [...]. A segunda corrente é a vinculação da área de comunicação interna ao marketing [...]. A terceira corrente é alinhar a comunicação interna à presidência da Organização.

Nesse posicionamento, o autor cita a existência de tendências a serem consideradas, como, por exemplo, quando vinculada ao setor de Recursos Humanos restringe-se principalmente a divulgação dos programas e benefícios. Na ligação com o marketing, o foco passa a ser a exposição antecipada dos produtos/serviços lançados/comercializados pela da empresa. E, na última corrente, destaca-se o vínculo à presidência, já que, apenas nesse formato, torna-se evidente a união de todos os focos da empresa, unindo interesse de todas as áreas, de forma mais abrangente e estratégica (CLEMEN, 2005).

Entende-se, com isso, a probabilidade de considerar que a comunicação passa a ocupar, cada vez mais, um espaço relevante dentro e fora das organizações, pois contempla e concilia o interesse das áreas significativas da organização.

Segundo Marchiori (2005, p. 112), “é através da cultura da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem; são elas que atribuem significado às experiências organizacionais. Cada pessoa categoriza suas experiências criando sua realidade subjetiva”. Em complemento a isso Kunsch (2003, p. 72) afere que “as organizações [...] não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e

aceitos da forma como foram intencionados”. Ou seja, não basta ter a intensão de que a mensagem será assimilada sem planejá-la de acordo com o sujeito que irá recebê-la.

Nesta linha evidencia-se ainda a necessidade de “processos efetivos a fim de que a área de comunicação possa conhecer e envolver os colaboradores da organização, buscando entendimento, consciência, compreensão, respeito, enfim, participação e comprometimento” (MARCHIORI, 2005, p. 112), assim, agir sempre em prol de uma comunicação efetiva em todos os âmbitos, e considerar o entendimento projetado pelo indivíduo é fator fundamental nesta contextualização.

Em relação aos significados atribuídos pelos indivíduos, Deetz (2010, p. 90) destaca que é possível entender a seguinte premissa:

A partir de uma perspectiva construtivista-relacional, a comunicação é a principal atividade por meio da qual significados coletivos são criados e mantidos. As organizações, vistas dessa perspectiva, são entidades criadoras de significados que modelam maneiras específicas de entendimento; os sistemas de comunicação são o centro desse processo.

Ou seja, para atingirmos o entendimento da mensagem que a organização comunica é impreterível que seja levado em consideração à perspectiva do indivíduo, o autor Deetz (2010, p. 90) complementa ainda que “As análises de metáforas, símbolos, mitos, rituais, histórias, narrativas e discursos são, todas, características do papel central que é dado à comunicação na produção e reprodução de culturas organizacionais”. Nesta mesma linha Kunsch (2009, p. 69) relata que nos estudos de comunicação organizacional “Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas”. Por isso, torna-se fundamental explicar mais sobre essa diretriz, para entender como a cultura interpassa a relação frente ao cenário organizacional e oportuniza o estudo dos aspectos culturais.

3 COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM CONTEXTO MULTICULTURAL

A luz do pensamento de Zamberlam; Corso; Filippin; Bocchi; Muraro (2009, p. 37) de que “Todo ser se desenvolve dentro de uma rede de relações [...]. A pessoa humana não foge deste princípio e evolui como nó de relações que constituem a sociedade humana com suas culturas”, este capítulo irá explanar sobre as relações firmadas em torno da cultura organizacional associada a um cenário multicultural. Nas abordagens bibliográficas será qualificado o viés das diferenças culturais, formando um panorama sobre a linguagem e a compreensão comunicacional dos imigrantes. Em complemento, será conceituada a atuação de cada indivíduo e sua identidade cultural nas suas relações.

3.1 Cultura Organizacional e Multicultura, Aspectos e Influências dos Trabalhadores Imigrantes no Ambiente Laboral

Ao pensarmos sobre os termos que serão discorridos, torna-se necessário eleger os aspectos sobre cultura que, de acordo com Schuler (2009, p. 263-264):

A cultura se manifesta, na dimensão afetiva, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- * ao reconhecimento, ao respeito e à valorização dos outros;
- * à aceitação das diferenças individuais;
- * ao dar e receber;
- * à necessidade de estima, que, transcendendo a associação simplesmente material e racional, gera o convívio amoroso entre as pessoas;
- * à solidariedade e ao compartilhamento;
- * ao equilíbrio entre justiça e misericórdia nas relações.

Assim, a partir da visão da autora, a cultura pode ser identificada na manifestação de indivíduos por diversos espectros, em vivência com outros indivíduos, de mesma cultura ou de diferente, mas condicionado a convivência com o outro, gerando um contexto relacional, num mesmo tempo e no mesmo espaço.

Baldissera (2000, p. 15) também considera que “A cultura organizacional é, especialmente, traduzida por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização (da casa) estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações”. Ao ponderar que cada indivíduo possui aspectos culturais próprios submerge um cenário multicultural.

Ao argumentar sobre um ambiente multicultural, Schuler (2009, p. 247) determina que “a heterogeneidade cultural pode afetar de maneira prejudicial as relações inter e/ou intraorganizacionais” o que pode ser considerado como um fator positivo, em que as organizações valorizam a diversidade cultural em seu quadro funcional.

Assim, a cultura pode ser interpretada como um instrumento de muita potencialidade dentro da organização como afirma Baldissera (2000, p. 61) ao afirmar que quando “os funcionários são inseridos num ambiente cultural completamente envolvente que, aos poucos, tenta sobrepor-se a sua própria individualidade”. Ou seja, é possível determinar que quando a organização promove ações que valorizam a cultura de seus indivíduos, é possível perceber o registro de novos padrões culturais nas relações existentes (BALDISSERA, 2000).

Mantendo esse raciocínio, evidencia-se que de uma maneira geral um grupo que trabalha junto tem a tendência de ficar homogêneo ao conviverem, tornam-se como uma comunidade que compartilha aspectos culturais. Isso é visto como algo favorável à harmonia do ambiente organizacional visto que a não-homogeneidade gera desentendimento entre as comunidades que apresentam características culturais diferentes. (SCHULER, 2009).

Ao analisar o sentido de comunidade, sugere-se a percepção de segurança aos indivíduos que dela fazem parte, pois estão condicionados a um espaço aconchegante, em que se pode contar com o apoio de todos os membros, com confiança e relações duradouras. Não conviver em comunidade significa não ter proteção. (BAUMAN, 2003).

Importante ainda referenciar Schuler (2009, p. 269) ao afirmar que “Influenciando a cultura de um grupo o aparecimento do nível integrador constituirá um novo conjunto de crenças compartilhadas sobre as relações entre os indivíduos dentro da organização, assim como sobre as relações desta com todos os agentes no seu ambiente”.

Surge assim, a intensão evidente de adotar a multiculturalidade como um norte para a evolução das relações existentes na organização, considerando não apenas o contexto social, mas o produtivo e estratégico (FREITAS, 2007). Com isso, necessariamente, eleva-se a condição de entendimento sobre as relações comunicacionais existentes entre os indivíduos e deles com as organizações.

Para embasar a conjuntura da imigração, que será fio condutor desta pesquisa, evidencia-se a visão de Zamberlam, Corso, Filippin, Bocchi e Muraro (2009, p. 13) ao considerar que “Hoje a migração mundial é o novo rosto da questão social”. Ou seja, percebe-se, diariamente, que a responsabilidade social das organizações está sendo e será, a cada dia, cobrada com maior rigor por toda a sociedade.

A condição social complementa-se com a argumentação de Freitas (2007) ao mencionar que os indivíduos de outras nacionalidades possuem a necessidade latente de se habituarem às novas significações da cultura nacional e organizacional a qual estão inseridos no momento. Essa iniciativa irá auxiliar a se sentirem pertencentes, participativos e seguros diante do novo contexto.

Outra questão descrita por Zamberlam, Corso, Filippin, Bocchi e Muraro (2009, p. 37) é que “Inúmeros são os desafios de ordem social e cultural que ele enfrentará e que se tentará enumerar separadamente, apesar de estarem fortemente entrelaçados”. Assim, destacam-se diversas evidências frente aos desafios vivenciados pelos imigrantes, seja pela questão da linguagem, aprendizagem, diferenças culturais ou ainda pelo convívio em um ambiente laboral.

3.2 Cultura e Comunicação Organizacional Frente à Diversidade Cultural Presente no Ambiente de Trabalho

Ao adentrarmos no cenário organizacional, Marchiori (2005, p. 110) conceitua que “a cultura organizacional é essencialmente um fenômeno interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor”. Sendo assim, pode-se dizer que é nesse processo que as pessoas constroem uma simbologia e consagram significados ao ambiente em que estão inseridas.

Para Baldissera (2000, p. 15) a cultura organizacional tem por definição “o conjunto das crenças e valores específicos de uma determinada organização [...], são aspectos identitários que fazem a única, que permite diferenciá-la das demais organizações”.

Ainda em vistas ao autor, a organização é o resultado transitório da cultura de seu grupo social e, ao mesmo tempo, é um elemento que, lentamente, influencia na reconstrução da cultura e do imaginário deste mesmo grupo. Neste raciocínio a identidade cultural pode ser definida pelo conjunto dos traços particulares de cada

organização e estes quando associados às demais características, permitem que ela seja reconhecida como única. (BALDISSERA, 2000).

Ao adentrar no quesito comunicacional é possível atribuir que, segundo Schuler (2009, p. 250) “Uma vez defendida a estrita interdependência entre cultura e comunicação, bem como a influência da cultura no comportamento humano, passamos a analisar a cultura em suas várias dimensões”. Já para Taylor e Casali (2010, p. 73) “Uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantem unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação”.

Segundo esse entendimento, Vizeu (2010, p. 258) considera que “as competências individuais são fundamentais na construção da identidade e da diferenciação das empresas”. Ou seja, todos contribuem de alguma maneira, fomentando a identidade da organização as quais pertencem. Avançando neste sentido e considerando as explanações que seguem a linha da diversidade, Taylor e Casali (2010, p. 74) afirmam que:

Atualmente, as organizações se constituem em uma infinita diversidade de profissões, ambientes e interesses que transcendem as fronteiras de qualquer país ou cultura. Nessa diversidade observam-se conflitos, divergências e agendas concorrentes. Contudo, de alguma forma, esses elementos ainda de mantem unidos e podem ser caracterizados como uma organização.

Nem analise a perspectiva do autor, entende-se que a diversidade cultural remete a possibilidade do grupo aprender sobre outras culturas, outros formatos de trabalho, aportando para contribuição positiva e novas ideias. Também se toma como exemplo a questão da tolerância a culturas diferentes, minimizando os conflitos e aproximando os indivíduos. Em complemento, é possível absorver a constatação de Berlo (1999, p. 174), ao afirmar que a eficiência comunicativa pode ser relacionada quando “pretendemos afetar – influenciar – o nosso ambiente e a nós próprios. Ao fazê-lo, podemos beneficiar-nos das previsões sobre como os outros se comportam, sobre como nos comportamos. Podemos conseguir maior compreensão, podemos conseguir maior efetividade”.

Para Marchiori (2005, p. 114) “juntas, pessoas compartilham de um determinado conhecimento comum que diferencia a realidade e provém a informação necessária para a prática da vida diária”. Em complemento é possível destacar a visão de Schuler (2009, p. 244) ao elucidar que “A absoluta aderência do

conceito de cultura ao conceito de comunicação torna-se, então, mito evidente, pois gerar cultura é, antes de tudo, compartilhar significados, ou seja, tornar significados comuns ou ainda, comunicar”. Sendo assim, o conceito de cultura e de comunicação são complementares e ambos influenciam aos significados percebidos pelos indivíduos.

Em contrapartida, de acordo com a concepção de Angeloni (2010, p. 56), “Todo ser humano tem capacidade de se comunicar, mas muitas vezes o processo comunicacional deixa a desejar, comprometendo significativamente a qualidade das relações interpessoais e de grupo, assim como os resultados da organização”.

Retomando a conceituação de Vizeu (2010, p. 259) é possível evidenciar que “Quando a comunicação é um mecanismo para fazer com que aconteça algo no mundo através das pessoas, dizemos que a orientação do ato de fala é estratégica, ou seja, é orientada para o êxito”. Se pensar pelo âmbito social, com vistas à realidade que vivenciamos atualmente, cabe destacar que “as organizações devem mostrar que assumem de fato a prática responsável e comprometida com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a diminuição das desigualdades sociais” (Kunsch, 2003, p. 142).

Em suma, percebe-se que, o ato comunicacional está envolto a diversos fatores que condicionam a sua efetividade, sendo que todos eles estão condicionados ao grau de representatividade imposto pelo receptor e, em consequência, surgem às barreiras provenientes da cultura de cada sujeito em questão.

3.3 Linguagem e Compreensão Comunicacional nas Relações Multiculturais

De acordo com a concepção de Angeloni (2010, p. 50) “A comunicação é feita de palavras, símbolos e imagens, e estes podem significar coisas diferentes para pessoas de culturas diferentes. A comunicação entre pessoas de culturas diferentes e que utilizam línguas diferentes é sempre mais complexa”.

Com isso, a identificação da linguagem que deve ser adotada é de suma importância, pois é através dela que a comunicação será delimitada. Assim, Clemen (2005, p. 53), cita que:

A partir da definição dos públicos-alvo, é preciso avaliar que linguagem deve ser utilizada com cada um deles [...], a utilização de uma linguagem

concisa – o que significa clara, objetiva, curta e ilustrada – sempre é a melhor solução. Isto porque ela será capaz de atingir desde o importante “chão de fábrica” até o mais alto escalão.

Neste sentido, eleva-se a importância de prever em qualquer processo comunicativo uma linguagem que seja comum a todos os envolvidos para que assim seja atribuído um sentido ao que se quer comunicar.

Em sua obra Vizeu (2010, p. 254) considera a “linguagem como atributo essencial na construção de significados, a comunicação é um processo que assume um novo patamar na compreensão da realidade organizacional”. Nesta linha é possível determinar que, partindo da interação comunicativa que a empresa realiza com seus membros, é possível deleitar a própria definição do que é a empresa (VIZEU, 2010).

O autor Baldissera (2000, p. 99) argumenta que “As mensagens são construídas a partir dos valores fundamentais que unificam os membros da sociedade. É essa moralidade que funciona como uma espécie de espelho para a comunicação organizacional”. Se ajuizarmos do ponto de vista estratégico, a produção de mensagens remete ao que verdadeiramente é a essência da empresa. As mensagens serão genuínas, com uma comunicação semelhante aos valores cultivados pela organização.

A luz dessa contextualização é possível evidenciar a reflexão de Angeloni (2010, p. 63) ao delimitar que atualmente “o grande desafio passa a ser o do compartilhamento da informação e do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, assim como em todas as direções e sentidos da organização, atingindo os mais diferentes públicos com uma linguagem única”.

Para o cenário eleito a este estudo é fundamental destacar que a língua oficial no Haiti, desde 1987, é o crioulo haitiano. Na língua Francesa é conhecido como Kreyòlé, em sua composição está uma mistura de línguas africanas com o francês e atualmente é praticado pela totalidade da população local, cotidianamente. Cerca de 10% da população fala e compreende o francês, mas utiliza em seu cotidiano com traços de um dialeto, agregando regras de vocabulário e gramática próprios. (SINGH; COHEN, 2014).

Neste mesmo sentido é possível embasar-se na contribuição de Baldissera (2000, p. 23) ao delegar uma importância relevante nas estratégias de linguagem “parece procedente pensar que o conhecimento e o uso (domínio) dos códigos do

interlocutor assumem o caráter, em certo grau, decisório, no que tange as questões de comunicação, em especial, às estratégias de comunicação”.

Avançando nessa contextualização evidencia-se que a linguagem não é a única forma de nos comunicar, a fala não é o único código possível já que quando nos comunicamos fazemos uso de outros elementos. Assim, entende-se que o uso que a sociedade faz da linguagem torna-se uma fonte de informação para os próprios indivíduos, contemplando fatores sobre essa linguagem e sobre a cultura, podendo ainda relacionar esses dois aspectos, vinculando o papel da linguagem na cultura. (BALDISSERA, 2009).

Ao evidenciar as questões relacionadas ao uso da linguagem, Schuler (2009, p. 244) argumenta que “Compartilhar essa visão coletiva determina, muitas vezes, o sucesso da atuação dentro do grupo, uma vez que ela permite e facilita a comunicação, de uma forma muito mais ampla, desde o uso das linguagens até a adequada decisão sobre comportamentos que visam a algum resultado”.

Nesse mesmo sentido, Baldissera (2000, p. 22) considera que:

Esses usos exercem uma pressão socializadora que recai sobre os usos individuais das linguagens, no interior dos grupos. Pondera-se que o indivíduo, na tentativa de assimilar tais usos, para, com isso, assemelhar-se ao grupo, tornar-se sensível a esta influência e tende a adaptar o uso individual das linguagens, tanto quanto for capaz, aos usos do grupo.

Schuler (2009, p. 254) determina que “Enquanto símbolos, objetos físicos podem compor toda uma linguagem para quem a sabe ler, linguagem útil tanto para receber mensagens dos indivíduos que compõem a organização quanto para comunicar sentido a eles”. Avançando, considera-se que seja possível encontrar outros formatos para promover o pertencimento dos indivíduos ao grupo. Mesmo sem o uso da linguagem existe a possibilidade de prover um olhar para questões não explícitas, mas eficientes para a conexão dos indivíduos culturalmente diferentes do ambiente. Quando a organização consente que os indivíduos interfiram no ambiente organizacional eles iniciam uma adaptação às características culturais e simbólicas existentes, promovendo juntamente uma integração desse indivíduo junto ao grupo, seguido do sentido de pertencimento, envolvimento e motivação. De toda forma, cabe a organização desvendar essas facetas para cercar-se de uma linguagem alternativa e agregadora, ultrapassando as barreiras impostas pela diferença do idioma. (SCHULER, 2009).

4 COMUNICAÇÃO E MULTICULTURA: UM ESTUDO SOBRE IMIGRANTES HAITIANOS E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO BRASILEIRO

A reflexão teórica, dos assuntos tratados nos dois capítulos anteriores, é fundamental para entender o estudo traçado pelo objetivo desta monografia, que pretende analisar como ocorre o processo comunicativo dos imigrantes haitianos em uma empresa brasileira. Portanto, no capítulo seguinte a composição de um estudo de caso será fator chave para a complementação desta pesquisa.

O capítulo descreve o estudo em uma empresa que contrata imigrantes haitianos para compor o seu quadro funcional. Para tanto, será referenciada uma empresa do ramo do agronegócio, identificada com o nome fictício de Alfa.

4.1 Apresentação do Estudo

Para desenvolver a pesquisa foram utilizadas definições de autores, consagrados na área de estudos metodológicos, como Marconi e Lakatos (2009), Gil (2010), Vergara (2009), Stumpf (2008), Richardson (1999), Peruzzo (2008), entre outros. Inicialmente foi apresentado o delineamento do estudo, apresentando os passos utilizados para condução desta pesquisa e a parte final, que será dedicada à obtenção de dados, sistemas adotados para análise e interpretação da pesquisadora.

Antes de ingressar no tema proposto, cabe destacar que foi eleita a técnica de observação participante como meio de coletar os aspectos subjetivos a este tema. Em observação aos traços culturais dos imigrantes e as relações em que estão inseridos torna-se enriquecedor atribuir um sem mediadores. Além disso, essa opção promoveu a coleta de dados dentro de um contexto sem interferências de um respondente.

Determinou-se ainda que o estudo perseguisse o objetivo geral, de analisar como ocorre o processo comunicativo dos imigrantes haitianos em uma empresa brasileira, bem como os objetivos específicos já apresentados no item 1.4.2, do capítulo 1.

É notório que todo processo de pesquisa necessita da determinação dos objetivos para traçar uma linha lógica sobre o tema que se propõe. Nesse sentido, essa fase metodológica será norteadada pela aplicação de técnicas de pesquisa

bibliográfica e documental, entrevista em profundidade e observação participante, servindo como um guia que conduziu a pesquisadora para o atingimento das expectativas iniciais. Na sequência foram estipuladas categorias para compor a análise dos dados e a fase de conclusão do estudo.

4.2 Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada para compor esta pesquisa teve como referência inicial Marconi e Lakatos (2009, p. 65), ao definir que “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

O método adotado foi um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. Neste seguimento optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica, a ser guiada como um estudo sistematizado a partir dos conteúdos obtidos em livros, revistas, jornais. (VERGARA, 2009). Em complemento, Gil (2010) contribui afirmando que a pesquisa bibliográfica tem como base a consulta em materiais já publicados, bem como material disponibilizado pela internet, devido à disseminação de novos formatos de informação. Desta forma, para firmar a compreensão dos parâmetros ligados a esta condição, partiu-se para a busca de autores, publicações e materiais relacionados ao propósito desse estudo.

