



A GESTÃO DA INTERCULTURALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DO NORTE DO PAÍS: UM ESTUDO DE CASO COM IMIGRANTES VENEZUELANOS

Juliane Guimarães Fonseca¹

Luciana Lima Pinto²

Marcelo Victor de Souza Oliveira³

Fabiula Meneguete Vides da Silva⁴

Resumo: Este estudo analisa as principais barreiras e desafios vivenciados por imigrantes venezuelanos no processo de gestão intercultural e de inclusão no trabalho em empresas sediadas em Manaus (AM). Adotou-se abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com oito trabalhadores venezuelanos; os relatos foram transcritos e examinados por Análise de Conteúdo, seguindo etapas de pré-análise, exploração, tratamento e interpretação, com organização dos achados em categorias temáticas. Os resultados indicam barreiras recorrentes: baixa proficiência em português, experiências de preconceito e dificuldades de reconhecimento de qualificações e experiências obtidas no país de origem. Ao mesmo tempo, surgem relatos de bom convívio com colegas brasileiros, embora com lacunas institucionais, em especial a ausência (ou desconhecimento) de políticas e rotinas específicas de gestão intercultural. Evidenciou-se que o desafio não se limita ao acesso ao emprego: após a contratação, persistem obstáculos de comunicação e olhares estigmatizantes, sugerindo a necessidade de ações estruturadas de RH (formação de gestores e equipes, apoio linguístico, tutoria/mentoria e protocolos de acolhimento e mediação cultural). Teoricamente, o estudo contribui ao campo da gestão da interculturalidade no contexto amazônico, ao enfatizar como dimensões linguísticas, simbólicas e institucionais moldam a inclusão cotidiana; praticamente, oferece insumos para desenho de políticas inclusivas e de desenvolvimento de pessoas em ambientes culturalmente diversos.

Palavras-chave: Interculturalidade; Imigrantes; Trabalho; Manaus.

THE MANAGEMENT OF INTERCULTURALITY IN ORGANIZATIONS IN THE NORTH OF THE COUNTRY: A CASE STUDY WITH VENEZUELAN IMMIGRANTS

Abstract: *This study analyzes the main barriers and challenges experienced by Venezuelan immigrants in the process of intercultural management and workplace inclusion within companies based in Manaus (AM). A qualitative approach was adopted, with semi-structured interviews conducted with eight Venezuelan workers; the narratives were transcribed and examined through Content Analysis, following the stages of pre-analysis, exploration, treatment, and interpretation, with findings organized into thematic categories. The results indicate recurring barriers: low proficiency in Portuguese, experiences of prejudice, and difficulties in the recognition of qualifications and prior professional experience obtained in the country of origin. At the same time, reports emerged of positive interactions with Brazilian colleagues, although institutional gaps remain, particularly the absence (or unawareness) of specific intercultural management policies and routines. It was evidenced that the challenge is not limited to access to employment: after hiring, communication obstacles and stigmatizing attitudes persist, suggesting the need for structured HR actions (manager and team training, language support, mentoring/tutoring, and protocols for cultural reception and mediation). Theoretically, the study contributes to the field of intercultural management in the Amazonian context by emphasizing how linguistic, symbolic, and institutional dimensions shape everyday inclusion; practically, it offers inputs for the design of inclusive policies and people development in culturally diverse environments.*

Keywords: *Interculturality; Immigrants; Work; Manaus.*

¹ Graduada em Administração (UFAM). Ex-aluna do Programa de Iniciação Científica (PIBIC-UFAM). ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9583-7141>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8267441324732571>. E-mail: juliane.fonseca@ufam.edu.br

² Graduada em Administração (UFAM). Ex-aluna do Programa de Iniciação Científica (PIBIC-UFAM). ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0485-1148>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6472693744151357>. E-mail: lucianalimasis17@gmail.com

³ Graduado em Administração (UFAM). Ex-aluno do Programa de Iniciação Científica (PIBIC-UFAM). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9451-9983>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9121977241246373>. E-mail: mvectorso.15@gmail.com

⁴ Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Regional da Amazônia da Universidade Federal do Amazonas (PPGADAM-UFAM) e Professora da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6073-4506>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1562017815638375>. E-mail: fabiulamv@yahoo.com.br



1 Introdução

A mobilidade tem sido discutida como um ponto central em relação às questões sobre interculturalidade, visto que as migrações são inerentes à própria história da humanidade (Craide; Silva, 2012; Freitas, 2008). Nesse sentido, é eminente o protagonismo da globalização nos tempos modernos, pois permite a aproximação e interação de pessoas de diferentes culturas, no qual possibilita a geração de novos sentidos, códigos culturais, símbolos, formação de estereótipos e opiniões (Castro; Pizarico; Bernartt, 2019).