Também foi considerada a orientação de Stumpf (2008, p. 52) ao citar que “A revisão da literatura é uma atividade contínua e constante em todo trabalho acadêmico e de pesquisa, iniciando com a formulação do problema e/ou objetivos do estudo e indo até a análise de resultados”.

Em sequência, a investigação tomou forma e se desenvolveu a partir de uma vertente exploratória e qualitativa, na qual Gil (2010, p. 27), qualifica que uma pesquisa de cunho exploratório “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, possibilitando assim conhecer tudo que envolva o objeto do presente estudo.

Optou-se então, por realizar esse estudo em uma empresa de grande porte, que contemplasse a contratação de estrangeiros haitianos, sendo eleita uma empresa do ramo da avicultura – apresentada a seguir – para contemplação da

pesquisa. Para tanto, será realizado um estudo profundo e exaustivo desse caso, a ponto de permitir um conhecimento amplo e composto por detalhes pertinentes ao objetivo proposto (GIL, 2010).

Importante destacar que, segundo Stumpf (2008, p. 54) “É nesta fase que o exame dos textos poderá auxiliar a interpretar e explicar os fenômenos observados”. Assim, após atingir satisfatoriamente todo o viés necessário para um bom embasamento teórico, partiu-se para exploração dos cenários que submergem dessa proposta de estudo, contemplando uma vertente qualitativa, sob o prisma de um fenômeno real.

O conjunto de técnicas escolhidas prevê a obtenção de informações por vários prismas e por diversas percepções decorrentes do tema, resultando em subsídios consistentes para a análise da pesquisadora. Assim, cabe discorrer sobre tais técnicas no embasamento a seguir relatado.

4.3 Descrição da Aplicação das Técnicas de Pesquisa

Os processos adotados para a pesquisa buscam o entendimento e aplicação metodológica, realizada com uma base investigativa. Inicialmente, na primeira etapa, realizou-se um mapeamento bibliográfico em torno de autores representativos aos temas em questão.

Após, foi empregada a técnica de entrevista em profundidade, realizada no ambiente onde os imigrantes exercem suas interações laborais. Para isso utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada desenvolvido especificamente para o presente estudo contendo itens para alavancar e conduzir abordagens sobre os itens a serem investigados, tais como: cultura e suas influências, comunicação organizacional, aprendizagem, inserção de imigrantes no ambiente produtivo, entre outros que podem ser verificados no APÊNDICE A.

Ao adentrar na última etapa utilizou-se a técnica de observação participante, embasada no roteiro disposto no APÊNDICE B e que embasou os subsídios para guiar a observação e registrar dados referentes à rotina e ao comportamento dos imigrantes e sua relação com os demais funcionários, a própria organização e o âmbito comunicacional.

Ao aplicar as técnicas citadas, sendo elas a pesquisa documental, entrevista em profundidade e observação participante afere-se a concepção de Gil (2010, p.

119) ao determinar que a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados “é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados”. Assim, o conjunto de técnicas empregadas promoveu a obtenção de informações que levam em consideração diversas percepções decorrentes do tema, resultando em subsídios consistentes para a análise da pesquisadora.

Em consideração a descrição de Gil (2010, p. 30), a pesquisa documental “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc.”. Desta forma, a pesquisadora contou com arquivos, relatórios e anotações internas, disponibilizados por funcionários do Departamento de Recursos Humanos.

Ainda com base na visão de Gil (2010, p. 66), “As fontes documentais são muito mais numerosas e diversificadas, já que qualquer elemento portador de dados pode ser considerado documento”. Assim, com as informações obtidas nas fontes documentais foi possível identificar as ações realizadas pela empresa visando à inclusão dos imigrantes e, além disso, promoveu maior conhecimento da pesquisadora para interagir, posteriormente, durante a observação participante.

Desta forma, para contemplar os quesitos mais específicos e percepções pontuais, foi aplicada uma entrevista em profundidade em funcionários, para obtenção de dados qualitativos, com mais riqueza de informações. Assim, tornou-se indispensável à seleção dos informantes que, segundo Gil (2010, p. 121), “Devem ser selecionadas pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização”. Em complemento, foi considerada a delimitação de Marconi e Lakatos (2009, p. 16), ao referir que a amostra é “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

De acordo com Travancas (2008 p. 106) “Não há um número fixo, predeterminado. Você pode estabelecer a priori, no projeto de pesquisa, o seu corpus, o que não quer dizer necessariamente que vai obtê-lo. Mas a busca não é pelos números, mas pelos significados”. Por isso, foi estabelecida a quantidade de 6 pesquisados, por serem uma amostra considerada suficiente ao formato da técnica aplicada.

Considerou-se uma amostragem não probabilística, estimando que este tipo de entrevista procure sempre a intensidade das respostas e a não quantificação ou estatística. Ou seja, a coleta dos dados não se ateve a contagem quantificada, mas

sim, a descrições e interpretações mais amplas. Sendo que, a entrevista em profundidade, por possuir um caráter mais participativo acabou sendo menos controlável, tornando-se flexível aos parâmetros ditados pelos informantes e participantes, seja ele a empresa, a sociedade ou o próprio indivíduo (DUARTE, 2008).

Nesse sentido, foi fundamental analisar a representatividade dos participantes eleitos para a pesquisa, sendo que, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, o critério de escolha determinou que estes indivíduos pudessem fornecer informações relevantes, garantindo a credibilidade dos dados obtidos. (GIL, 2010).

Para realizar as entrevistas em profundidade que, segundo Duarte (2008, p. 62) buscam “recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”, os 6 funcionários escolhidos vivenciam a questão multicultural (brasileiros x haitinos) diariamente. Para contemplar uma diversificação maior nas respostas, foi realizada a seguinte divisão: duas entrevistas com imigrantes haitianos, uma com a assistente social que acompanha os imigrantes, uma com o coordenador da área de segurança do trabalho, uma com um líder que tem número expressivo de imigrantes haitianos em sua equipe de trabalho e uma com uma colega que tenha convivência direta com os imigrantes.

A outra técnica utilizada foi a observação participante, que contemplou o quesito exploratório, aproximando a pesquisadora do fenômeno, grupo e situação que pretende estudar. De acordo com Richardson (1999, p. 259) “Genericamente, a observação é a base de toda investigação no campo social, podendo ser utilizada em trabalho científico de qualquer nível, desde os mais simples estágios até os mais avançados”. E por deter caráter qualitativo essa observação pode ser classificada como um método qualitativo de investigação. (RICHARDSON, 1999).

Destaca-se que a observação participante garantiu a verificação das ocorrências no cotidiano dos indivíduos estudados, portanto, durante toda a observação aconteceu um acompanhamento dos imigrantes haitianos, com a participação da pesquisadora durante o expediente laboral, dentro do frigorífico, nos horários de intervalo e pausas, no refeitório, áreas de descanso, ambulatório, entre outros. Assim, foi contemplada a obtenção de dados reais, obtidos pelo convívio com os haitianos, colegas, líderes e pessoas próximas. Além disso, foi dispensada

atenção aos aspectos ligados à relação dos imigrantes com a organização e perspectiva comunicacional.

A aplicação da entrevista em profundidade e a realização da observação participante, mesmo como o apoio um roteiro previamente estruturado (APÊNDICES A e B), conseguiu adentrar em questionamentos adicionais para tornar a investigação ainda mais enriquecedora já que, conforme fundamentação de Travancas (2008, p. 102), “A entrevista na pesquisa é aberta, ou seja, novas questões podem ser levantadas na ocasião tanto pelo entrevistado, quanto pelo entrevistador. A princípio tudo que está sendo dito interessa e é importante, em maior ou menor grau”.

Para a observação participante, seguiu-se a orientação de Marconi e Lakatos (2013, p. 76) como sendo “um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia”. Assim, este estudo teve como diretriz uma metodologia largamente reconhecidas frente ao âmbito acadêmico. Assim como salienta Peruzzo (2008, p. 125) ao afirmar que “A pesquisa participante tem aplicação em várias áreas do conhecimento, como na educação, na antropologia, na sociologia, na administração, no serviço social e na comunicação social”.

Nesta mesma linha, torna-se significativo considerar Travancas (2008, p. 103) ao eleger que o cientista social “deve observar e saber que também está sendo observado e que o simples fato de estar presente pode alterar a rotina do grupo ou o desenrolar de um ritual. Isso não quer dizer que ele também não deva ou não possa participar”. Desta forma, a observação participante tratou de uma situação de pesquisa em que o observador e observados encontram-se numa relação, e em interação. Em complemento, Peruzzo (2008, p. 125) comenta que “A pesquisa participante consiste na inserção do pesquisador no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação investigada”. Ou seja, o processo observatório aconteceu no próprio ambiente em que os imigrantes atuam normalmente, sem interferir na rotina dos indivíduos observados.

Em consideração a essa técnica, Peruzzo (2008, p. 130) elege que:

Na área da Comunicação Social, a pesquisa participante passa a ser uma das metodologias usadas, a partir de duas motivações: (a) Realização de uma pesquisa inovadora de caráter qualitativo que permitisse atingir elevado grau de profundidade [...] (b) Preocupação em dar um passo adiante em relação aos estudos críticos – do tipo pesquisa-denúncia – dos

meios de comunicação, que já não satisfazem mais a uma ala dos pesquisadores.

Assim, foi possível justificar que esta escolha metodológica esteve alinhada a pretensão da autora em evoluir uma técnica que atribuiu uma carga de entendimento mais profunda e instigante em relação à situação estudada.

Destacou-se ainda uma oportunidade no estudo comunicacional que “por meio da entrevista em profundidade, é possível, por exemplo, entender como produtos de comunicação estão sendo percebidos pelos funcionários” (DUARTE, 2008, p. 63), uma vez que se avaliou o contexto comunicacional a que os imigrantes faziam parte e as relações formadas a partir da multiculturalidade existente.

Em vistas a abordagem de Marconi e Lakatos (2013, p. 79) essa técnica consistiu “na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”. Desta forma, a pesquisadora utilizou um uniforme padrão, igual ao de todos os demais funcionários, fazendo uso também de todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) pertinentes à linha produtiva e seguindo todas as rotinas por eles desempenhadas.

Fotografia 1 - Pesquisadora no primeiro e último dia da observação participante



Fonte: Registrada por funcionário da empresa Alfa.

Em sequência a isso, complementou-se essa interação com a recomendação de Peruzzo (2008, p. 133) ao delimitar que “o pesquisador se insere no grupo pesquisado, participando de todas as suas atividades, ou seja, ele acompanha e vive (com maior ou menor intensidade) a situação concreta que obriga o objeto de sua investigação”.

Em atenção à aplicabilidade da técnica de pesquisa participante, considerou-se Peruzzo (2008, p. 144) com a métrica de que se a “ancora na integração entre o pesquisador e o grupo estudado e dessa relação é que depende a captação adequada dos dados. Se estes forem escamoteados, sonogados ou mal compreendidos, toda a pesquisa pode ficar comprometida”.

Outro aspecto positivo que pode ser considerado na aplicação desta técnica é a indicação de Brandão (2006, p. 27) ao afirmar que:

A inserção é o processo pelo qual o pesquisador procura atenuar a distância que o separa do grupo social com quem pretende trabalhar. Esta aproximação que sempre exige paciência e honestidade é a condição inicial necessária para que o percurso de pesquisa possa, de fato, se realizado de dentro do grupo, com a participação de seus membros enquanto protagonistas e não simples objetos.

Esse cenário promoveu a necessidade de mais atenção e traquejo da pesquisadora, se comparado a exigência de outras metodologias de pesquisa, já que um campo subjetivo corresponde a um envolvimento direto com os pesquisados. Por outro lado, de acordo com Richardson (1999, p. 261), “O observador participante tem mais condições de compreender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e características da vida diária da comunidade do que o observador não participante”.

Também foi importante ponderar que, para Marconi e Lakatos (2013, p. 79) “O observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais, e pelo choque dos quadros de referência entre observador e observado”.

Além disso, Richardson (1999, p. 263) relata que como ponto positivo “para o uso da observação é a possibilidade de obter a informação no momento em que ocorre. Esse aspecto é importante porque possibilita verificar detalhes da situação que, passado algum tempo, poderiam ser esquecidos”.

No momento da prática desta ação também foi considerada a argumentação de Peruzzo (2008, p. 134) ao destacar que “o pesquisador pode ser “encoberto” ou “revelado”, ou seja, o grupo pode ter ou não conhecimento de que está sendo investigado”. A pesquisadora optou por participar de forma encoberta, para não comprometer o comportamento durante o período de convivência.

Sobre a permanência do pesquisador junto ao grupo investigado foi estipulado o período de 10 dias, conforme embasamento em Peruzzo (2008, p. 143):

Não existe um tempo ideal que possa ser prefixado. Depende do tipo de objeto, de quão rápida ou demoradamente ele se revela ao investigador, das condições em que os mecanismos internos do “objeto” se dão a conhecer ao pesquisador e da capacidade deste em captar suas manifestações explícitas e implícitas.

E, por fim, cabe citar que, de acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 76) “A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”. Desta forma, todos os subsídios que não apareceriam nas demais técnicas foram complementados com as percepções obtidas durante a observação participante.

4.4 Procedimentos Utilizados na Coleta e Análise de Dados

Esta etapa teve início pela significação atribuída aos dados obtidos, como referenciam Jaccound e Mayer (2012 p. 273) “Quando se trata de coleta de dados, e, portanto, de sua produção, as reflexões e os conselhos metodológicos se centram, sobretudo, na questão da seleção dos dados de observação e na da classificação das anotações de campo”, ou seja, todos os dados obtidos foram transcritos e analisados dentro da contextualização dos objetivos traçados neste estudo.

A coleta de informações e dados iniciou desde a escolha do tema em questão, já que a pesquisadora se muniu de informações pertinentes ao contexto investigado para a condução desta metodologia. Contemplando a análise de todos os materiais encontrados que dizem respeito à imigração dos haitianos e a história acerca disso foi possível entender de forma plena o objeto de estudo, assim como argumentação de Jaccound e Mayer (2012 p. 258) a pesquisa consagra os dados “a partir de observações sobre um meio social determinado, incluindo a coleta e a análise de materiais documentais (arquivos, jornais, documentos pessoais), de depoimentos de informantes-chave e de entrevistas”.

Este período também foi complementado com uma série de pesquisas em sites que falam sobre a cultura do Haiti, sobre a imigração – ingresso deles no Brasil – e publicações sobre a cultura desses imigrantes. Todas essas informações serviram para compor o entendimento da pesquisadora. Também aconteceu uma busca por alguns perfis em redes sociais (de funcionários haitianos), para que a

pesquisadora tivesse uma base sobre o comportamento deles, bem como reunir subsídios para aproximação durante a observação participante. Com alguns houve tentativa de aproximação com convite para “amizade” em redes sociais e até mesmo breves conversas online (com aqueles que sabiam escrever e ler em português). É importante salientar que esses dados, apesar de ricos em detalhes, não foram utilizados no aporte metodológico em si (dados válidos), mas foram de suma importância para subsidiar a aproximação com os pesquisados e entender um pouco mais sobre a cultura, sobre perfil e criar “pontes” para embasar a compreensão de diversas situações durante o período de observação, como modelo comportamental, por exemplo.

Depois de todos os dados dispostos, iniciou-se a seleção, com base na explanação de Jaccound e Mayer (2012 p. 273):

A seleção de dados é, efetivamente, um problema delicado, já que o pesquisador não pode observar tudo. Alguns sugerem proceder segundo um processo em “funil”. As observações serão, em primeiro lugar, principalmente descritivas, e as interpretações delas extraídas permitirão precisar e orientar as seguintes.

Durante todo mês de junho/2016 a pesquisadora realizou conversas informais com diversas pessoas da empresa, que possuem convívio com os haitianos, para obter mais informações sobre esse panorama, sobre as relações e para subsidiar o período de interação que iria acontecer no mês seguinte.

Depois disso, a sequência do estudo seguiu a orientação de Jaccound e Mayer (2012 p. 274) em que “Cada um dos relatórios descritivos deve indicar a data, o local com os mapas e as fotografias, caso necessário, o nome das pessoas pesquisadas e as atividades, o horário e a duração da observação”. Desta forma, na tabela disposta a seguir estão descritas todas as datas e turnos referenciando à aplicação da técnica de observação participante, bem como o tipo de ação realizado:

Quadro 1 - Registro das datas e horários da observação participante

Data e turno	Ação
04/07 – tarde	Acompanhamento no ambiente laboral dentro do frigorífico (durante expediente).
05/07 – manhã e tarde	Acompanhamento nos ambientes comuns como refeitório, área de descanso, vestiários, treinamentos

06/07 – manhã e tarde	(período de intervalos, pausas, almoço, entrada e saída de expediente).
11/07 – tarde	
12/07 – manhã e tarde	
13/07 – manhã e tarde	
14/07 – manhã e tarde	
15/07 – manhã e tarde	
18/07 – manhã e tarde	Acompanhamento nos ambientes comuns como refeitório, área de descanso, vestiários, treinamentos (período de intervalos, pausas, almoço, entrada e saída de expediente).
19/07 – manhã e tarde	

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a fase completa para coleta de dados ocorreu nos meses de maio, junho e julho de 2016, nas quais foram adotadas as técnicas de pesquisa documental, entrevista em profundidade e observação participante. Sendo que a entrevista em profundidade foi aplicada em 6 indivíduos ligados diretamente ao contexto investigado e observação participante aconteceu posteriormente a aplicação desta técnica.

Cada entrevista foi realizada em uma sala, apenas com a presença da entrevistadora e entrevistado, com duração média de 1 hora e 10 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, utilizadas para a transcrição das falas que se mostraram pertinentes ao estudo, potencializando a riqueza dos detalhes e dados durante a execução da análise.

O método escolhido para analisar os dados obtidos foi a análise de conteúdo, em que as entrevistas e observações coletadas no campo de pesquisa foram estudadas dentro dos objetivos deste estudo (BARDIN, 1995). Para a condução das análises foram eleitas algumas categorias, com intuito de agrupar informações semelhantes ou complementares, delimitando uma dinâmica que facilite o entendimento.

Os resultados foram dispostos em um agrupamento lógico, atribuindo sentido na junção de todas as percepções dos pesquisados e das situações presenciadas durante a observação participante. Importante referencia que, ao longo da

explicação, foram dispostos fragmentos da fala dos entrevistados para agregar ainda mais veracidade as abordagens e a interpretação dos resultados.

A categorização permitiu ainda a verificação das informações que mais se repetiam entre as respostas. E, para que desenvolver uma explicação completa todo o conteúdo foi analisado paulatinamente, sendo que nesse método a dedução dos aspectos latentes da mensagem analisada foi considerada de forma lógica e que atribuísse significado ao estudo, cumprindo com os requisitos de sistematicidade e confiabilidade. (FONSECA JUNIOR, 2008).

Destaca-se ainda a contribuição da Peruzzo (2008, p. 131) ao eleger como uma finalidade ao resultado obtido com a pesquisa participante que

“pudessem retornar ao grupo pesquisado e ser aplicados em seu benefício. Por exemplo, a pesquisa poderia se propor contribuir para resolver problemas de comunicação nas comunidades e/ou ajudar na melhoria das condições de existência dos grupos pesquisados”.

Assim, o estudo perseguiu a possibilidade de adentrar em uma vertente social instigante sobre o fenômeno mundial da imigração e da presença de multiculturas em ambiente de trabalho. Ao considerar as motivações dos pesquisadores, Peruzzo (2008, p. 130) destaca-se que “se interessam em fazer algo diferente, em realizar pesquisas que possam contribuir com a sociedade, especialmente para solucionar graves problemas provenientes das contradições de classe e para promover a mudança social”, desta forma um dos lemas da pesquisadora foi atribuir uma carga favorável às questões sociais e comunicacionais que permeiam as ações organizacionais em relação à oportunidade empregadora que promovem aos imigrantes.

4.5 Apresentação da Empresa

Neste capítulo será apresentado o grupo empresarial que servirá de base para este estudo. A organização escolhida para o estudo é uma empresa familiar, com mais de quatro décadas dedicadas ao ramo da avicultura. Por diversos motivos de sigilo no ramo de atuação e por proteção no acirrado mercado competitivo da avicultura a empresa não autoriza identificação do seu nome, por isso, ao longo deste estudo será utilizada a denominação “Alfa”. Importante salientar que a empresa autorizou a realização deste estudo, permitindo acesso aos dados,

materiais de consulta e entrevista com funcionários, bem como a permanência da pesquisadora para a realização da observação participante, mas para a identificação e exposição da marca não foi concedida permissão.

Esta empresa foi escolhida, pois mesmo sem a autorização de identificação de seu nome/marca, apoiam estudos que tragam relevância ao seu desenvolvimento. Importante citar que a empresa possui essa restrição por proteção aos seus diferenciais competitivos e por tratarem o sigilo um fator crucial para sua liderança no mercado, principalmente na área de genética, em que é a detentora exclusiva para a criação dessa linhagem de aves.

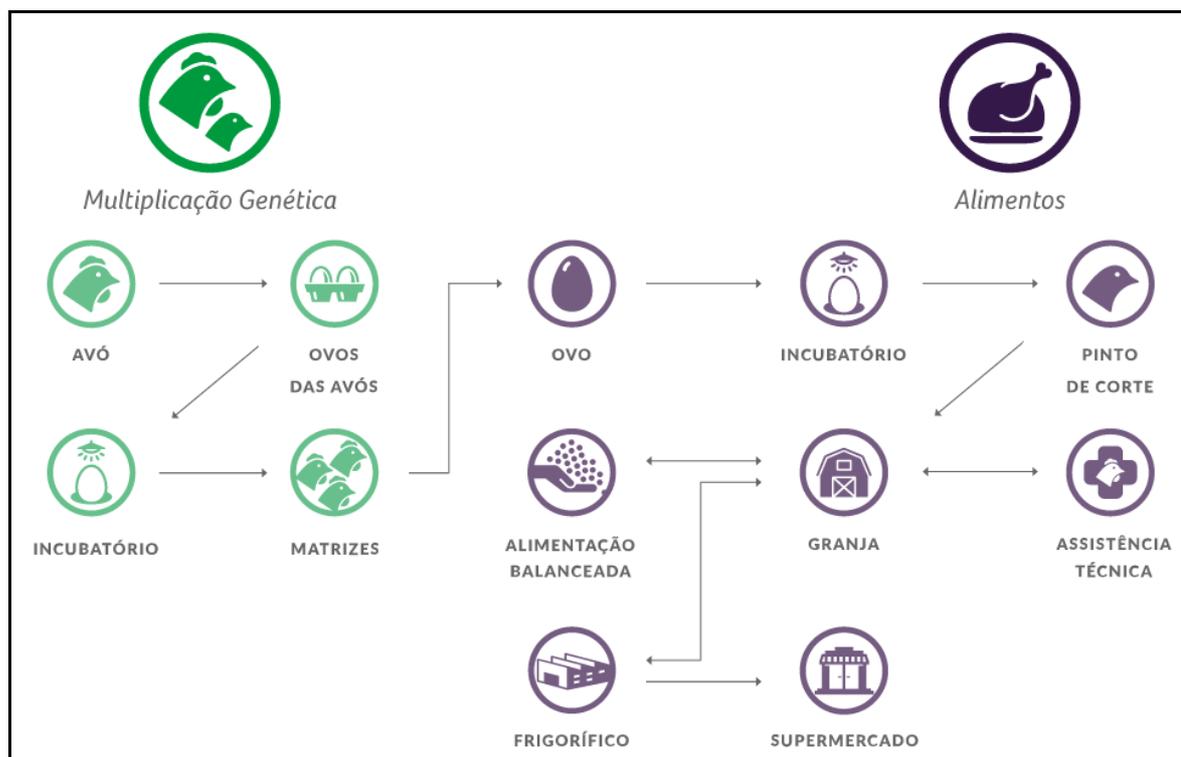
A Alfa é resultado do sucesso de um grupo familiar que iniciou suas atividades na agricultura em 1934. Desde 1970, seus sócios e gestores tornaram-se referência mundial na avicultura e na produção de alimentos. Atuam em dois segmentos: na multiplicação genética, sendo considerada líder em multiplicação genética de matrizes de frango, e no segmento de alimentos, reconhecida como referência no abate de frangos, por deter o controle total da cadeia produtiva dentro dos padrões internacionais de qualidade.

Com uma estrutura composta por granjas, incubatórios, fábricas de rações e frigoríficos, totalizando 18 unidades, distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais. Este complexo sistema produtivo é totalmente próprio e atende a normas rígidas de biossegurança, controlado e aprovado pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF), do Ministério da Agricultura. Ao todo são contemplados 22 programas de qualidade nos frigoríficos.

O outro segmento, responsável pela multiplicação genética, atua em parceria com um grupo norte-americano, detentor de 75% do mercado brasileiro e 50% do mercado mundial de matrizes de aves. Do total de matrizes de frango vendidas no Brasil, mais de 25% são provenientes da Alfa, o que equivale a uma capacidade de produção de 14 milhões de matrizes por ano.

Com a atuação no ramo de alimentos, a produção é dividida em 3 frigoríficos que atingem a produção média de 19 mil toneladas mensais de alimentos, vendidos para mais de 35 países e em franca expansão no Brasil e no mundo. Possui um portfólio com mais de 150 produtos, todos à base de carne de frango, como: Cortes de frango, frango inteiro, frango Griller, miúdos, linguiça, salsicha, ave festiva, entre outros. Na imagem a seguir está exemplificada a cadeia produtiva nos dois segmentos de atuação da empresa:

Figura 1 - Infográfico da cadeia produtiva da empresa Alfa

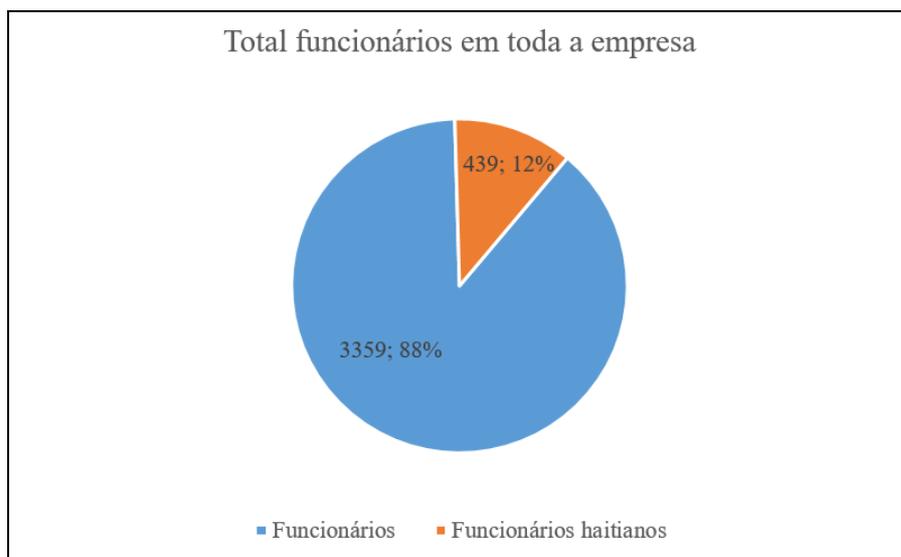


Fonte: Dados da empresa Alfa, disponível no catálogo interno do Recursos Humanos.

Os valores da empresa estão centrados na qualidade produtiva que incorporam aos seus processos, mas destaca-se sempre o ato de interagir com todos os seus públicos e com o meio ambiente de forma respeitosa; proporcionando um ambiente focado no crescimento sustentável. Destacam-se aspectos como trabalhar e se comunicar com as pessoas de forma respeitosa; proporcionando um ambiente profissional, com crescimento individual e da empresa.

O quadro funcional, estimado em 04 de julho de 2016, era composto por 3.798 funcionários, sendo que destes, 439 haitianos. Este foi o fator de maior influência para a escolha dessa empresa para realização da pesquisa, visto que este percentual representa quase 12% do quadro total de contratados, na soma de todas as unidades, conforme demonstração no gráfico apresentado a seguir:

Gráfico 1 - Gráfico percentual brasileiros/haitianos em toda empresa

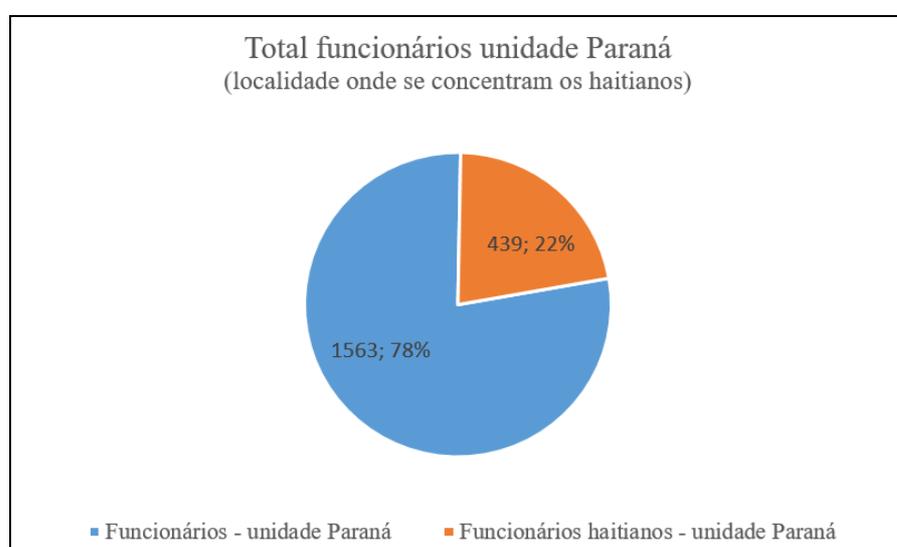


Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da empresa Alfa.

O gráfico representado determina o número total de funcionários lotados em todas as Unidades do Grupo, com 3359 funcionários brasileiros (equivalente a 88%) e 439 funcionários haitianos (equivalente a 12%).

Importante destacar que os funcionários haitianos estão sediados nas unidades frigoríficas do Paraná, desta forma, ao analisar a proporção nestas unidades, cujo número é de 2.002 funcionários, este percentual aumenta para de 22% do quadro funcional, de acordo com representação disposta no gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Gráfico percentual brasileiros/haitianos na Unidade do Paraná



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da empresa Alfa.

O gráfico representado determina o número total de funcionários lotados no estado do Paraná, com 1563 funcionários brasileiros (equivalente a 78%) e 439 funcionários haitianos (equivalente a 22%).

Todos os trabalhadores possuem carteira profissional de trabalho assinada e recebem todos os benefícios previstos nas leis trabalhistas brasileiras. O salário é compatível com o praticado neste ramo e a empresa possui políticas internas voltadas a promoção da saúde e segurança dos funcionários.

A empresa destaca algumas ações promovidas para os funcionários imigrantes, como exemplos os citados a seguir:

Quadro 2 - Descrição das ações promovidas pela empresa Alfa para os haitianos.

Ações e Programas	Descrição
Orientação permanente	Quando necessário, recebem orientação com Assistente Social e são encaminhados para os órgãos responsáveis, como por exemplo, para emissão de documentos (como carteira de trabalho), necessários para a admissão e/ou regularização com órgãos do Governo.
Moradia	Orientação para acesso a moradia e apoio nas locações com informações e documentações necessárias. Alguns haitianos ainda residem em casas alugadas e custeadas pela empresa.
Integração do imigrante	Realização de integração de funcionários novos, contexto institucional, comportamental organizacional, direitos e deveres, regras e horários da empresa, etc. Sempre com auxílio de tradutor, voltada especificamente ao entendimento deste público.
Acompanhamento as Gestantes	Funcionárias haitianas recebem orientações e acompanhamento durante o pré-natal e, após o nascimento, são encaminhadas às creches municipais.
Orientação sobre anticoncepção	Realizado por profissional da saúde, nos ambulatórios locais e com base na legislação vigente.
Capacitação sobre imigrantes haitianos para gestores	Realizado anualmente, com consultoria especializada, capacita todos os níveis de gestão (líderes, supervisores, coordenadores e gerentes), o conteúdo programático incluiu: O país Haiti, história, cultura e motivos da imigração, perfil dos indivíduos, mitos e verdades, preconceito, relacionamento, entre outros. Essa capacitação aconteceu em 2015 e 2016, contemplando cerca de 100 gestores.
Oficina/aulas de Português	Além do idioma Português e ministra sobre os costumes do Brasil. Ação em conjunto com SESI e custeada pela empresa.

Publicações nos canais internos	Esse projeto prevê a valorização da diversidade cultural em torno dos imigrantes, promovendo publicações que trazem informações e sobre outras culturas e países dos quais os imigrantes são oriundos. Para a empresa essas edições enriquecem a própria organização, pois concedem a oportunidade dos indivíduos não apenas conhecerem outras realidades, mas de colocarem-se no lugar dos haitianos e demais imigrantes. Alguns exemplos destas publicações estão dispostas no ANEXO 1.
Ações internas para valorizar a diversidade cultural	Iniciativa ligada à área de Comunicação Interna, neste ano promoveu um almoço temático, voltado à cultura haitiana – representado na imagem 1, disposta no ANEXO 1. A empresa acredita que, ao oferecer um almoço temático sobre o Haiti promove a integração, valorizando as experiências e vivências trazidas pelos imigrantes.
Treinamentos e capacitações	Ministrado junto com brasileiros ou em turmas separadas, mas sempre com um tradutor (haitiano fluente em português). Após cada treinamento é aplicada uma avaliação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da empresa Alfa.

5 RESULTADOS

Após a apresentação do procedimento metodológico foram evidenciados os resultados obtidos nos dados coletados, procurando sempre relacioná-los com os principais conceitos dos autores estudados e com a realidade identificada acerca do tema, objetiva-se dar ainda a conexão a tudo que foi designado nos capítulos anteriores. E, sobretudo, será apresentado o contexto de uma organização que acolhe um número expressivo de imigrantes em seu quadro funcional.

5.1 Contextualização e Análise dos Dados Obtidos

De acordo com os dados obtidos durante a aplicação das técnicas empregadas - pesquisa documental, entrevistas em profundidade e observação participante - serão apresentadas, neste capítulo, as categorias norteadoras da interpretação e análise da pesquisadora. Os respectivos embasamentos foram considerados ao longo das explanações, utilizando a argumentos do referencial teórico, dados coletados e a transcrição da fala ou da ideia dos entrevistados. Desta forma, na tentativa de evidenciar as relações existentes entre a teoria e a empresa, chegou-se à configuração de cenários passíveis e de considerações pertinentes ao atingimento dos objetivos iniciais.

Importante evidenciar que foram utilizadas algumas imagens para ilustrar as informações dispostas na análise de dados, entretanto, estas imagens apresentam baixa qualidade. Pela opção da pesquisadora em evitar que os pesquisados vissem que estavam sendo fotografados e se sentissem intimidados ou desconfiassem da presença da pesquisadora. Essa ação foi realizada sem que percebessem, para não comprometer a estada da mesma junto ao grupo, pois poderiam mudar seu comportamento, afetando no resultado obtido. Também fica evidenciado que a baixa resolução deve-se pelas fotos terem sido tiradas com o celular e de posições mais afastadas, já que uma câmera fotográfica não poderia ser guardada no bolso do uniforme sem passar despercebida.

Esta etapa também foi embasada na argumentação de Gil (2010, p. 122), ao definir que “A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento”. Desta forma, desde o início do

estudo a análise dos dados já acontece, formam os embasamentos para compor as considerações finais.

A interpretação e a análise dos dados serão evidenciadas a partir da análise de conteúdo, sendo que nesse método a dedução dos aspectos latentes da mensagem analisada deverá ser considerada de forma lógica, cumprindo com os requisitos de sistematicidade e confiabilidade. (FONSECA JUNIOR, 2008).

Assim, para analisar as respostas provenientes da entrevista em profundidade, será utilizado o critério de análise das palavras e formação de categorias, que referendam as possibilidades de arranjo em relação ao objetivo do estudo e entrosamento com a fundamentação teórica. Importante salientar que para resguardar a identidade dos entrevistados, não foi identificado o nome de nenhum deles. Sendo assim adotou-se a seguinte representação:

Quadro 3 - Perfil dos respondetes da entrevista em profundidade

Sigla para identificar o respondente	Perfil do respondente
H1	Haitiano, 24 anos, solteiro, estudante, trabalha na empresa desde 20/06/2013 – iniciou como Auxiliar de Produção no frigorífico e hoje atua como Auxiliar de RH.
H1	Haitiano, 40 anos, casado, trabalha na empresa desde 16/05/2012 – iniciou como Auxiliar de Produção no frigorífico e hoje atua como Líder plataforma no abate.
B1	Brasileira, 31 anos, trabalha na empresa desde 15/04/2015, em uma equipe que possuem imigrantes haitianos, mantendo interação permanente como colega deles nas atividades laborais.
G1	Brasileira, 41 anos, trabalha na empresa desde 13/06/2012, como Assistente Social, realiza o acompanhamento dos haitianos desde a sua contratação. Possui grande experiência por tratar com os imigrantes diariamente, lidando com as diferenças culturais e promovendo ações organizacionais voltadas a este público.
G2	Brasileiro, 37 anos, trabalha na empresa desde 11/04/2014, como Coordenador de Segurança de Trabalho. Possui interação direta com os haitianos, exercendo papel de orientador em relação às práticas no ambiente laboral, as normas de segurança, capacitações e acompanhamento.
G3	Brasileiro, 38 anos, trabalha na empresa desde 17/10/2011, como Supervisor de linha produtiva. Atualmente sua equipe é composta por imigrantes haitianos e brasileiros, por isso possui proximidade com as relações estabelecidas no contexto multicultural.

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos conteúdos obtidos seguiu a formulação de combinações entre os dados obtidos na pesquisa bibliográfica e na aplicação de todas as técnicas, pois na concepção de Gil (2010, p. 119) é “Mediante procedimento diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno”. Os resultados da triangulação dos dados coletados e bibliografia estudada – serão igualmente apresentados neste capítulo e, junto dos respectivos embasamentos, serão considerados ao longo das explicações, utilizando a argumentos do referencial teórico, dados coletados e a transcrição da fala ou da ideia dos entrevistados.

Para a análise foram estruturadas categorias, que tiveram a finalidade analisar como ocorre o processo comunicativo e relacional dos imigrantes haitianos em uma empresa brasileira.

Quadro 4 - Lista das categorias utilizadas para análise dos dados obtidos

Categoria	Abordagem
1	A Comunicação: Processos, Canais e Linguagem
2	A Aprendizagem e as Traduções
3	As Diferenças Culturais e a sua Influência nas Relações de Trabalho
4	A Contribuição dos Haitianos no Ambiente de Trabalho Brasileiro
5	Haitianos e suas Relações

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.1 A Comunicação: Processos, Canais e Linguagem

Nesta categoria evidencia-se primeiramente a necessidade de processos mais efetivos e que envolvam os funcionários em uma relação de entendimento, já que isso é visto como algo fundamental pelos autores:

Quadro 5 - Citação de autores sobre processos comunicacionais

MARCHIORI, 2005	Os processos efetivos buscam entendimento, consciência, compreensão, respeito, enfim, participação e comprometimento.
-----------------	---

GIL, 2001	Para comunicar, plenamente, é necessário considerar a existência de mecanismos que possibilitem a fluidez das informações.
VIZEU, 2010	Nada mais relevante do que observar o processo de comunicação organizacional como possível mecanismo articulador da pluralidade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa bibliográfica.

Assim, se avaliarmos os processos comunicacionais e os canais existentes identificados durante a observação, fica elementar a falta de conteúdos destinados as particularidades dos imigrantes. Identificou-se o consumo de apenas um dos canais de comunicação, por parte dos haitianos, que foi o mural de comunicação interna, localizado na área de descanso.

Durante o período de estudo os grupos de haitianos liam o mural, mas especificamente um cartaz que estava traduzido em crioulo, que noticiava sobre um benefício.

Figura 2 - Mural de comunicação interna na ocasião da observação participante



Fonte: Dados do arquivo da área de Recursos Humanos da empresa Alfa.

Importante enfatizar que os cartazes que estavam traduzidos para crioulo eram os em cor laranja (no canto inferior direito) – essas laudas podem ser conferidas no ANEXO 1 – entretanto todas as demais laudas dos murais estavam

escritas em português. Ou seja, o único interesse deste público foi da publicação que estava traduzida para o idioma deles. De acordo com as pesquisas realizadas, geralmente os materiais traduzidos são os passíveis de insatisfação ou os que tratam de assuntos mais polêmicos entre os haitianos, por exemplo: campanhas ligadas a benefícios, remuneração e orientações de comportamento e procedimentos internos, conforme imagens também dispostas no ANEXO 1.