De acordo com Guitel (2006) o aspecto intercultural é intimamente dinâmico, já que se manifesta sempre quando duas ou mais culturas se cruzam, interagem e trocam elementos, mediante isso colaboram para o enriquecimento e evolução mutuamente das mesmas.

Nesse contexto, o convívio intercultural nos dias atuais permeia tanto o nível social quanto organizacional (Freitas, 2008; 2009). A gestão de grupos compostos por indivíduos com culturas nacionais diferentes tornou-se uma realidade cada vez mais presente em muitas organizações conforme apontado por Bueno e Freitas (2018) devido à maior facilidade de mobilidade das pessoas (Castro; Nunes; Costa, 2022). Isso é válido tanto para as empresas que, embora operem localmente em termos de alcance e mercado, podem contar com profissionais de outros países, quanto mais e profundamente para aqueles que operam em diversos países com equipes de trabalho multiculturais diversas (Bueno; Freitas, 2018).

No Brasil, as pesquisas que tratam sobre a administração e diversidade intercultural ainda são incipientes (Bueno; Freitas, 2018; Castro; Pizarico; Bernartt, 2019). Em geral, e não diferentemente das pesquisas internacionais, os estudos brasileiros focam mais em questões sobre o gerenciamento da mobilidade internacional e o processo de adaptação e ajustamento de mudança do expatriado. No entanto, poucos estudos discutem de forma aprofundada a interação entre estrangeiros e locais e como isso contribui para a criação de um novo cotidiano multicultural no ambiente laboral (Craide, 2012; Bueno; Domingues, 2014; Silva *et. al*, 2021).

Apesar de existirem alguns aspectos na relação intercultural que possam torná-la um desafio às organizações, muitos são os benefícios oriundos da coexistência de diferentes culturas na organização, que podem resultar em uma maior competitividade devido às distintas opiniões dos membros. Dentro desse contexto, surge a importância das práticas de gerenciamento intercultural para minimização desses conflitos (Craide; Silva, 2012; Bueno; Freitas, 2015). Ainda nessa perspectiva, administradores e acadêmicos têm almejado compreender de que forma a gestão intercultural poderia auxiliar na criação de um ambiente de trabalho mais diversificado (Bueno, 2018).



O entendimento adotado sobre a gestão intercultural para este estudo vai ao encontro ao de Jacob (2003, p.2) de que “trata da gestão de paradoxos, de ambivalências e ambiguidades. Trata-se também de acomodar uma série de dimensões estruturais e comportamentais que abordam diferentes facetas do funcionamento organizacional.” Dessa forma, trata de acomodar as complexidades advindas do encontro intercultural nas organizações.

Estudos nacionais recentes sobre interculturalidade em âmbito organizacional, têm como ponto de partida o contexto dos grandes fluxos migratórios presenciados nas últimas décadas em território brasileiro devido ao seu aspecto acolhedor (Ferreira; Sant’Ana, 2021), esses estudos investigam questões relacionadas à inserção de imigrantes haitianos ao contexto laboral. Dessa forma, essas pesquisas buscam apontar as dificuldades e desafios das organizações a partir da contratação desses imigrantes (Filippim; Schumacher; Alperstedt, 2018), analisam as práticas da gestão da diversidade e interculturalidade (Castro; Pezarico; Bernartt, 2019), buscam evidenciar as percepções de gestores sobre as práticas de gestão intercultural em equipes interculturais envolvendo trabalhadores haitianos (Castro; Bernartt; Costa, 2021), e a percepção de trabalhadores brasileiros quanto aos sentimentos positivos e negativos em relação a gestão de equipes interculturais (Castro; Nunes; Costa, 2022), entre outros questionamentos.