Desta forma constatou-se que os haitianos não consomem as informações projetadas pela empresa, às campanhas e ações voltadas aos funcionários não atingem esse determinado público, conforme relatado por:

Quadro 6 - Citações sobre canais de comunicação interna

H1	<p>“Se o material todo for escrito em francês a maioria vai entender, mas poucos podem não entender, uns 2 ou 3 % não vão entender. A maioria entende, digamos que uma pessoa que nunca foi para a escola não vai saber, pois a alfabetização no Haiti é toda em Francês”.</p> <p>“Sobre as traduções dos murais acho que tem que aprender a língua, mas acho que também pode ajudar de um jeito a entenderem”.</p> <p>“A revista eles não entendem, olham só as figuras, e se entendem é muita coisa bem mínima, não é muito, digamos que tem 100 do Haiti uns 5 ou 7 vão entender o resto não”.</p>
H2	<p>“Muitas vezes nos sentimos fora de casa, nada faz sentido, apenas a saudade [...] mesmo que a empresa se esforce nos murais não nem todos entendem, com a distância do nosso país alguns preferem viver como se estivessem lá e não se esforçam, temos que estar sempre tentando aprender para entender melhor o que esperam de nós”.</p>
G1	<p>“Eu sinto falta de um mural para eles, aquilo que tem não atinge, alguns entendem o que se fala, mas no ler e escrever é mais difícil ainda, não entendem”.</p>
G2	<p>“Observo eles muito parados em frente dos murais, parecem bem interessados”.</p>
G3	<p>“Creio que eles tenham uma visão de mundo porque tem acesso aos meios de comunicação, mas não vejo um interesse com o que acontece por aqui, tipo a nível econômico, político e tal. Eles querem trabalhar, ganhar dinheiro, apenas isso”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Em todos os relatos ficou evidenciada a falta do sentimento de pertencimento ao contexto da organização, os formatos comunicacionais são ineficientes. Considera-se ainda que na organização a estrutura de comunicação interna é pequena para comportar ações direcionadas a este público. No planejamento não

constam ações específicas para este público, até porque isso impactaria nos custos destinados a área de comunicação.

Durante a observação participante percebeu-se que existe o esforço de tentar valorizar os trabalhadores haitianos, mas a falta de proximidade e conexão faz com que as ações percam força, não remetam a significados expressivos a estes indivíduos. Acabam sendo vistas com bons olhos, mas não chega a impactar positivamente.

Assim, é possível dizer que eles consomem as informações dos canais internos de comunicação, mas fica evidente que a minoria consegue ler em português, e ter a compreensão. Aos que leem as publicações dos murais, geralmente, servem de porta voz aos demais. Contando o que está escrito, entretanto não é possível medir se o grau de entendimento desta pessoa está de acordo com o real sentido da publicação.

Com isso, ficou evidente durante a observação que sempre olham os canais, são curiosos e participativos, mas não se atem a leitura, não param para analisar o conteúdo, pois não o entendem. Nesse contexto as iniciativas da empresa devem se aprimorar, como foi relatado por H1:

“Os murais seria melhor ter tradução, por mais que tivesse só um em crioulo, acho que já seria ótimo, porque faz falta, porque tem uns que não falam, leem em português, por exemplo, aquela que vem a cada 15 dias tinha que vir em crioulo. Tem uns que leem, passam para os outros, mas nem entenderam o que está escrito, facilitaria nosso dia a dia”.

Em consideração a Angeloni (2010), disposta no item 2.1 do capítulo 2, essa seria uma oportunidade latente já que a comunicação pode ser um instrumento eficiente seja no engajamento e na melhoria do clima organizacional, mas, sobretudo, na promoção de ganhos de produtividade.

Outra constatação é que com o tempo, possivelmente, a maioria dos haitianos vai aprender o português, conforme alegações:

Quadro 7 - Citações sobre dificuldade dos imigrantes com idioma

H2	<p>“Consigo ler os comunicados da empresa, alguns textos que são grandes, da revista não consigo entender tudo, mas gosto de ver as figuras, as pessoas, saber mais da empresa. É bonito”.</p> <p>“Eu consigo ler e falar português porque já estou há bastante tempo aqui. Não tenho dificuldade”.</p>
B1	<p>“Eles aprendem muito rápido, percebo que alguns além de aprender se desenvolvem muito bem. Traduzem para o pessoal, e quando se sentem assim, eles se desenvolvem muito rápido, tem facilidade de aprendizado. São muito espertos, tem uns que falam até quatro línguas”.</p>
G1	<p>“A questão da língua no início traz um pouco mais de dificuldade, mas depois não mais”.</p>
G2	<p>"sinceramente existe muita dificuldade por parte deles, na minha opinião, é mais na comunicação com os demais, porém existem muitos casos de má vontade entre as partes".</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Na observação ficou elementar que eles, aparentemente, possuem um nível elevado de compreensão ao português que é proporcional ao tempo que estão na empresa, como também argumenta Baldissera (2000) no item 3.3 do capítulo 3, que a linguagem exerce uma pressão socializadora que recai sobre os usos individuais para assemelharem-se ao grupo.

Ao analisarmos os materiais internos visualizados durante a observação e associarmos ao relato de G2:

"Nunca vi um material na linguagem deles"

Confere-se então que não são realizadas traduções dos materiais internos para o idioma dos haitianos. A empresa traduz apenas aqueles fundamentais, geralmente relacionados à remuneração e benefícios, para evitar problemas como paralisações ou greves, já que esse assunto é o que mais afeta a relação com os imigrantes.

Se pensarmos em torno da compreensão da linguagem, durante a observação participante foi possível constatar que os brasileiros sabem algumas palavras em crioulo haitiano que, em suma, são as palavras mais comuns ao cotidiano de convivência, para breve conversa, cumprimento e relação de trabalho na linha produtiva.

Os haitianos, quando se sentem acuados ou perceberem alguma situação insegura, falam apenas em crioulo, ou ficam repetindo sempre a frase de “*não estou entendendo*”, para que os brasileiros parem de falar. Essa mesma situação foi percebida em alguns depoimentos:

Quadro 8 - Citações sobre uso do idioma crioulo

H2	“A nossa língua é como poesia, é só nossa e começou a existir em tempos muito difíceis da escravidão. Se usava para se proteger e hoje ainda é assim”.
B1	“Eles entendem quando eles querem, entendem muito bem, eles têm muita facilidade. Eu acho que quando a gente quer a gente se comunica. Eles possuem muita facilidade até pelo fato de já falarem outras línguas. E quando não entendem eles dizem que não estão entendendo”.
G1	“Percebo que eles entendem o que é conveniente. Hoje de manhã tive uma situação de uma que fala muito bem português, mas assim “eu não tô entendendo, eu não tô entendendo, mas eu sei que ela está entendendo, daí a gente chama o tradutor, mas já evoluímos muito nessa questão”.
G2	“A dificuldade de comunicação deles com a empresa depende da situação, mas ela existe principalmente quando o fato prejudica um deles”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Este fato também foi notado durante os estudos da pesquisadora, ao deparar-se se com uma história de muita dificuldade desde a colonização francesa e era da escravidão, quando o idioma crioulo foi criado justamente para se comunicarem sem serem entendido, era uma forma de proteção.

Salienta-se que muitos haitianos possuem facilidade de aprender novos idiomas. Alguns já conhecem o espanhol, devido à colonização espanhola na República Dominicana, que faz divisa com o Haiti. Alguns já passaram por outros países ou Estados Brasileiros, por isso estão há tempo forma de seu país. Atenção seria voltada aos recém-chegados, pois sempre andam com outros imigrantes para terem apoio nas traduções e isso gera conflito, pois nem sempre os antigos compreendem o real sentido da mensagem repassada pela empresa.

Outro ponto aferido durante a observação participante é que os haitianos quando estão em grupo falam em crioulo o tempo todo. Eles falam em português apenas se algum brasileiro conversar com eles nesse idioma. Durante o convívio, principalmente nas horas de intervalo, a pesquisadora tentava estabelecer um

diálogo em português, respondiam com muita simpatia, mas nunca aprofundam a conversa. Na tentativa de conversar um por um tempo maior eles começam a dar respostas curtas, quase que encerrando o assunto. A dificuldade de interação também foi relatada por os participantes:

Quadro 9 - Citações sobre dificuldade de interação com haitianos

H1	“No trabalho falam só crioulo e francês, são as duas línguas que a gente usa para conversar, são duas línguas que a gente não consegue separar, mistura as duas. Não é só aqui, é no país todo”.
B1	No relato de G1 é possível identificar que “Eles acabam se fechando em grupos, não existe uma socialização, eles acabam falando só na língua deles”.
G1	“Eu vejo interação aqui, mas menos que o necessário, até porque tem a questão da língua, eles só falam haitiano e quanto mais se isolarem, menos vão falar com os brasileiros”. “Eu gosto de observar, quem sabe se fossemos nós, também faríamos isso, falando só em português, até pela saudade”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Desta forma, compreende-se que nas relações estabelecidas pelo indivíduo, são adotadas linguagens concomitantes com a sua cultura e a partir disso ele consegue referenciar a sua individualidade, a sua expressividade.

Um fator decorrente da observação realizada é a necessidade de uma ação direcionada aos próprios imigrantes, uma vez que eles têm por habito excluírem-se nos momentos de convívio comum, como refeitório, áreas de descanso e nas próprias linhas de trabalho. Assim seria necessário estudar de forma mais criteriosa de interação com esse grupo e planejar ações para que se sintam seguros mediante o convívio com os brasileiros.

Em observação considera-se que recorrem ao uso de poucas palavras e por vezes recorrem a linguagem gestual, desta forma conseguem se comunicar razoavelmente, ou pelo menos promovem um entendimento básico para o convívio com os colegas brasileiros. A tendência sempre é, por estarem concentrados em grande número, formarem grupos entre eles, excluindo-se dos demais. Depois de certo tempo, por terem noções básicas de português é possível perceber uma interação maior com os brasileiros, nesse contexto consideram:

Quadro 10 - Citações sobre aulas de português

H1	“Tem aula de português, mas muitos não fazem. No início, quando abriu tinham pessoas demais, mas no final eles dizem que a professora não é muito boa, que a professora sempre falava as mesmas coisas em todas as aulas, tem uns que não iam também porque no sábado tinha hora extra aqui e eles não foram porque tinham que vir trabalhar”.
H2	“Eles sempre têm uma desculpa para não irem nas aulas de português. Não percebem que isso poderia ajudar no dia a dia, como me ajudou muito”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Essa categoria é uma perspectiva que considera a argumentação de Clemen (2005) disposta no item 3.3 do capítulo 3, ao definir que a linguagem deve ser empregada de forma concisa, o que significa clara, objetiva, curta e ilustrada. Assim, fica evidente a necessidade da organização em adotar linguagens compatíveis tanto aos que já possuem fluência, quanto aos demais, criando um cenário de interesse e participação.

5.2.2 A Aprendizagem e as Traduções

A aprendizagem na organização inicia na integração para novos funcionários, conforme relato dos entrevistados:

Quadro 11 - Citações sobre integração de novos funcionários

H1	“Eu exerço papel de tradutor na área de Recursos Humanos e sempre que tem integração de novos funcionários faço a tradução para os haitianos. Fico com eles para explicar bem como que é o procedimento daqui, como funciona a empresa, como que é o salário, a regra aqui dentro, para explicar como funciona tudo. Eu explico tudo, bem certinho”.
G1	“A integração é feita só para eles com um tradutor, mesmo que sejam só dois. Depois que vai para a produção, daí os líderes orientam com ajuda de um que se destaca mais, porque isso vai garantir a qualidade do produto lá no final. Se mandar cortar de um jeito, vai cortar de outro”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Trazendo a consideração a Baldissera (2000) descrita no item 2.2, determina-se que o treinamento é uma prática comunicacional que desenvolve as pessoas, favorecendo a cultura da organização. Assim, também se evidencia que, durante a observação participante, os haitianos participaram de treinamentos e recebiam

orientações com a mesma frequência dos brasileiros, tanto nos procedimentos das tarefas a cumprir quanto nas comportamentais.

Durante o período da investigação em acompanhamento a uma orientação na linha de corte, o líder reuniu o grupo em duas partes e repassou uma orientação para todos, em português. Seguiram o trabalho, pois a linha não pode ficar parada. Depois disso, com as pessoas já trabalhando, e o líder foi perguntando aos haitianos se estavam com dúvidas. Muitos já em ritmo de trabalho apenas sinalizaram que estava tudo certo. Essa situação remete a probabilidade de que os imigrantes não queiram expor suas dúvidas, pois isso significaria ter que parar o trabalho e assumir que possui mais dificuldade de compreensão que os demais.

De acordo com os depoimentos do entrevistado, a comunicação entre os brasileiros e haitianos não é efetiva, pois existe uma dificuldade em relação à linguagem, principalmente na condução de orientações e durante os treinamentos, necessitando sempre de um tradutor:

Quadro 12 - Citações sobre necessidade de tradutores

G1	“Em 2012, devido à grande necessidade de traduzir as coisas, foi feito um trabalho para termos mais tradutores capacitados, pois havia só um para um universo de 70 imigrantes. Depois disso temos mais de dez, os tradutores são auxiliares, só contribuem”.
G3	“No geral é muito ruim, não assimilam coisas que queremos propor, falar, mudar, na linguagem oral sempre é necessário o tradutor para intermediar e na linguagem de mundo, não costumam a ceder ou mudar, vivem de acordo com o que acham ser o certo”.
H2	“Apesar de alguns saberem a língua portuguesa por estarem na empresa por mais tempo, sempre precisam de tradutores, principalmente para as orientações de trabalho”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Em contrapartida, alguns haitianos que sabem falar português não auxiliam os colegas devido a situação de desentendimento gerada pelas traduções:

Quadro 13 - Citações sobre traduções informais

H1	“Tem os que não ajudam, uns só ajudam se você é amigo. Os que não ajudam é porque depois acabam recebendo ameaça, tipo: eu fui traduzir para tal pessoa e a pessoa não concordou com o que a pessoa disse, daí eu explico o que é, eu entendo e tento explicar para a pessoa, mas a pessoa acha que eu tô defendendo a empresa”.
----	--

H2	“Não ajudo a qualquer um, apenas os amigos de verdade. Porque a maioria interpreta a gente mal. Acham que estamos do lado da empresa e falando em defesa da empresa. Então divido bem essa parte, para não ter problemas para mim”.
B1	“Os haitianos acabam se desentendendo entre eles mesmos, as vezes é uma confusão, principalmente quando um ajuda o outro nas coisas da empresa”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Identificou-se durante a observação que existem tradutores informais entre os colegas, esses indivíduos estão há mais tempo no Brasil e já aprenderam mais de o idioma português. Entretanto, atualmente, essas pessoas não estão mais auxiliando os demais, visto que acabam sendo mal interpretados e acabam se desentendendo com os outros imigrantes. É como se o tradutor estivesse falando em nome da empresa e escolhendo o lado da empresa e não o deles. Então acabam sendo excluídos do grupo e até mesmo ameaçados.

Durante as observações realizadas também foi possível constatar que, como a empresa não possui intérpretes capacitados de uma forma especializada, existem diversos ruídos nas traduções realizadas mesmo que em caráter formal, em nome da empresa.

No ambiente das linhas produtivas, devido à distância dos tradutores formais também existem outros haitianos que auxiliam nas traduções informalmente, eles fazem essa ação espontaneamente e são acionados frequentemente pelos demais. Desta forma fica evidente que nas situações que exigem explicações mais complexas, como nos procedimentos de trabalho, esses tradutores informais possuem papel importante. Essa situação sugere que mais tradutores sejam capacitados para tal função, visto que a eles é atribuída uma carga considerável na relação dos imigrantes com a empresa e com as próprias práticas de trabalho.

Outra informação que pode ser destacada por coincidir durante a observação e a entrevista com o líder é que no caso de ensino sobre os procedimentos é adequado o apoio de um tradutor. Durante a observação vivenciamos alguns fatos em que o líder chamava o funcionário que desempenhava o papel de tradutor para retomar algumas instruções importantes.

Um fato a destacar é que todos os haitianos estão na empresa há pelo menos 8 meses, e apesar de já estarem habituados aos procedimentos serem repassados em português, ainda necessitam de apoio com frequência, para tradução de pontos

diferentes do cotidiano ou instruções que fujam da rotina habitual. Por hipótese, o aprendizado não é uma questão de tempo, ou mesmo de repetição, ele possivelmente está condicionado ao entendimento sobre aspectos comportamentais dessa cultura e de outros elementos, incluindo a própria comunicação.

Além disso, é importante comentar sobre o esforço na expressão facial dos imigrantes e o olhar de atenção, na busca em entender o que lhes é comunicado, há vontade de se comunicar com quem dá as ordens e instruções. Segundo o entrevistado H1:

“[...] possivelmente por sentirem medo de admitir que possuam dificuldade para aprender, uns acabam protegendo os outros e explicando longe dos líderes, são muito unidos nesse sentido” assim, durante o trabalho na linha de produção muitos acabam omitindo que não entenderam, ocultam as dúvidas no momento, mas depois perguntam aos colegas, também haitianos.

De acordo com o preparo dos novos funcionários, com as orientações de trabalho é realizado por outro funcionário também de nacionalidade haitiana, preferencialmente que já esteja há mais tempo na empresa, conforme evidenciam:

Quadro 14 - Citações sobre aprendizagem

H1	“Quando chegam novas ou numa função nova o líder explica, mas a pessoa ainda fica com dúvida. Eles tentam explicar até com gestos, mas muita gente não entende, vai observando para aprender e saber como fazer. A gente vê a pessoa faz assim então vou fazer assim. Se ficam com dúvida perguntam para os haitianos que já são mais antigos”.
G2	"Acredito que hoje essa relação de aprendizagem está no mesmo passo dos brasileiros, não percebo nenhuma dificuldade quando estou na nas áreas, até pelo motivo de já estão aqui tem bastante tempo".
G3	“Realizamos as orientações de trabalho de preferência com outro haitiano. O preparo é feito como o de costume com todos os novos, alguém mais experiente ensina até ter segurança para trabalhar sozinho, mas como o trabalho nosso é quase totalitário braçal, não há muitas dificuldades, a não ser que queiram mudar de setor, pois eles se adaptam a uma rotina e seguem sempre naquilo”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

O ambiente não se demonstra favorável à troca e aprendizagem, devido aos ruídos e ao trabalho sistêmico da linha produtiva, não existe interação e nem troca de experiências. Mesmo com a proximidade entre as pessoas, trabalhando lado a

lado, a aprendizagem acontece pela observação ao trabalho do colega e não com uma explicação, ou gestual mais lento e didático.

O participante G3 comenta que o acompanhamento inicial em relação à aprendizagem dos imigrantes é igual a dos demais funcionários brasileiros:

“Na verdade é um acompanhamento padrão, ficamos acompanhando o tempo necessário até ver que aprenderam de fato, igual a qualquer outro funcionário”.

Ou seja, por tratar-se de uma sequência de atividades sistêmicas e rotineiras, a empresa compreende que esse fator facilita ao repasse dos procedimentos e capacitações.

Mas ao contrário disso é possível observar o relato de G3 que existe uma dificuldade na mudança de procedimentos:

“Como mencionei eles seguem uma rotina e cada vez que há necessidade de mudança encontramos certa resistência e dificuldade para realizar a nova tarefa”

Conciliando com a observação, podemos elencar que essa resistência é pela dificuldade de um novo aprendizado, já que vão deixar de fazer algo que já dominavam e ter que se dedicar a um novo processo de aprendizado, contando com o apoio dos outros colegas.

Apropriando-se dessas referências foi possível entender que os haitianos ficam juntos nas ilhas porque é conveniente no contexto da aprendizagem entre eles, de acordo com H1:

“Na linha eles ficam juntos para conversar. Como com os brasileiros se não conseguem falar sua língua, daí vai trabalhar com um haitiano. Porque na conversa se eu tenho alguma dificuldade, podem trocar uma ideia, por isso se juntam”.

Nesse panorama Fleury e Fleury (1997) pondera no item 2.2 do capítulo 2, que o conhecimento não pode se resumir a uma aprendizagem por observação, sem contemplar o viés conceitual da determinada função, visto que, apesar do conhecimento ser repassado, existe uma considerável possibilidade de ficarem lacunas ou falhas nesse aprendizado. Assim é possível determinar que se a aprendizagem fosse promovida com a linguagem adequada, os indivíduos teriam

plenas condições de serem capacitados de forma efetiva. Considera-se o relato de G1:

“No geral a escolaridade é nível fundamental a médio, tem gente até com faculdade, que fala 2, 3 idiomas. Quem veio é porque tinha uma condição melhor”.

O nível de escolaridade facilita o entendimento diário, uma vez que possuem nível até mais alto que da maioria dos brasileiros que integram a base produtiva.

Foi percebido que os treinamentos são ministrados de forma resumida aos haitianos, para não onerar muito tempo devido a tradução. Esse fator também pode influenciar no entendimento adquirido e no sentimento de valorização que estão dando ao processo de aprendizagem deles, conforme citam:

Quadro 15 - Citações sobre treinamentos

H2	"Existe bastante dificuldade no repasse das instruções para os haitianos, principalmente quando assunto é mais técnico".
B1	"Quando eles não entendiam os temas da Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho (SIPAT) eram acionados representantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) que falavam português para traduzir, pois havia bastante dificuldade por parte dos colegas haitianos".
G1	"Participam dos treinamentos, mas com tradutor. Por exemplo, para o treinamento de operador de empilhadeira, já convocamos os que entendem bem português, mas para os treinamentos maiores sempre tem um tradutor junto. Teve um treinamento de Segurança que a instrutora disse que na avaliação as notas foram baixas, aí percebemos que a prova não estava traduzida, por isso a nota era baixa, não entenderam o que estava escrito, para tudo temos que pensar neles".
G2	"Vejo que o tratamento é igual aos demais funcionários. Porém o entendimento nem sempre é o mesmo. Existe muita dificuldade de entendimento por parte dos imigrantes".

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Assim, mesmo que os treinamentos sejam conduzidos com tradutores é necessário prever tempo compatível, bem como didática para os receptores, prevendo formas ilustrativas, ainda mais em se tratando de tema mais técnicos.

Desta forma, não basta pensar nas diferenças existentes entre os funcionários, é necessário criar incentivos para que de fato façam parte do contexto e adentrem no processo não apenas de aprendizagem, mas de melhorias do

contexto em que estão inseridos. Considera-se que a organização deve estar comprometida em preparar o funcionário imigrante, contemplando suas individualidades e focando na sua real compreensão, haverá um ambiente mais propício as relações de trabalho.

5.2.3 As Diferenças Culturais e a sua Influência nas Relações de Trabalho

Durante as pesquisas foi possível identificar alguns traços relevantes, como em relação à origem dos traços culturais. Destaca-se que o Haiti possui duas línguas oficiais, sendo o francês utilizado no ensino e na administração governamental e o crioulo haitiano, que é derivado do francês com influência de dialetos, sendo esse o idioma utilizado no cotidiano pela população. A maioria da população é católica, alguns também praticam o vodu - religião com traços africanos – e o restante (média de 15%) é protestante/evangélicos. Muitos imigrantes continuam seguindo suas crenças e frequentam igrejas no Brasil, geralmente são acolhidos pelas igrejas evangélicas das cidades onde residem.

Os haitianos, em sua grande maioria, se organizam pela lei do mais forte ou pelo gênero. Esses traços são vistos na organização dos grupos dentro da empresa, como nas filas, por exemplo. Na imagem a seguir havia um grupo de mulheres haitianas aguardando para serem atendidas, um homem haitiano se aproximou, passou a frente delas, foi atendido e elas seguiram aguardando. Essa situação também foi relatada por B1:

“[...] os brasileiros não conseguem entender a cultura deles, é um choque cultural muito grande, por exemplo, os homens e as mulheres não ficam no mesmo grupo, talvez seja uma questão de machismo, mas é muito diferente do Brasil”.

Fotografia 2 - Grupo de haitianas aguardando para retirada de materiais



Fonte: Registrada pela autora.

Em observação foi possível perceber que extremamente unidos enquanto grupo. Existe um compromisso de proteção mútua entre eles. Por isso, quando um está em algum momento de dificuldade todos se unem para ficar perto, olhando e cuidando para nada acontecer. Em situações em que a polícia é chamada por situações conflituosas, eles pararam o trabalho para ficar acompanhando todo o desfecho, conforme citam:

Quadro 16 - Citações sobre união dos imigrantes

B1	“Eles são muito unidos, se um deles briga, para todo mundo, tipo um compra a briga do outro”.
G2	“Sempre percebemos que um fato é muito relevante, a vivência deles em comunidade, são unidos”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

No capítulo 3, item 3.1, Bauman (2003) cita que os imigrantes tendem a conter a fragmentação da comunidade e uma “minorias étnica” se une para garantir a perpetuação das suas crenças. Além disso, durante a observação participante, identificou-se que nos momentos em que estão em grupos compostos por haitianos, existe uma segunda divisão, entre homens e mulheres. Não se misturam nem nos intervalos, percebe-se interação em poucos momentos como ao cumprimentarem-se ao passarem um pelo outro, ou ao sentarem próximos no refeitório, mas falam brevemente.

Em depoimentos evidenciam que tentam reavivar a cultura entre eles, fazendo as mesmas coisas de quando estavam em seu país, H2 relata que:

“Em casa temos os mesmos hábitos, isso é para matar uma parte da saudade que sentimos, cantamos e ouvimos nossas músicas, cozinhando e comendo da mesma forma que faziam lá”.

Aparentemente, durante a observação participante percebeu-se que os brasileiros não possuem interesse pela cultura dos haitianos, alguns até se aproximam, mas não existe uma relação de verdade entre eles. A relação é sempre superficial e no ambiente de trabalho, devido às atividades compartilhadas. Determina-se então que a empresa precisa pensar em ações para minimizar os impactos das diferenças culturais, promovendo aos indivíduos um ambiente favorável a multiculturalidade, facilitando a aceitação e a admiração aos padrões culturais uns dos outros.

Em analogia a este prisma, cabe ressaltar que, durante a observação participante, não foi possível identificar uma cultura que mescle a do Brasil e a do Haiti. Não se verifica uma interação tão próxima que chegue a esse nível, como relata o entrevistado H1 ao afirmar que:

“A cultura é diferente, a empresa tentou, mas olhando de fora e, para tentar a princípio tem que entender a forma deles na essência, a empresa se preocupa com isso, sempre tentar entender, já fez treinamento, para achar uma forma melhor de entender tudo isso”.

Ao determinar situações que remetem a dificuldades nas relações de trabalho é possível salientar que:

Quadro 17 - Citações sobre vínculo e relação trabalhista

H1	“Não entendem a lei trabalhista, eu mesmo fui atrás e não são todos que entendem, na real nem os brasileiros entendem então para os haitianos é ainda mais difícil e isso gera muita insatisfação”.
H2	“No Haiti eles pagam o dia trabalhado, não tem vínculo, não tem tanta lei como aqui, nem lei sobre os direitos e essas coisas”.

G1	“Depois da greve, na semana passada, tivemos um encontro com a Gerente da Agência do Trabalhador, ela abordou sobre o momento de desemprego no Brasil, sobre o problema social que isso está gerando. Disse para os haitianos que se ficarem desempregados vão ali para a praça vender, pois não tem emprego, vão ficar sem ter renda. Não existem vagas nem para brasileiro, nem para haitianos”.
G3	“A empresa sentiu a necessidade de ter um haitiano no administrativo para saber e repassar as questões burocráticas e de ordem de Recursos Humanos”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Adentrando nesse contexto é importante evidenciar que no Haiti não existe carteira de trabalho e nem uma legislação trabalhista, o trabalho é formalizado apenas por um acordo de trabalho. Também não existem números postos de trabalhos formais como no Brasil.

Em reação ao relato de G1 sobre a greve promovida pelos imigrantes haitianos, à área de Recursos Humanos convidou a Agência do Trabalhador do Paraná/PR para uma ação emergencial de orientação aos indivíduos. O movimento de paralisação teve como motivação a troca da forma de crédito do vale alimentação, que antes era pago em dinheiro junto com o salário e passou a ser creditado em um cartão alimentação, com uso restrito a compra de alimentos.

Fotografia 3 - Imagens do grupo de haitianos durante movimento de greve



Fonte: Banco de imagens da empresa Alfa.

Como o principal objetivo dos imigrantes é enviar dinheiro para suas famílias, que ainda residem no Haiti, e a aderência desse cartão impossibilita a circulação do valor, um grupo expressivo se uniu para reivindicar e parar a linha produtiva. A Empresa não recuou, pois, essa ação faz parte de um plano de padronização dos

benefícios, aplicado em todas as Unidades do Grupo. Como o grupo não queria ouvir a empresa, a Agência do Trabalhador foi acionada para abrir um diálogo com os grevistas e explicar as dificuldades frente à empregabilidade do país.

A palestrante desencadeou uma aproximação com o grupo, e conseguiu abordar assuntos relacionados ao índice de desemprego e a situação econômica do Brasil, empregabilidade e informações sobre leis trabalhistas. O discurso da palestrante reforçou a história de luta profissional que ela mesma vivenciou, em decorrência de ser negra e sofrer com o preconceito racial, também destacou a necessidade de permanecerem empregados no momento atual em que o mercado de trabalho está instável. Os imigrantes foram conduzidos a reconhecerem algumas limitações para recolocação em trabalhos formais, como a falta de qualificação, a deficiência na fluência do idioma (Português) e o grande número de brasileiros desempregados concorrendo pelas mesmas vagas.

Fotografia 4 - Palestra da Agência do Trabalhador do Paraná para haitianos



Fonte: Banco de imagens da empresa Alfa.

Essa situação condiciona que a empresa tenha que se cercar de subsídios para que essa questão salarial e de benefícios fosse articulada de uma forma mais assertiva e didática para facilitar a compreensão dos imigrantes sobre esse assunto e sanar os manifestos. O comportamental dos haitianos também é um fator que

merece mais traquejo por parte da empresa, pois alguns traços culturais deles são considerados negativo por parte dos brasileiros, como argumentado nas entrevistas:

Quadro 18 - Citações sobre o que a remuneração representa para os haitianos

H1	<p>“Eles sempre falam que eu vim aqui porque eu tenho um sonho”, eles sempre se esforçam, sempre falam, vou trabalhar e me esforçar para ver se ganho mais”.</p> <p>“Eles falam assim, se poder trabalhar domingo eu vou vir, porque estou precisando de dinheiro”.</p>
B1	<p>“Eles são muito de gritar, acho que no país deles é assim, por exemplo, se chegam na enfermaria e não são atendidos por primeiro eles tem um treco, se jogam no chão, fazem um teatro. Sempre acham que tem que ter a prioridade. No país deles é assim, quem chega primeiro, quem faz por onde será o primeiro”.</p>
G1	<p>“A briga deles é por dinheiro, dinheiro, dinheiro. Esse fator é determinante para a grande maioria dos conflitos que possuem com a empresa”.</p> <p>“Alguns conflitos são por não aceitarem as regras [...] eles não seguem fila, então o mais forte, ele vai empurrando e ele chega primeiro, então imagine isso no Brasil, lá não tem fila, daí tem que explicar que aqui tem, pois se empurravam, uns caíam... e lá isso é normal”.</p>
G3	<p>“A dificuldade está em entenderem que as contribuições de impostos variam de um mês para o outro, assim como as horas extras”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Assim é possível concluir que a cultura pode ser considerada um fator de base para promover a aproximação entre os indivíduos e a organização, desde que sejam realizados profundos estudos para entender de que forma seriam promovidos, contemplando o processo de comunicação e aproximação dos indivíduos ao grupo e a própria organização. No período de convívio foi possível identificar traços no quesito comportamental, os haitianos são muito afetuosos entre eles, são alegres, espontâneos e sempre cumprimentam os demais, independente da nacionalidade. Com olhar firme, fazem conexão visual e geralmente estão sorrindo. Essa evidência pode servir de trampolim para um pensar sobre a inclusão efetiva dos imigrantes no âmbito organizacional e da convivência harmônica com os brasileiros, gerando uma convergência cultural.

5.2.4 A Contribuição dos Haitianos no Ambiente de Trabalho Brasileiro

Nesse quesito é possível compreender a que a singularidade dos haitianos pode ser analisada em um contexto de contribuição efetiva para a produtividade da organização, conforme relatos:

Quadro 19 - Citações sobre atuação dos haitianos no contexto produtivo

H1	<p>“O motivo para a produtividade dos haitianos ser considerada boa é que tem uns que trabalham mais, tipo assim, eles não dão mole no trabalho. Eles fazem tipo uma competição. Às vezes entre eles, outras vezes com os brasileiros, sem eles perceberem”.</p> <p>“Todos comentam, nós somos mais fortes do que eles. E é verdade, é difícil encontrar um que falte, só fazem isso se estão doentes”.</p>
H2	<p>“Eles falam, eu trabalho mais do que eles, eu sou mais forte do que eles, uns falam assim pode o trabalho que eu faço aqui pode colocar dois aqui fazendo o que eu faço. Tem uns que se acham, falam ah isso aqui que eu faço pode colocar três, que não conseguem me vencer”.</p>
B1	<p>“A contratação deles acontece em função da mão de obra, um dos principais motivos além da mão de obra escassa, ainda mais na nossa atividade e a aceitação de determinadas vagas difíceis de serem preenchidas”.</p> <p>“Não costumam faltar, só colocam atestado se estiverem doentes mesmo. A única dificuldade é a situação de greve gerada pelos haitianos, isso atrapalha no resultado de todos, pois param por qualquer coisinha. Não pode concentrar muitos haitianos em um setor só, deixar eles juntos, se não eles fazem motim”.</p>
G1	<p>“Algumas características físicas e culturais também favorecem a produtividade e a delegação dos haitianos para trabalhos de maior esforço físico”.</p> <p>“Em algumas funções é possível termos diferenciação, até pela questão física. Exemplo a função de puxar a carne do peito, nessa posição só tem haitiano, pois o esforço é maior. As linhas que só tem haitiano é um trabalho bem puxado e tem alguns que produzem até mais e ritmo é treinamento, a partir do momento que eles entendem o que tem que fazer vai bem”.</p>
G2	<p>“São bem produtivos, em raras vezes procuram o ambulatório para consulta por dores musculares. Diferente dos brasileiros que possuem absenteísmo maior”.</p> <p>“Quase não se envolvem em acidentes de trabalho, possuem uma assiduidade muito boa, até pelo motivo de que falta representa valor a menos no salário”.</p>

G3	“Ao comparar a produtividade dos haitianos em relação à dos brasileiros, eles não trazem tantos problemas no dia a dia, pois não faltam e se precisar em horário extra, estão sempre disponíveis”.
----	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Apesar de serem assíduos e terem boa capacidade produtiva, conforme relatos a seguir, acabam tendo uma imagem ruim, que está vinculada aos movimentos de paralisações e greves.

Quadro 20 - Citações sobre assiduidade dos haitianos no contexto produtivo

B1	“Não costumam faltar, só colocam atestado se estiverem doentes mesmo. A única dificuldade é a situação de greve gerada pelos haitianos, isso atrapalha no resultado de todos, pois param por qualquer coisinha. Não pode concentrar muitos haitianos em um setor só, deixar eles juntos, se não eles fazem motim”.
G1	“A taxa média entre admissões e desligamentos e o indicador de absenteísmo dos haitianos é significativamente melhor que o dos brasileiros, por não faltarem e quase não se envolverem em acidentes de trabalho possuem uma assiduidade muito boa. Outro motivo é os desconto que recebem por faltas. Cada falta representa valor a menos no salário”.
G2	“São bem produtivos, em raras vezes procuram o ambulatório para consulta por dores musculares. Diferente dos brasileiros que possuem absenteísmo maior”.
G3	“Ao comparar a produtividade dos haitianos em relação à dos brasileiros, eles não trazem tantos problemas no dia a dia, pois não faltam e se precisar em horário extra, estão sempre disponíveis”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Durante a observação participante ficou evidenciada a atitude dos haitianos em pararem o trabalho por fatores que julgam afetá-los financeiramente. Essas constantes paralisações também acarretam em um afastamento dos brasileiros que não concordam com a greve por possuírem outro entendimento em relação a benefícios e remuneração. Neste contexto, H1 relata que:

“Mas os brasileiros, quando tem confusão aqui, eles ficam na deles. Não se juntam para ficar na greve, os brasileiros não se metem, ficam trabalhando normalmente”.

Essa situação relatada no depoimento pode ser analisada pelo ângulo negativo, pois acaba gerando um conflito entre o grupo e tirando o foco da meta principal, que é atender a demanda produtiva.

Durante o convívio também foi possível perceber que sentem orgulho de trabalhar mais do que os outros, de dizerem que são fortes. Esse é um traço perceptível na cultura deles. Culturalmente seguem a lei do mais forte, ou seja, quem é mais forte tem a vez, será o primeiro, terá vantagem, recompensa. No contexto de trabalho essa cultura influencia positivamente na produtividade, mas negativamente nas relações com colegas. Assim, seria necessário direcionar esse traço cultural para potencializar a contribuição do haitiano, mas sem desgastar a cordialidade no convívio com os brasileiros.

Outro fator percebido é o impacto gerado pela falta de interação entre a empresa e os aspectos culturais mais latentes dos haitianos. Essa situação é agravada pelo significativo número de haitianos alocados na empresa (22% do quadro geral da unidade), pois quando eles se mobilizaram causam transtorno em médias proporções na produção. Essa questão também fica fragilizada, pois os imigrantes não apresentam apego ao local onde estão inseridos, têm predisposição permanente a migrarem de local. Não possuem o objetivo de constituir uma carreira, justamente por não se fixarem por muito tempo.

Nessas afirmações é possível identificar um ponto importante em relação aos movimentos de greve. Se a empresa adotasse uma sistemática para condicionar a mescla de imigrantes e brasileiros haveria uma tendência de minimizar interação em prol das reivindicações ou até mesmo a prolongação de informações inverídicas, como exemplo de reduções salariais, que causam sentimento de insegurança entre os imigrantes.

No ambiente produtivo, durante a integração da pesquisadora foi possível identificar que os imigrantes não são tratados de forma diferente, neste período não houve nenhuma situação de preconceito ou demérito durante a execução das funções, nem nas cobranças realizadas durante a atividade laborativa e produtividade.

Observou-se ainda que não exista deméritos ao executarem suas atividades, pelo contrário. Exercem as funções mais difíceis em termos de ergonomia e esforço físico. São produtivos e pouco se desconcentram do trabalho. Isso só acontece se existir alguma situação ligada ao salário ou a integridade de um deles, nessas

situações se unem e todos vão em busca de resolver a situação junto aos gestores ou ao Recursos Humanos.

Os pedidos de demissão, essencialmente, estão diretamente ligados à alta do dólar em relação ao real, pela busca de oportunidade em países em que o trabalho renda mais dinheiro para enviar as famílias, ou para o retorno ao Haiti. Quando os entrevistados foram questionados sobre não terem haitianos trabalhando na empresa, ficou evidente que os brasileiros percebem que a contribuição deles é necessária para o desempenho do trabalho diário, conforme relatos:

Quadro 21 - Citações sobre a necessidade de ter os haitianos na empresa

B1	“A gente comenta que para empresa eles são um mal necessário, pois trazem muitos desafios para a empresa, no dia a dia, e para a empresa como um todo isso pesa, mas que são necessários para desempenhar algumas funções eles são”.
G1	“O ponto chave é a dificuldade de mão de obra, vamos ser bem sinceros e bem racionais, o melhor é contratarmos brasileiros, que morem aqui e que venham trabalhar todos os dias. Complicamos porque não tínhamos, na época, pessoas para trabalhar na plataforma, o brasileiro que trabalha lá não aguenta, vai embora. O ponto chave é conseguir mão de obra para as posições que os brasileiros não tinham interesse de trabalhar”.
G2	“Tem postos em que só os haitianos trabalham porque eles dão conta”.
G3	“[...] é que existe a dificuldade de uma mão de obra, em determinados pontos, determinados setores, onde o brasileiro não trabalhava”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Durante a observação participante foi possível entender que um dos motivos da empresa abrir postos de trabalho para os imigrantes é a falta de mão de obra nos locais onde a empresa está inserida, faltam pessoas dispostas a exercerem determinadas funções, que exigem mais esforço físico e condicionamento para exercerem as funções e manterem o nível de produtividade. Muitos imigrantes ocupam cargos na área de higienização, contemplando a limpeza das linhas durante o intervalo, funções de movimentos repetitivos e esforço físico, acondicionamento de caixas e pendura do frango vivo e congelado. Na sequência estão relacionadas algumas fotografias que exemplificam algumas dessas funções.

Fotografia 5 - Linha produtiva de pendura de frango vivo - entrada área de abate



Fonte: Registrada pela autora.

A título de esclarecimento, o ambiente representado na fotografia possui pouca luminosidade e lâmpadas na cor neon para atender os quesitos de bem-estar animal. Salienta-se ainda que essa seja considerada uma das funções mais difíceis do frigorífico, devido ao manejo do frango vivo. Nessa linha de pendura de frango vivo trabalham, basicamente, haitianos, inclusive o líder desta área é haitiano. Este líder participou da entrevista em profundidade, identificado como H2.

Como já citado, além dessa função existem outras que absorvem boa parte dos funcionários haitianos, seguem outros exemplos:

Fotografia 6 - Linha produtiva de pendura de frango resfriado - entrada área de corte



Fonte: Registrada pela autora.

Fotografia 7 - Linha produtiva para corte de frango - separação para congelamento



Fonte: Registrada pela autora.

Fotografia 8 - Linha produtiva de embalagens para acondicionamento do produto em caixas, sistema de paletetização - direcionamento para estocagem



Fonte: Registrada pela autora.

Fotografia 9 - Higienização de todas as áreas do frigorífico – realizada nos intervalos ou ao final do expediente



Fonte: Registrada pela autora.

No contexto dos postos de trabalho ocupados pelos haitianos é possível identificar relatos significativos nas entrevistas realizadas, sendo:

Quadro 22 - Citações sobre os postos de trabalho ocupados por haitianos

H2	“Quem está aqui está para colaborar e ganhar seu dinheiro, a empresa dá a oportunidade e abrem às portas, os haitianos aproveitam, pois são poucas oportunidades formais de trabalho”.
B1	“Para a empresa ter o apoio dos haitianos nas funções difíceis é ótimo”.
G1	“Nós chegamos a ter 160 vagas em aberto na agência do trabalhador, e entre trabalhar em uma empresa vizinha nossa aqui, que trabalha com componentes eletrônicos, sentado numa bancada, com ar condicionado e que ganha salário mais ou menos igual, vai optar por esse”.
G2	“O principal motivo da empresa manter os haitianos é atender a demanda de produção, sem eles acredito que não teriam atingido o nível de produção proposto pela empresa”.
G3	“Os haitianos produzem como os demais, executam como os demais, são cobrados de maneira igual. Tudo bem tranquilo”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Assim, considera-se que sem a chegada dos haitianos existiriam muitas vagas em aberto, prejudicando a produção da empresa, já que sem profissionais interessados em ocupar as vagas e sem pretensão de permanência os brasileiros acabam não aceitando algumas posições ou pedindo demissão quando encontrarem outra oportunidade de trabalho.

Na base produtiva não existe nenhum tipo de medição individual de produtividade, apenas da linha como um todo, entretanto, durante o período de observação participante na linha de desossa de frango foi possível notar que enquanto um brasileiro desossa uma peça de frango os haitianos desossam quase duas. É importante destacar que nessa função existe um desgaste físico pelos movimentos repetidos, mas a empresa realiza rodízios ergonômicos e pausas de descanso a cada 2 horas trabalhadas.

Em relação às oportunidades de crescimento na empresa, existe uma minoria que investe no autodesenvolvimento, como o interesse em estudar ou em adquirir mais conhecimento participando de cursos internos. Poucos almejam ter cargos melhores, ou trocar de função. O pensamento dos haitianos está centrado em obter o salário e não em estabelecer vínculos de uma carreira profissional. Somente um haitiano virou líder de setor e outro passou a área administrativa do Recursos Humanos.

A questão da valorização das competências pode ser constatada justamente nesses dois exemplos. Um deles por ter mais competências ligadas à área de humanas e por já ter iniciado o curso de psicologia no Haiti recebeu uma oportunidade no departamento de Recursos Humanos. O outro, por ter experiência na área produtiva, recebeu cargo de liderança na linha de operação. Essa situação também foi mencionada pelos entrevistados:

Quadro 23 - Citações sobre oportunidades dadas aos haitianos

H1	“Tratam todo mundo igual, não tem privilégio. A empresa dá oportunidade para as pessoas, tem um que já é operador, tem um que foi passado para inspetor de qualidade”.
H2	“Eu tenho muito tempo de casa, sempre fiz meu trabalho certinho e por isso a empresa me deu oportunidade de hoje ser líder. Então significa que se trabalhar certinho tudo vai ser recompensado. Eu não quero voltar, nem sair daqui. Me sinto bem aqui, gosto de estar aqui, gosto do que eu faço”.

B1	“Eles não têm nenhum demérito ao executar as atividades, assim quando eles querem trabalham muito bem”.
G3	“A experiência que temos com eles é gratificante, ver um povo com tantas limitações e apresentar um desempenho positivo num país tão diferente, foi válido, ver sua preocupação uns com os outros e o apego com os familiares distantes que ficaram em seu país de origem nos faz refletir como temos levado nossa vida, importando apenas nosso ego, nosso eu sem preocupar com os que são próximos. Eles, mesmos sem terem nada, repartem o pouco que tem. Isso nos leva a valorizar o que somos e o que temos”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Diante desse contexto, cabe retomar algumas citações que metem à: não costumam faltar e apresentam menor desgaste físico no exercício das funções, são comprometidos e competitivos na execução de suas tarefas. Não se importam com as atividades que executam, dificilmente reclamam disso, visto que o objetivo deles é muito claro, obtenção de renda e não o crescimento profissional.

5.2.5 Haitianos e suas Relações

A carência de um canal de comunicação efetivo gera dificuldades relacionais nas organizações, conforme contribuição de Berlo (1999) citada no item 2.3 do capítulo 2, a comunicação é a responsável por estreitar os relacionamentos, a comunicação aumenta a possibilidade de identificação entre as pessoas e as possibilidades de que trabalhem juntas por um objetivo. Ou seja, a falta de um objetivo comum proposto pela empresa dissipa os integrantes para convívio em um grupo coeso, pois não conseguem se conectar a uma mesma diretriz.

Durante a observação participante constatou-se que não existe convívio entre os brasileiros e haitianos. Em todos os ambientes identificam-se grupos compostos apenas por haitianos, isolados dos demais. Desta forma a pesquisadora considerou necessário adentrar nos formatos de relacionamento condicionados pelos imigrantes, conforme argumentação do item 2.3, Kunsch (2003) condiciona que é preciso levar em conta os aspectos relacionais e a complexidade que permeia o processo comunicativo. Desta forma, a seguir serão apresentados dados identificados nas relações dos haitianos com a empresa e com as pessoas que convivem.

- Relação com a empresa

O reconhecimento à relação que a empresa mantém com os imigrantes foi destacada pelos participantes da seguinte forma:

Quadro 24 - Citações sobre relação da empresa com os haitianos

H1	“A empresa contrata para ajudar, porque sabe que essas pessoas saíram para buscar algo melhor, a empresa contrata para ajudar de todas as formas”.
H2	“Eu sempre digo para os outros serem certos com a empresa, pois a empresa é certa com a gente”.
G1	“A empresa tem toda uma preocupação de inclusão. Então, eu vejo assim foi feito várias coisas para tentar minimizar esse impacto, a questão das aulas de português e várias ações, a empresa não precisava ter feito, para tentar inseri-los, incluir e assim por diante”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Ou seja, é possível perceber que os três entrevistados percebem a relação de respeito da empresa para com eles, com uma interação harmoniosa e de apoio aos imigrantes. Outro fator a ser considerado é que a empresa mantém haitiano como auxiliar administrativo, para dar todo o apoio aos estrangeiros, seja em atendimento como em treinamentos e traduções. Os haitianos geralmente por essa pessoa, todos já chegam ao balcão pedindo para falar diretamente com ele e, caso ele esteja ausente, os haitianos esperam que ele retorne ou voltam depois. São poucos que pedem ajuda as demais atendentes. Muitas vezes o ambulatório, localizado ao lado da sala do Recursos Humanos, pede o auxílio desse profissional, principalmente se existe alguma instrução médica ou de ergonomia.

Sob outro prisma, é possível perceber uma situação que merece um olhar por parte da organização, sendo:

Quadro 25 - Citações sobre dificuldades no relacionamento com a empresa

H1	“Uma solução para se aproximar dos haitianos e incentivá-los a participarem das coisas, falar com eles, tipo conversar mesmo, eles iam sentir que a gente quer chamar a atenção deles. Se a empresa passasse a conversar com eles, ouvir eles, nem que seja uma vez por ano, ouvir o que eles querem”.
H2	“É difícil para a empresa entender tudo o que temos de diferente, as vezes fica muito distante”.

B1	“A empresa, muitas vezes, trata eles como se fossem crianças, como se não tivessem entendendo nada. Falta tratarem eles de forma normal”.
G3	“No relacionamento acho que é mais isso, de sentir a pessoa, de nós sentirmos eles e eles também nos sentirem, com sinceridade. Isso facilita a relação com eles”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Contrapondo a alegação de B1, com base na observação da pesquisadora, pode alegar-se que o esforço dos brasileiros em se fazer entender, falando pausadamente e gesticulando, pode estar sendo interpretado como um tratamento pejorativo.

Conforme descrito no QUADRO 2, do capítulo 4, a empresa realiza algumas iniciativas para tentar integrar as duas culturas, como por exemplo, o almoço temático sobre a cultura do Haiti. Entretanto não existe uma avaliação posterior para saber a percepção dos haitianos, conforme citam:

Quadro 26 - Citações sobre ação interna de valorização a cultura do Haiti

H1	“Naquele dia fui comer e para mim não tinha nada a ver, da cultura de quem conhece, a única coisa foi a bandeira do país, a apresentação que eles fizeram lá, mas digamos que no jeito de cozinhar, a única coisa que foi igual foi cozinhar o arroz junto com o feijão, só isso que foi o diferencial, foi uma coisa bem básica ainda, mas acho que mesmo assim gostaram”.
H2	“É difícil para a empresa entender tudo o que temos de diferente, as vezes fica muito distante”.
B1	“A comida estava gostosa, mas é tudo que já comemos, como o feijão e arroz. A decoração estava bonita, acho que os haitianos gostaram [...] não sei se lá é assim mesmo, deve ser parecido”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Cabe salientar que a iniciativa do almoço temático foi realizada apenas uma vez, e a ideia da empresa é que seja anual. Nos relatos não foi evidenciada uma reação expressiva em relação a valorização cultural do Haiti, o que remete a necessidade de avaliar a ação e propor um formato mais envolvente.

No período da observação participante foi perceptível que a empresa não detém de uma profundidade ao relacionarem-se com os imigrantes, ou seja, não entendem o âmago da cultura deles, não possuem tempo e nem recurso humano para planejar ações mais efetivas de relacionamento. Também não conhecem bem o perfil e as aspirações dos imigrantes, de acordo com B1:

“Eu acho que as greves poderiam ser amenizadas se identificassem um haitiano com espírito de liderança e preparassem ele, deveriam escolher um e chamar para questionar o que poderiam fazer para eles, tentar entender as necessidades deles”.

Na observação também ficou evidente que a principal dificuldade é a comunicação verbal, pois como não entendem, interpretam as coisas de forma equivocada, acham que estão sendo passados para trás, sendo enganados. No país deles, não existem leis trabalhistas, então fica ainda mais difícil a compreensão. O valor é combinado e pago por dia. Aqui eles não entendem os descontos e os valores variáveis que são descontados. Isso gera uma insatisfação e um sentimento de desconfiança no empregador

Em suma, é possível concluir que, com base na opinião de G1, que a situação dos imigrantes:

“É como se nós fossemos para outro país, vai ter uma estrutura, vai ter suas regras a gente vai ter que se adaptar”.

- Relação com a gestão

É respeitosa, mas não existe proximidade. Os líderes se esforçam para compreender e explicar, mas não possuem muito tempo para se dedicarem a isso. Minimizando ainda mais qualquer laço que pudesse surgir nessa relação.

Os líderes se comunicam com dificuldade com os imigrantes, devido ao idioma. Mas quando precisam passar informações mais específicas de trabalho ou procedimentos, pedem apoio aos “tradutores” colegas. Essa situação está sendo agravada, pois atualmente esses “tradutores” não querem mais prestar esse apoio. Alguns relatos complementam esse cenário

Quadro 27 - Citações sobre dificuldade de comunicação dos haitianos

H1	“No convívio acho que existe dificuldade na conversa dos brasileiros com eles e deles com os brasileiros porque muitos não falam português”.
B1	“[...] quando eles querem pedir uma coisa precisam de ajuda, não conseguem conversar em português pra explicar o que precisam”.

G3	“A minha relação com a equipe de haitianos é tranquila, no meu turno em questão a eles não temos dificuldades de subordinação, são aplicados e obedientes”.
----	---

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Destaca-se ainda que, uma semana antes do período da observação participante aconteceu um movimento de greve por parte apenas dos haitianos, motivados por um ajuste salarial decorrente da adequação da jornada de trabalho conforme lei trabalhista. Essa situação, ainda latente, apareceu na narração de H1:

“A greve aconteceu porque foi mal comunicado. Alguns líderes quando foram explicar da carga horária não sabiam bem certo. Quando fui conversar com eles, disseram que o líder tinha dito que eles ganhariam 20 minutos de hora extra. Tentaram explicar da forma correta, mas eles entenderam de outra forma”.

Diante disso é possível observar a falha de comunicação entre líderes e imigrantes, ou seja, um dos fatores que mais agravou a situação geradora da greve foi a falta de um intérprete que conseguisse explicar de forma correta a adequação salarial. Como os gestores não dominam os idiomas dos haitianos, não conseguem informá-los de forma satisfatória. Ou seja, os líderes possuem papel fundamental nessa relação, como abordado no item 2.3, Marchesi (2005) determina que para obter sucesso a gestão deva dirigir suas atenções para as necessidades de comunicação de seus funcionários. Nesse contexto, a opinião dos entrevistados evidencia que:

Quadro 28 - Citações sobre relação dos haitianos com os líderes

H1	“Os líderes para comunicar do trabalho se comunicam por gestos, eles dão um jeito para tentar comunicar, mesmo que não comuniquem algo bem direto, mas sempre tentam”.
B1	“No relacionamento com os gestores as mulheres são mais difíceis de lidar, elas fazem barraco por qualquer motivo. Se elas não gostarem do serviço elas não ficam, elas saem da esteira e vão para outro lugar. Os homens se não gostam são mais discretos”.

G1	“Na comunicação com os líderes eles tem uma dificuldade de entender hierarquia, eles têm uma dificuldade de entender, se você é meu chefe eu tenho que respeitar. Acho que isso tem a ver com a cultura, com a questão de regras, me parece, tenho impressão que é a terra de ninguém, que todo mundo grita, todo mundo manda”.
G2	“Existe uma dificuldade de conversarem, os líderes até conseguem conversar, mas quando precisa muito os líderes chamam os tradutores”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

- Relação com os colegas

Constatou-se no período de convivência que não existe interação considerável entre imigrantes e brasileiros, mesmo quando são colegas próximos, não existe amizade e nem cumplicidade. É comum se agruparem em apenas haitianos para exercerem suas atividades, desrespeitando os rodízios de função na linha produtiva.

De acordo com a percepção de H1:

“Eles fazem o rodizio, mas tem umas pessoas que não fazem. Se separa, coloca um aqui, um aqui, um aqui e quando perceber eles se juntam de novo. Por exemplo, as mulheres sempre dizem que os homens devem fazer o serviço mais pesado e não praticam o rodizio nas funções de mais esforço”.

Com base na observação participante também foi identificado que mesmo quando os líderes trocam os haitianos de lugar na esteira, de acordo com o rodizio para descanso ergonômico, eles voltam aos lugares próximos uns dos outros.

Figura 3 - Equipe de trabalho na linha produtiva do frigorífico



Fonte: Registrada e elaborada pela autora.

Os haitianos ficam ao lado do outro, sempre separado dos brasileiros, formam duplas, ou grupos que não se separam durante a jornada de trabalho. Isso acontece tanto nas linhas de trabalho quanto as áreas de convívio e descanso, essa situação pode ser verificada na imagem que segue pelos funcionários dividirem-se em duplas, uma de haitianos e outra de brasileiros, não fazem revezamento atribuído a função.

Figura 4 - Equipe de trabalho na linha de embalagem dos produtos - funcionários separados em duas duplas, uma de brasileiros e outra de imigrantes



Fonte: Registrada e elaborada pela autora.

Os imigrantes tratam os brasileiros com certo distanciamento. Não foi identificada nenhuma relação de afinidade e amizade. O mais próximo disso são em colegas que trabalham em linhas que possuem apenas um haitiano em que se comunica mais com os colegas. Às vezes existem momentos em que cochicham em seu idioma com risada. O que dá entender de que estão falando de alguma situação que envolva os brasileiros.

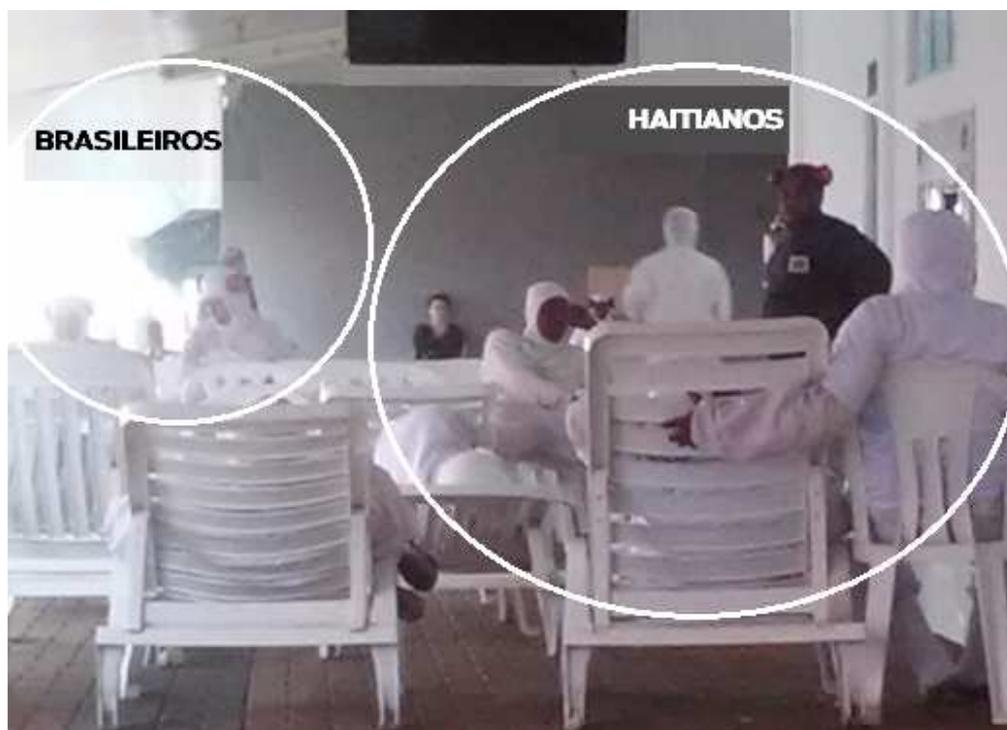
Na imagem que segue é possível ilustrar brasileiros e haitianos em dois grupos diferentes durante intervalo de descanso – em nenhum grupo foi identificado a participação de brasileiros nos grupos de haitianos e vice-versa.

Figura 5 - Área de descanso - funcionários em pausa ergonômica, separados em dois grupos, um de brasileiros e outro de imigrantes



Fonte: Registrada e elaborada pela autora.

Figura 6 - Área de descanso - funcionários durante intervalo, separados em dois grupos, um de brasileiros e outro de imigrantes



Fonte: Registrada e elaborada pela autora.

Quando estão entre eles ainda se dividem em dois grupos, homens e mulheres. Esta situação está condicionada pela cultura deles. Já é um hábito que pode ser constatado já nos momentos iniciais de convívio. Algumas mulheres brasileiras acabam se envolvendo com haitianos, mas nenhuma relação séria se estabeleceu (que se tenha registro ou que se saiba), até porque em sua maioria já são casados em seu país de origem.

Quadro 29 - Citações sobre relação entre colegas haitianos e brasileiros

H1	<p>“Os brasileiros respeitam porque tem medo de ser demitido, porque na rua eles falam, tem muitos que falam, ofendem a gente, não são todos, mas na maioria são os homens. E tem uma confusão com as mulheres, uns pegam as dos outros aí cria confusão e até chega no trabalho”.</p> <p>“A comunicação com os colegas brasileiros não acontece”.</p>
H2	<p>“Eu me dou bem com todo mundo, mas sempre estou pelo certo. Só assim que conseguimos evoluir”.</p> <p>“Realmente, não tem muito relacionamento, já vi muitos conversando entre os operadores, acreditam que até podem conversar sobre outras coisas, mas não tem amizade”.</p>

B1	<p>“Eles não se misturam, todos os que eu trabalhei é assim. Só para ter uma ideia até hoje o único caso que eu vi se relacionarem era um Pessoa com Deficiência (PCD), que se integrou com eles. Porque ele era excluído, então eles o adotaram. Ele se candidatou para Comissão Interna de Prevenção a Acidente (CIPA) e todos voaram nele, gritavam o nome dele na campanha”.</p> <p>“Realmente, não tem muito relacionamento, já vi muitos conversando entre os operadores, acreditam que até podem conversar sobre outras coisas, mas não tem amizade”.</p>
G1	<p>“Tem pessoas boas, não podemos generalizar. É como se disséssemos que nos Estados Unidos só tem brasileiro ruim, não podemos generalizar. Tem gente muito boa”.</p>
G2	<p>“No início, quando começaram os movimentos não existe muita aceitação por parte dos brasileiros. A relação era muito difícil. Hoje percebo que já faz parte do cenário e não temos tantos problemas”.</p>
G3	<p>“A relação entre os haitianos e colegas brasileiros Não foge do normal como de qualquer outro, afinidades com uns e dificuldades com outros, mas nada arrogante por ser haitiano, diria que bem tranquilo”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Durante a observação não foi constatado nenhuma relação entre colegas brasileiros e haitianos, não apresentam nenhum tipo de proximidade, ou relação de mais intimidade. Durante a observação e com base nos relatos, foi possível perceber que umas das causas do distanciamento é que os brasileiros não possuem interesse em conhecer a história dos imigrantes, muitos não sabem nem sobre o contexto precário do Haiti. Entretanto, fica perceptível a existência de um movimento de considerável melhora no relacionamento entre haitianos e brasileiros.

E, ao avaliar a relação entre haitianos e brasileiros o entrevistado G2 afirma que as diferenças culturais entre o Brasil e Haiti são numerosas, mas em muitos aspectos é possível encontrar uma convergência. Exemplificou ainda que quando uma atividade é presente nas duas culturas fica mais fácil de haver interação:

“Percebo até algumas afinidades, fora da empresa alguns estrangeiros estão jogando futebol com os brasileiros”.

A falta de interação com os brasileiros traz algumas situações que agravam ainda mais a estada dos imigrantes no país, como por exemplo, o preconceito que vivenciam, conforme relatos essa situação ainda é frequente:

Quadro 30 - Citações sobre respeito e preconceito aos haitianos

H1	“Tem uns brasileiros que respeitam os haitianos, outros não. Mas é porque eles mesmos não se respeitam. Se falaram algo que os brasileiros não vão gostar, já fala uma besteira, eles não vão gostar. Eu mesmo já sofri bastante preconceito aqui no Brasil, no ônibus, e tudo. Mas eu não ligo pra isso, eu que vim do Haiti, eu já sei que eu não sou daqui, sou estrangeiro, tem uns brasileiros que não gostam”.
H2	“Nós percebemos que além da diferença da nossa cultura tem muito racismo escondido. Mas a gente percebe”.
B1	“No dia a dia, no que eu percebi, tem um pessoal que recebe bem os haitianos, mas tem um preconceito, porque as pessoas dizem... a “tal coisa coloca um haitiano”, as pessoas acham que eles são de outro mundo, por mais que digam ai que bacana, mas existe um preconceito oculto. E se eles percebem, eles não deixam passar, são ríspidos”.
G1	“Quando estão na praça da cidade, em grupos, ninguém se aproxima, existe um racismo oculto na população”.
G3	“Nunca tive nenhum caso de preconceito na minha linha, nenhum que eu presenciasse”.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

A contradição percebida na fala de G3 remete a ideia de que na presença dos líderes as abordagens preconceituosas não são realizadas, certamente os brasileiros respeitam os haitianos e vice-versa em função da necessidade de manterem o emprego. Também foi observado que os haitianos criam uma barreira no relacionamento com os brasileiros para não comprometerem a relação com a empresa e colegas, sem um relacionamento próximo evitam possíveis mal entendidos, desentendimentos e demissões.

- Relação entre os haitianos: um círculo de confiança

Com o intuito de entender a necessidade e comprometimento com tamanho afinco que os imigrantes mantem em enviar renda para seus familiares evidenciamos alguns relatos de H1

“A família é a nossa base, sentimos muita saudade e mantemos a ligação constante, ajudo meus pais e meus irmãos. Hoje já consegui trazer um irmão, que também trabalha aqui”.

No relato de G1 possível identificar uma situação comprometimento que os haitianos firmam com suas famílias:

“Tem a situação do indivíduo que é diáspora, existe uma cultura da diáspora, se a pessoa é escolhida para sair fora do país, então se coloca todos os cartuchos da família nessa pessoa, por isso eles sustentam não apenas o pai e a mãe, mas toda a família. Por isso que eles ficam tão desesperados, aí vai para outro país para ter dinheiro e mandar. É uma responsabilidade e por isso eles ligam, eles pressionam”.

A pessoa diáspora é o escolhida pela família para ir em busca de sustento para os demais, ou seja, aquele que tem mais possibilidades de conseguir oportunidades migra para outro país, trabalha e envia o dinheiro. Como a família se reúne para juntar o dinheiro da passagem e apostam toda a esperança naquele indivíduo, ele acaba perseguindo essa missão. Essa é uma aliança sagrada para eles e a respeitam sumariamente, por esse motivo a remuneração impacta tanto no seu comportamento dentro da empresa.

Ainda durante o convívio da observação participante ficou evidente que suas principais motivações estão vinculadas a obter um emprego e um salário para que possam ajudar da melhor forma os familiares que ainda estão no Haiti, ou até mesmo juntar um valor extra para trazer um segundo integrante da família.

Durante a observação participante foi possível identificar diversos fatores que delineiam a existência de uma relação de companheirismo entre os imigrantes. Eles mantem um círculo de confiança para garantirem a proteção de todos, é como se fossem uma só família, unidos pelo bem de todos os integrantes. Essa situação também foi relatada pelos entrevistados, sendo:

Quadro 31 - Citações sobre proteção existente entre os haitianos

H1	“Às vezes eu subo lá em cima para ver quem está precisando de ajuda e ai a gente vive se ajudando, uns cuidam dos outros, ninguém está sozinho”.
B1	“Estão sempre juntos, no grupo deles é difícil de entrar, nem que trabalhe o dia todo junto”.
G1	“Por não terem uma casa fixa podem trocar de residência sem causar transtornos ao círculo da comunidade, não são apegados a isso” então não criam raízes com aqueles que convivem, seja com colegas ou vizinhos, são apegados apenas uns aos outros, como se fossem uma grande família”.
G2	“Registram bem poucos acidentes de trabalho, são poucos casos. Mas se acontece algo com um deles todos param e ficam acompanhando até que o colega seja atendido e tudo fique bem, eles param o trabalho, não retornam até tudo estar normalizado”.

G3	“[...] mas no contato com eles o que me chama atenção dentre muitos é o fato de viverem em grupo se tornando uma única família, o problema de um se torna problema de todos, não existem preferidos ou individualistas, vivem, comem, interagem buscando sempre o bem-estar do grupo”.
----	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na fala dos entrevistados.

Importante salientar que, durante o período de convivência ficou perceptível que todos os imigrantes haitianos que chegavam ao guichê de atendimento do Recursos Humanos pediam para falar diretamente com o H1. Oportunamente, por ele ser um haitiano e falar no mesmo idioma, mas mesmo os que falam em português com fluência preferiam e aguardavam para falar com H1. Assim, foi possível determinar que os haitianos confiam mais nas informações vindas de um conterrâneo. A seguir está disposta a fotografia do atendimento dos funcionários haitianos sendo realizado por um atendente também de origem haitiana.

Fotografia 10 - Haitianos em atendimento no guichê do Recursos Humanos



Fonte: Registrada pela autora.

Durante a observação participante também foi registrado que o H1 era chamado, por diversas vezes, no ambulatório da empresa. Ele era chamado para explicar ou traduzir as orientações aos haitianos que estavam em atendimento médico ou ambulatorial. Evidencia-se ainda que os haitianos possuem receio de passarem por situações médicas, evitam ao máximo qualquer intervenção, como por exemplo, a vacina contra gripe e tétano.

Fotografia 11 - Haitiano atendido no ambulatório, com apoio de um tradutor



Fonte: Registrada pela autora.

A necessidade de acolhimento, de sensação de segurança e pertencimento ao grande grupo pode ser percebido no dia a dia, assim, cabe a empresa encontrar mais oportunidades de aproximação para fortalecer a relação com os imigrantes, obtendo subsídios que promovam uma interação em favor não apenas das suas estratégias organizacionais, mas do bem-estar dos indivíduos imigrantes.

O círculo de confiança existe apenas entre eles. Esse relato também foi evidenciado pelo G1, ao alegar que até hoje não foi possível estabelecer uma relação de amizade com nenhum deles, ou ainda pelo B1 que alega que até hoje só presenciou uma pessoa sendo aceita – um portador de deficiência – talvez por considerarem que essa pessoa seja “diferente” como eles, ou até mesmo sofra discriminação em alguns momentos.

5.2 Oportunidades Identificadas

Considera-se necessário estruturar ações voltadas especificamente para este público, com formatos criativos e alternativos, abusando de ilustrações e legendas, adaptações textuais, com frases curtas e emprego de palavras simples e no idioma Crioulo ou Francês. Torna-se necessário repensar os formatos dos canais e da oportunidade de inserção de legenda nos murais, por exemplo. Seria uma adaptação fácil, sem custos e imediata, visto que possuem tradutores habilitados dentro da área de Recursos Humanos.

Sabe-se que como a socialização dos imigrantes ao grande grupo determina a necessidade de atenção e permanente, com esforços voltados para a construção

relacionamentos harmoniosos e efetivos. Minimizar a formação dos grupos de imigrantes, mesclando as convivências de brasileiros e haitianos traria um cenário benéfico para o clima organizacional e até mesmo para a questão da produtividade, já que poderiam trabalhar com mais entrosamento e foco nos resultados do grupo, e não individuais, como hoje evidenciam os haitianos.

A situação dos tradutores merece atenção, bem como os canais de comunicação e formatos de treinamentos, pois foram percebidas várias falhas de compreensão sobre os conteúdos publicados ou ministrados. Para que essa questão avance é necessário atingir patamares mais profissionais como exemplo a formação de tradutores e a tradução das publicações, manuais, entre outros.

Os tradutores não são reconhecidos, nem recebem bonificação por exercerem essa função, desta forma, se pararem de realizar esta atividade, a empresa passará por dificuldades na relação com os demais imigrantes, o que traria consequências para a empresa e para os resultados produtivos.

No contexto dos canais da empresa, destaca-se a argumentação de um dos entrevistados ao alegar que a compreensão e interpretação de textos contidos nos canais de comunicação não tem relação com o nível intelectual dos imigrantes, mas sim pela falta de compreensão da língua portuguesa no formato de escrita. Nesta linha, durante as observações e relatos, o mural mostrou-se como a ferramenta de maior contato com os imigrantes, mas mesmo sendo projetado para uma fácil leitura acaba não sendo consumido pela falta de compreensão de leitura dos haitianos. Considera-se que, por tratar-se de um canal de fácil leitura, com frases curtas e diretas, que falam sobre o cotidiano dos funcionários, da empresa e assuntos de interesse comum eles poderiam adotar o sistema de legendas aplicadas nas laudas. Também é importante considerar que os demais materiais internos precisam de uma análise mais profunda, para encontrar uma forma de adequar a questão da tradução ou uso de imagens e ilustrações.

Ao analisar que existem formadores de opinião entre os haitianos, que atualmente conduzem as manifestações, seria possível sugerir que este fossem identificados e eleitos como apoiadores da empresa. Se realizassem um trabalho de aproximação com esses indivíduos e capacitação eles poderiam passar a atuar positivamente frente ao grupo.

Já os tradutores informais deveriam receber uma capacitação para serem intérpretes e passar a atuar como tal, com alguma bonificação atrelada a esta

função. Poderiam formar uma turma piloto, com os dez funcionários mais fluentes e investir na formação desses indivíduos. Depois de aptos para essa função poderiam inclusive assumir cargos mais expressivos na produção, ou até mesmo servirem de agentes formadores de opinião entre o grupo.

Acredita-se que as crises que surgem mediante as traduções equivocadas seriam minimizadas, pois o entendimento das informações sobre a empresa teria outras formas de chegarem a esses indivíduos. A área de Recursos Humanos poderia manter esse grupo sempre em contato, para se fortalecerem como mediadores entre empresa e demais funcionários, mas sem perder a proximidade com os demais. Essa sistemática poderia prever um cronograma de capacitações em que o grupo receberia, sobre diversas temáticas, como leis trabalhistas, mercado de trabalho, cultura brasileira, etc. Esse grupo também poderia auxiliar nas ações realizadas pela empresa em valorização a cultura haitiana.

Sobre as ações internas, promovidas pela área de Recursos Humanos, em especial ao almoço temático, sugere-se na organização das próximas ações poderiam pedir apoio de alguns imigrantes para serem mais efetivos e próximos da realidade cultural do Haiti. Também seriam necessárias outras formas de interação entre os funcionários, por exemplo, um comparativo das duas culturas, localiza pontos em comum que alavancassem a aproximação e interesse nos indivíduos. Gerar a admiração pela cultura do semelhante é o primeiro passo para uma aproximação verdadeira e livre de preconceitos, sendo essa uma necessidade latente nas relações estabelecidas no grupo de trabalho. Os imigrantes destacados como apoio nas ações poderiam opinar no cardápio e na elaboração dos pratos, poderia sugerir músicas e decorações, poderiam organizar apresentações artísticas e contos sobre a história do Haiti e do povo. Destaca-se ainda que estes indivíduos poderiam atuar nas traduções dos murais, nas instruções de trabalho, nos manuais e apostilas, em tradução simultânea nas reuniões e capacitações, entre outros.

Claramente ficou perceptível que os haitianos tem um objetivo definido em obter renda, ou seja, a relação está baseada na remuneração. Esse quesito pode ser utilizado de forma positiva, como a implantação de um programa de “Boas ideias” voltado a sugestões de melhorias nos processos, nos produtos, redução de custos, entre outros. A ideia seria promover uma bonificação para cada ideia que fosse implantada e incentivar os imigrantes a participarem.

Em algumas empresas também utilizam de bonificação para funcionários que não registram nenhum tipo de falta ou atraso nas marcações do registro ponto. Esse seria um fator que os impediria de parar a linha produtiva. É evidente que uma empresa com produção 19 mil toneladas mensais, ficar com a linha produtiva parada por alguns minutos irá representar uma quantia significativa de produtos que deixaram de ser produzidos. Esse valor, que hoje é perdido, poderia ser revertido para investimento dando início a um programa piloto.

Em suma, gerar condição para envolver os imigrantes em um contexto de coerência as suas aspirações e trazer ações que tenham relação com os significados culturais será a única alternativa para amenizar o impacto negativo que promovem e aumentar/manter os benefícios de tê-los no quadro funcional.

A capacitação realizada aos gestores da empresa, ministrada por uma consultoria especializada, poderia prever mais interação cultural, propondo um ambiente de troca e interação. Sugere-se a realização de alguma dinâmica pós-treinamento ou alguma ação vivencial, para melhorar a absorção dessa situação multicultural. Sugere-se que empresa concentre mais subsídios para promover o entendimento sobre leis trabalhistas, remuneração e benefícios. Poderiam realizar mais articulações semelhantes à realizada pela Agência do Trabalhador, durante o movimento de paralisação. Existe ainda uma necessidade latente de palestras com orientações mais didática e associativa a contribuição profissional dos imigrantes.

Contudo, se pensamos que as situações de conflito são geradas pela falta de compreensão dos haitianos, seria fundamental que alguma ação fosse tomada em relação aos que ainda não conseguem consumir as informações publicadas pela empresa. A situação não se resume apenas em um contexto informativo, mas ao entendimento e pertencimento desses imigrantes ao contexto da organização, aos acontecimentos da empresa.

Eleva-se como principal oportunidade a continuação deste estudo, que determina interesse inquestionável, já que, contribuirá para igualdade e a humanização das relações de trabalho com os imigrantes que são acolhidos em nosso país. Pretende-se que as organizações vislumbrem não apenas a ocupação de vagas que não são aceitas pelos brasileiros, mas atinja patamares estratégicos nos níveis empresariais, produtivos para a economia do país e de representatividade para a sociedade e diversidade cultural.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao descrever caminhos em torno da comunicação organizacional num cenário multicultural de uma empresa brasileira, foi possível avaliar a necessidade de um conjunto de práticas pensadas e planejadas para incluir efetivamente os imigrantes ao grupo de trabalho. Assim, fica evidente a necessidade de avaliarem esse estudo e realizarem mais investigações nesse panorama.

A reflexão proposta a partir dessa pesquisa procurou dar luz a novos conhecimentos comunicacionais, uma vez que ambientes multiculturais exercem papel fundamental para o crescimento e desenvolvimento econômico e social do país, das organizações e dos indivíduos. Ou, em oposto, a dificuldade de lidar com esses fatores gera conflitos e estagnação.

Percebe-se que existe um esforço por parte da empresa pesquisada, bem como das áreas de comunicação interna e recursos humanos para resgatar e valorizar a cultura dos imigrantes, promovendo um ambiente de compartilhamento e integração. Com as diversas ações conduzidas pela empresa, já citadas no item 4.6, e nas publicações dispostas no ANEXO é visível o esforço e investimento por parte da organização em promover um ambiente harmônico e de integridade aos imigrantes. Entretanto, faltam subsídios para compreenderem, de fato, as aspirações desta relação, refletindo na falta de assertividade e retorno positivo as ações realizadas.

De acordo com a visão dos imigrantes as ações promovidas pela empresa e a relação com os colegas estão distantes da realidade cultural deles, como foi destacado pelo entrevistado H1, ao afirmar que muitas das iniciativas ainda não estão correntes com a cultura do Haiti, são superficiais.

Outra hipótese é que a falta de fluência na língua portuguesa impede a comunicação entre os indivíduos e a integração com os brasileiros, afastando ainda mais as possibilidades incorporarem o sentimento de pertencimento a organização e ao grande grupo. Esse cenário é novo, e não há uma preparação para esse tipo de situação. Mesmo com a diversidade cultural entre brasileiros, o idioma é um fator de algum sucesso na comunicação, nos fluxos do trabalho. Além disso, a barreira do preconceito, apesar de não ficar evidente, pode ser percebida sutilmente.

Durante o período de convivência também ficaram evidenciadas as dificuldades que os imigrantes encaram em relação a quesitos de qualidade de vida,

seja para se alimentar pelo destino do salário quase que em sua totalidade para as famílias no Haiti, por atuarem postos de trabalhos que exigem mais esforço, por não compreenderem as normas do ambiente de trabalho e as leis trabalhistas. Esse aspecto favorece ainda mais que se unam em um círculo de confiança, para se protegerem e interagirem o menos possível com os brasileiros.

Diversos outros fatores também acarretam no afastamento relacional com os brasileiros, identificaram-se situações de preconceito, de restrição a relações mais próximas e de uma situação que faz os imigrantes se sentirem acuados por não querem perder o emprego. Destaca-se que no ambiente de trabalho essa realidade também é percebida, por não se misturarem nas ilhas de trabalho. Estão sempre em grupos isolados, e essa falta de interação gera agravantes incontestáveis a efetividade laboral dos imigrantes e dos próprios brasileiros, sem contar que não existe sinergia nas relações entre eles com a empresa, gestores e colegas.

Como em todos os processos de imigração, existe uma grande necessidade de aprendizado da língua portuguesa, seja para sanar as dificuldades de comunicação e se integrar no novo país ou para conseguir melhores oportunidades de trabalho. Em relação a isso, G1 confere que:

“A empresa teve problemas sérios com a dificuldade de mão de obra, não pense que é apenas porque a empresa diz que é socialmente responsável. A gente teve que se reestruturar. O ponto chave é a comunicação, a gente teve que se reinventar para trazer eles, para acolher todas as dificuldades que teriam por aqui”.

Neste sentido, eleva-se a importância de prever em todos os processos comunicativos e de aprendizagem uma linguagem que seja comum a todos os envolvidos para que assim seja atribuído um sentido ao que se quer comunicar.

Em suma, as falhas na comunicação, ocasionam a desarmonia com os objetivos e metas da organização, além de desgastes existem a falta de motivação, a perda de produtividade que, em consequência, impactará na percepção que os públicos externos associam à organização.

Ao adentrarmos no campo comunicacional percebe-se que ele está sujeito às transformações e mudanças provenientes da multiculturalidade existente. Desta forma, as informações aqui apresentadas refletem uma conjuntura de adaptações necessárias e imediatas, que necessitam de um diagnóstico da área de comunicação da empresa e, possivelmente, algum investimento. No atual panorama, em relação às

ações desenvolvidas para o público interno, seria necessário empregar um olhar voltado aos elementos culturais e as possibilidades que esses elementos podem agregar para promover a aproximação da empresa com os imigrantes, já que esta integração trará reflexos positivos na efetividade da comunicação e, conseqüentemente, na produtividade desses indivíduos.

Mesmo com a capacitação realizada aos gestores, conduzida por uma consultoria especializada, identificou-se que ainda há espaço para preparação em relação à gestão dos imigrantes. Seja durante a tentativa de comunicarem as instruções de trabalho, ou pela adoção de sistemáticas mais efetiva para minimizar o distanciamento relacional e as falhas comunicacionais. Passamos a encarar as interações comunicacionais como uma premissa inquestionável que merece total atenção dos dirigentes das organizações e de seus gestores.

Por outro prisma, se pensarmos em compartilhar mais detalhadamente as diferenças culturais, as características as pessoas teriam conhecimento, o que favoreceria o entendimento das diferenças, promovendo a aceitação ou até mesmo a curiosidade em interagirem. Empiricamente a máxima de que para haver respeito é necessário existir a admiração, considera-se que se os brasileiros tivessem mais subsídios sobre os haitianos também poderiam ter mais empatia pela cultura e a história de sofrimento desse povo, promovendo um sentimento positivo que favoreceria a aproximação entre ambos.

Existem pontos em comum entre brasileiros e haitianos que poderiam ser aproveitadas nas ações internas, por exemplo, a dança, as características musicais, os festejos, a religiosidade e até mesmo algumas religiões semelhantes, a comida, entre outros. Ambos os povos têm como base alimentar o arroz e o feijão e o esporte mais popular nos dois países é o futebol, os dois povos realizam festejos como o carnaval, entre outros.

Como limitadores da efetividade do grupo de trabalho haitiano destacam-se aspectos como a desconfiança nos assuntos relacionados com a remuneração, benefícios e leis trabalhistas, conflitos gerados pela falta de compreensão em relação à linguagem utilizada no dia a dia e a falta de coesão nas traduções realizadas. Ambas em decorrência da falta de preparo e informalidade dos tradutores, mas também por existir a necessidade de que os gestores assumam um papel ativo, sendo um agente efetivo na interação com o grupo e no repasse das

diretrizes organizacionais e mediando as situações desencadeadas pelos ruídos ou informações inverídicas.

Outra hipótese é que a produtividade nas linhas de trabalho não são afetadas pela diversidade cultural, mas alguns impactos podem ser evidenciados como: necessidade de uma análise mais ampla do potencial dos haitianos, inclusão de ações que promovam a criatividade, a inovação e o aumento da eficiência produtiva, traduções realizadas sem o preparo adequado dos tradutores e a falta de ações pensadas estrategicamente para esse contexto.

O fato relatado pelos entrevistados de que na frente dos líderes os haitianos não demonstram a falta de compreensão, torna-se um sinal latente de que falta preparo dos gestores para identificar esse tipo de situação e agir com brevidade, facilitando o processo de entendimento e reduzindo os impactos posteriores.

O desafio da área de comunicação organizacional já existe em ambientes que trabalham pessoas de mesma nacionalidade, por apresentam perfis diferentes, assim, nunca existirá um público homogêneo. Entretanto, o trabalho da comunicação em comunidades multiculturais terá um esforço ainda maior, seja para alinhar seus valores e expectativas ou para alinhar as atitudes comportamentais em torno dos objetivos estratégicos.

Com vimos ao longo deste estudo a cultura impacta diretamente no processo de comunicação diário que, conseqüentemente, a cultura se expressa ou não pela comunicação, que por sua vez também influencia na produtividade de um modo geral. Com a pesquisa, foi possível descrever e detalhar aspectos da comunicação, da cultura e do trabalho, e a cada observação realizada outros aspectos acabavam aparecendo. Então foi possível concluir que não há como dividir o indivíduo, no caso dos haitianos e dos brasileiros, em um sujeito cultural, um sujeito comunicativo e um sujeito trabalhador. Tudo está relacionado e um fator impacta no outro. Apenas a junção de todos esses fatores fará com que os indivíduos tenham uma contribuição efetiva ao sistema organizacional.

Ressalta-se ainda que apensar de possuir pontos a serem trabalhados, a empresa valoriza e investe na efetividade dos imigrantes, como foi percebido no relato de todos os entrevistados que a empresa se preocupa com os imigrantes, mas não estão conseguindo direcionar os recursos e investimentos de forma assertiva.

Contudo, cabe um alerta para a situação latente que a empresa está vivenciando. Se ações não forem tomadas neste momento, a tendência é que a

situação de manifestações se agrave pela adesão de outros indivíduos. Caso não seja determinado um olhar reflexivo sobre os agravantes percebidos a empresa poderá estar fadada a uma queda produtiva e, conseqüentemente, a necessidade de planos com investimentos bem mais significativos para a contratação de profissionais brasileiros com margem salarial mais elevada, ou ainda com a automatização de alguns postos de trabalhos, o que exigiriam o desenvolvimento de aparatos tecnológicos de valor muito elevado.

Após o desenvolvimento desta pesquisa, fica perceptível que a contratação de imigrantes em grandes organizações já ultrapassou a ideia de obtenção de mão de obra barata. Apesar disso, durante a fase de embasamento da pesquisa ficou evidente que existem muitos estudos teóricos e publicações sobre esse tema, entretanto existem poucos apontamentos práticos, aplicáveis aos ambientes organizacionais e multiculturais. Esse fato sugere uma aproximação maior dos pesquisadores com os indivíduos para aportar essas conveniências. Desta forma, em continuidade a este estudo, sugere-se que o próximo passo inicie com a aplicação da técnica de pesquisa etnográfica e uma pesquisa-ação, no qual o grupo estudado contribuirá ainda mais para solucionar as dificuldades aqui relatadas.

Com base nas considerações acima elencadas, acredita-se ter alcançado os objetivos propostos, cabe então destacar a importância da continuidade deste estudo, já que por possuir caráter contemporâneo, social e estratégico, poderá contribuir de forma positiva na organização estudada e em outras organizações que queiram se contemplar o acolhimento dos imigrantes contemplando a valorização dos aspectos multiculturais dentro da realidade organizacional.

Assim, a contratação de imigrantes carece de práticas que conciliem os fatores multiculturais às estratégias empresariais, a ausência disso impactados diretamente os processos comunicacionais, relacionais e laborais, desfavorecendo a contribuição efetiva dos imigrantes ao sistema organizacional.

Por fim, espera-se que este estudo conduza a transformações harmônicas e sinérgicas para a guarida dos imigrantes haitianos no mercado de trabalho brasileiro e na sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Rodrigo. **Haiti, depois do inferno**: memórias de um repórter no maior terremoto do Século. São Paulo: Globo, 2010.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BERLO, David Kenneth. **O Processo da Comunicação**: Introdução à Teoria e a Prática. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues Brandão (Org.). **Pesquisa Participante**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**. Nós, as pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão, 2010. p. 83-101.

DUARTE, Jorge, BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge, BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 280-304.

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário Latino-Americano da Comunicação e Relações Públicas. In: **Relações públicas**: teoria contexto e relacionamentos. GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fábio. 1. ed. São Paulo: Difusão, 2009. p. 125-207.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coreia, Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA JUNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de Conteúdo. In: DUARTE, Jorge, BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 280-304.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2007.

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Pedro Gilberto. **Comunicação social**. Filosofia, ética e política. 3. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

JACCOUND, Mylène, MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean, DESLAURIERS, Jean-Pierre, GROULX, Lionel-H, et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012. p. 254-294

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-89.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NAZAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. v. 2.

MARCHIORI, Marlene Regina. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. Margarida M. Krohling Kunsch (Org.). São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-320.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Interna. In: NAZAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. v. 2.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge, BARROS Antônio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 125-145.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. Margarida M. Krohling Kunsch (Org.). São Paulo: Saraiva, 2009. p. 243-274.

SINGH, Bhawan; COHEN, Marc J. **Climate change resilience the case of Haiti**. University of Montréal/Oxfam America. Oxfam Research Reports. 2014.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge, BARROS Antônio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 51-61.

TAYLOR, James R., CASALI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In: **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. Marlene Marchiori, organizadora. São Paulo: Difusão, 2010. p. 69-82.

TRAVANCAS, Isabel. Fazendo etnografia no mundo da comunicação. In: DUARTE, Jorge, BARROS Antônio (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 98-109.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIZEU, Fabio. Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In: **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. Marlene Marchiori (Org.). São Paulo: Difusão, 2010. p. 251-267.

ZAMBERLAM, Jurandir, CORSO, Giovanni, FILIPPIN, Joaquim R., BOCCHI, Lauro, MURARO, Egídia. **Desafios das Migrações – buscando caminhos**. Porto Alegre. Sólidus, 2009.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Apresentação realizada antes de iniciar a pesquisa:

Estou realizando essa pesquisa para embasar um estudo sobre os imigrantes haitianos no ambiente de trabalho da empresa Alfa. Esta é uma pesquisa acadêmica, elaborada para a realização do trabalho de conclusão do curso, não tem fins comerciais e nem ligação com a empresa. Suas respostas são confidenciais e não serão identificadas. O uso é exclusivo para o meu estudo acadêmico, não irá influenciar em nada dentro ou fora da empresa. Obrigada pela sua colaboração.

Pesquisa sobre relação com indivíduos haitianos:

- Porque contratam haitianos?
- Como é a contratação e os primeiros aprendizados?
- Como é o convívio diário?
- Como é o relacionamento da empresa com eles?

-
- Comunicação com os colegas?
 - São aceitos pelos brasileiros?
 - Interagem com os colegas brasileiros ou formam grupos?
 - Existem mudanças na equipe com a inserção deles?

-
- Como é a comunicação com a liderança?
 - Utilização de outras linguagens – CRIOULO ou FRANCÊS?
 - Falta de um intérprete?

-
- Precisam de ajuda para executar as atividades?
 - Como são dadas as Instruções e Feedback do seu trabalho?
 - Eles cumprem metas produtivas?
 - Alguma coisa afeta a produtividade deles?
 - Em relação aos brasileiros, quem produz mais?
 - Existe algum fator que os diferencie ou que sejam melhores?
 - Existe algum fator que faça que a produtividade deles diminua/aumente?

-
- Recebem orientações de comportamento?
 - Eles expressam sua cultura em algum momento?
 - São respeitados pelos demais?
 - Os demais se interessam pela cultura deles e vice-versa?
 - A cultura deles afeta nos processos? Precisam se adequar em algum momento?
 - A sinergia entre as duas culturas traz algum aspecto considerável?

-
- Como é a participação deles nos treinamentos?
 - Eles possuem nível de aprendizagem significativo ou possuem alguma dificuldade?
 - Como são as aulas de português?

-
- Eles sabem o que acontece na empresa?
 - Consomem as notícias dos canais internos?
 - Possuem entendimento das informações e conteúdos disponibilizados pela empresa; (Mural, Revista/campanhas, treinamentos)?

-
- Porque saem da empresa?
 - A empresa funcionaria bem sem haitianos? Qual o impacto?

-
- Comentário, considerações gerais.

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Avaliar o contexto geral dos imigrantes:

- São tratados de forma diferente;
- Os imigrantes tratam os demais de forma diferente;
- Possuem algum privilégio ou demérito ao executar suas atividades;
- É possível identificar uma interação cultural (ou preconceito);
- Existe uma aproximação (como é o relacionamento).

Na aprendizagem:

- No campo multicultural, existe algum tipo de aprendizado ou valorização de competências dos imigrantes;
- Localizar exemplos no qual os valores, crenças, hábitos, maneiras de pensar (aspectos culturais) das pessoas influenciaram e redefiniram alguma ação de comunicação;
- O ambiente é favorável à troca e aprendizagem.

Na linguagem:

- Analisar o nível de linguagem;
- Entender o grau da compreensão;
- Perceber outras formas de comunicação;
- Consomem os canais internos de comunicação;
- De que forma os materiais são traduzidos (e se são).

Na atividade laboral:

- Localizar exemplos em que os aspectos culturais influenciam nas relações comunicacionais
- São orientados igual ou diferente nas tarefas a cumprir;
- Como é percebida a participação/contribuição dos imigrantes no ambiente laboral;
- Em quais funções são mais atuantes/destinados;
- Existem oportunidades para ganhos produtivos (ou perdas significativas).

Convivência com brasileiros:

- Formam grupos isolados;
- Há esforço na expressão dos imigrantes em entender o que lhes é comunicado;
- Há vontade de comunicar corretamente por parte da empresa e da liderança
- Como são atendidos pelo RH;
- Sofrem acidentes de trabalho ou algum ônus a sua integridade;
- Como é a relação com a empresa;
- Como é a relação com os colegas;
- Como é a relação com a gestão;
- Como é a relação com a equipe de apoio.

No contexto da organização:

- Aspectos gerais e traços da sua cultura (avaliar valores centrais);
- Analisar a estrutura da Comunicação Organizacional;
- Existem aspectos culturais que reorientaram alguma ação de Comunicação;
- Com lidam com aspectos interculturais dentro da organização;
- Como acontece a integração quando iniciam na empresa;
- Existe um acompanhamento funcional;
- Os demais conhecem a história desses imigrantes;
- Que tipos de preconceitos podem ser identificados;
- Como agem frente às diferenças;
- Entender o motivo de a empresa abrir as suas portas aos imigrantes;
- Recebem oportunidade de crescimento na empresa (existem casos).

ANEXO A - PUBLICAÇÕES REALIZADAS NOS CANAIS DA EMPRESA



Cartaz sobre o almoço temático do país Haiti.



Cartaz sobre os países de origem dos imigrantes trabalhadores na empresa.

VOCÊ SABIA?

Haiti: conhecer para entender

O Haiti é um país localizado no Caribe, de cultura rica e natureza exuberante. Sua capital chama-se Porto Príncipe. Fique por dentro da cultura e da realidade do lugar de onde vieram muitos colaboradores.



- O francês e o crioulo são as línguas oficiais.
- O povo é reconhecido pela sua coragem no trabalho, é muito hospitaleiro e sorri com frequência.
- A música haitiana tem influência dos povos que já habitaram a ilha onde fica o país. Ela mistura ritmos franceses, africanos, espanhóis e de outras culturas.
- O Haiti foi o primeiro país das Américas a abolir a escravidão, em 1794.
- Suas praias paradisíacas, banhadas pelo mar do Caribe, fazem do país um destino turístico interessante.
- Carne de porco, arroz, peixes e marisco são a base da culinária dos haitianos.
- O país participou apenas de uma Copa do Mundo, em 1974. Os haitianos são apaixonados pelo futebol brasileiro.
- Em 2010, um grande terremoto destruiu boa parte do país. Morreram 300 mil pessoas e 1,5 milhão ficaram desabrigadas. Centenas de milhares ainda estão em situação precária. Muitas buscaram refúgio e trabalho em outros países, como o Brasil.

logo empresa

Cartaz com informações sobre o país o Haiti.

KATON AN CHANJE, BENEFIS LA

TOUJOU MENM

Apati mwa **jwen**, katon **Visa Vale Alelo** a ap itilize drapo **Bank Bradesco** nan plas Bank de Brasil.

Valè benefis la ap rete **menm jan**, e rezo yo ap kontinye **menm jan**.

Balans ansyen katon an dwe itilize jiska **03 mwa**.

RETE ATANTIF!

Ou gen pou resevwa **KATON SA** a pati de 23/05.

Premye kredi a se apati mwa Jwen.

Tel pou itilizè yo se 4004.7733
24h | 24h e 7/7 jou

logo da empresa

PLIS PRATIKAB NAN

BENEFIS ALIMANTASYON

A pati mwa **Me**, valè alimentasyon an pap vini ansanm avèk salè a.

Ou genyen pou resevwa yon katon manyetik, ki rele Visa Vale Alelo.

Katon sa aseptab nan divès etablisman komèsyal, e valè kòb la, ap toujou kontinye **menm kantite a pa mwa**.

RETE ATANTIF!

Ou gen pou resevwa **KATON SA** a pati de 23/05.

Premye kredi a se apati mwa Jwen.

Tel pou itilizè yo se 4004.7733
24h | 24h e 7/7 jou

logo da empresa

Cartazes da campanha de benefício desenvolvidos no idioma crioulo haitiano – Adequação para disponibilizar o crédito em um cartão alimentação.

KANPAY DE AKTIALIZASYON ANREJISTREMAN

San anrejistreman, Ronaldo tap vire Fulano de Tal...

Grupo Vibra bezwen genyen tout enfòmasyon de tout anplwaye yo aktualize.

Wap resevwa yon fòmilè nan lè wap sotri nan travay la, e nou diwe remèt li jiska pou kap 30 septanb lan nan RH lokal.

Metè tout enfòmasyon nou yo an ajou, e lap rete plis fasil pou konpayi a ka kontakwèw kan li nesesè.

Aktyalizasyon garanti ak ou menm entre lòt benefis yo:

- Kan gen plas nan seleksyon entèn
- Gagne kado nan fèt papa, fèt manman oubyen nan lòt dat yo
- Resevwa kòrèkteman dokiman enpòtan
- Resevwa salè familial, nan ka siw gen dwa ak benefis sa.

Siw bezwen kèkeswa èd pouw ranpli fòmilè sa, RH ap disponib nan jou kap 15, 17, 22 e 24 septanb nan restoran an.

Nou konte sou ou!

MÈSI!

Ou fallsite nou gen aksè enfòmasyonw yo.

Nou finalize yon lòt aktyalizasyon de anrejistreman pou tout kolaboratè nou yo, nou remèsli tout moun ki te patisipe e ki te ede pou nou te ka realize aktyalizasyon sa.

Ou kowopere avèk konpayi a e garanti tout aksèw e ak tout benefis nan sa ou gen dwa.

Siw te resevwa fich reanjistreman an e ou pat remèt li ranpli, gen tan toujou pouw fè pati paw la, e remèt li nan RH lokal.

Grupo Vibra remèsye kolaborasyon nou!

KANPAY DE AKTIALIZASYON ANREJISTREMAN

San anrejistreman, Ivete tap vire Fulana de Tal...

Ou gentan aktyalize anrejistremanw lan?

Ranpli fich anrejistremanw lan e remèt li nan RH (lofis nan) jis ka pou kap 30 septanb lan, pou nou ka aktyalize tout enfòmasyon yo. Siw poko resevwa fich anrejistreman an, mande chif setew la!

E raple nou! An aktyalizasyon an garanti a ou menm, antre lòt benefis:

- Kan gen plas nan seleksyon entèn
- Gagne kado nan fèt papa, fèt manman oubyen nan lòt dat yo
- Resevwa kòrèkteman dokiman enpòtan
- Resevwa salè familial, nan ka siw gen dwa ak benefis sa.

Kèkeswa sa nou pa konprann, ale nan RH (lofis nan) oubyen pale ak chif ou a.

Nou konte sou ou!

Cartazes da campanha de atualização cadastral desenvolvidos no idioma crioulo haitiano.

Ritmo haitiano em terras brasileiras



Assista ao vídeo da banda: <http://bit.ly/1yWwsbq>

TALENTOS

O colaborador Jean David Destin trouxe do Haiti não só sua vontade de trabalhar e de conhecer o mundo, mas também todo o ritmo do país. O Auxiliar de Frigorífico de 27 anos trabalha na empresa há um ano e quatro meses. Nesse tempo, conheceu mais quatro colegas também vindos de lá que, assim como ele, tocavam instrumentos. **Juntos, formam há seis meses a banda Nu.K.Fel, que significa "eu posso fazer de um jeito novo".** Além de Jean, Pierre Jacques Geneste também trabalha na empresa. Mesmo com a rotina de trabalho, o grupo procura se reunir uma vez por semana. Eles ensalam ritmos como *compa*, típico do país de origem. As letras variam entre românticas, clássicas e evangélicas. Recentemente, a Nu.K.Fel começou a tocar em um barzinho de Pato Branco. Antes disso, já se apresentava no teatro e no pavilhão da Igreja da cidade, em Itapejara D'Oeste e em Curitiba. No Haiti, Jean era estudante de Mecânica. Por aqui, trabalha no _____ e encontra tempo para compor com os companheiros. "Eu quero você", canção que fala de amor, é a primeira composta pelo grupo. "Adoro tocar. Além disso, a banda é uma forma de complementar a renda. A vida não é fácil. Aproveito para unir o útil ao agradável", conta Jean.

Publicação na revista interna – A editoria "talentos" aborda os funcionários haitianos.



Widlin: sempre a postos para ajudar

Basta conhecer Widlin Otaris para perceber sua maior virtude: a boa vontade. O haitiano de 23 anos chegou ao Brasil em 2013, mesmo ano em que entrou para a unidade de Itapejara D'Oeste (MG). Iniciou na produção e, em 2014, foi promovido a Auxiliar Administrativo, no RH. Widlin é referência quando o assunto é tradução. Dos 466 funcionários estrangeiros da empresa, poucos falam português – e muitos contam com a ajuda dele para fazer a “ponte” que facilita a comunicação com os brasileiros, inclusive de outras unidades. No bairro onde vive, é conhecido em diferentes estabelecimentos pelo auxílio que oferece na hora da tradução. Precisando de apoio, Widlin sempre está lá para auxiliar.

Sua capacidade de compreender o português foi conquistada com esforço, dedicação e vontade de aprender. Ele começou a estudar a língua por conta própria, depois teve a ajuda de um amigo e hoje aprofunda os estudos na escola em que cursa o Ensino Médio. No Haiti, era estudante de Psicologia, mas precisou voltar ao colégio para atender às normas educacionais brasileiras. Engana-se quem pensa que esse desvio de rota desmotivou o haitiano: “Quero cursar faculdade de Medicina e, depois,

voltar para a Psicologia. O conhecimento é muito importante em nossa vida”, explica.

Widlin aproveita também sua habilidade para conversar com os amigos e conhecer a cultura brasileira com eles. Corrida e futebol são suas opções de lazer. E por falar no esporte favorito dos brasileiros, dois clubes do país têm a torcida do haitiano: o Grêmio e o Corinthians.

Para o futuro, o funcionário deseja algo não muito diferente do que já vem fazendo: ajudar a quem precisa. Seja na empresa, seja na cidade em que mora ou através da Medicina.

“Para realizar os seus sonhos, você não pode ter medo, nem desistir do que está querendo”,

ensina o jovem, que deixa seu exemplo de comprometimento e determinação por onde passa.



Publicação na revista interna – A editoria “perfil” apresenta um funcionário haitiano.