Nessa perspectiva, e pautando-se nas recomendações desses autores a presente pesquisa tem como enfoque a análise das percepções de trabalhadores e gestores de equipes interculturais na qual estão inseridos imigrantes venezuelanos. Sendo assim, este estudo parte da seguinte questão: Quais são as barreiras e desafios enfrentados pelos imigrantes no gerenciamento intercultural e inclusão no ambiente de trabalho em empresas situadas na cidade de Manaus?

Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi compreender as principais barreiras e desafios enfrentados pelos imigrantes venezuelanos no gerenciamento intercultural e inclusão no ambiente de trabalho em empresas situadas na cidade de Manaus, Amazonas, com a finalidade de contribuir com a gestão de pessoas no desenvolvimento de práticas relacionadas à gestão intercultural nas organizações.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira é esta introdução que contextualiza o tema proposto, apresenta objetivo e justificativa do estudo. Na sequência é apresentado o referencial teórico, que aborda os principais aspectos do estudo. A seção posterior retrata o método adotado, após serão discutidas as análise e resultados dos dados, e por fim, as considerações finais do estudo.

2 Fundamentação teórica

A seguir, serão apresentados os tópicos pertinentes ao referencial teórico, que incluem a



discussão dos seguintes temas: gestão intercultural e inclusão nas organizações e as barreiras e desafios no gerenciamento intercultural nas organizações.

2.1 Gestão intercultural e inclusão nas organizações

O estudo da gestão intercultural no ambiente laboral tem como foco a melhoria das interações entre os colegas, clientes e parceiros de diferentes origens. Esta gestão abrange o estudo do comportamento organizacional em diversas culturas, bem como comparações entre elas, e é considerada um campo crítico que aborda as complexidades das interações entre pessoas de diferentes origens culturais no local de trabalho (Adler; Gunderson, 2001).

Um dos trabalhos considerados pioneiros nessa área foi a publicação "Culture's Consequences" de Hofstede em 1980, que impulsionou a questão da cultura nessa área de estudo (Barmeyer; Bausch; Moncayo, 2019). A gestão intercultural tornou-se cada vez mais relevante devido ao campo de investigação relacionado à mobilidade internacional, e tem assumido um elevado grau de importância de pesquisa nas áreas da Antropologia e Administração devido a interseccionalidade ao tema do trabalho (Sherer; Prestes; Grisci, 2020).

Os estudos relacionados à gestão intercultural se concentram em quatro grandes vertentes, a saber: positivista, interpretativista, pós-moderno e crítico, sendo a primeira a mais abordada na maioria das pesquisas (Romani et al, 2018). Os pesquisadores Romani et al (2018) afirmam, que as principais contribuições dos estudos positivistas é a percepção de que a cultura é tangível e mensurável, que o impacto da cultura na gestão é visível e que os atores sociais envolvidos são capazes de desenvolver habilidades para tratar com essas disparidades.

No decorrer da sua história o Brasil experimentou contato com diferentes grupos étnicos e isso se reflete nas diversas expressões culturais que podem ser encontradas por todo o país. Portanto, a diversidade é uma característica marcante do tecido social brasileiro (Fillipim; Schumacher; Alperstedt, 2018). No entendimento de Fraga e colaboradores (2019) a diversidade, de modo genérico, está relacionada com os aspectos de questões de gênero, estética, deficiência, raça, cor, geração, sexualidade, orientação sexual, religião, formação, classe social, origem geográfica e cultural dentre outros.

Nesse sentido, a força heterogênea de trabalho é um fator primordial que tem fortalecido o debate sobre a diversidade na esfera corporativa no mundo todo (Saraiva; Irigaray, 2009). Aliado a isso, outro fator que pode contribuir para o aumento da diversidade são as migrações (Fillipim; Schumacher; Alperstedt, 2018).

No âmbito organizacional, de acordo com Thomas e Ely (1996) não é suficiente somente a contratação daquele que é "diverso", mas também é importante admitir e agregar as suas



colaborações à forma de trabalho da organização. Somente dessa forma a organização será inclusiva.

Na visão de Garg e Sangwan (2020) o conceito de inclusão deve ser estudado associado ao da diversidade para que questões fundamentais em relação ao potencial emprego da força de trabalho diversificada sejam sanadas. Os estudos da inclusão estão relacionados às questões da diversidade, sobretudo, com foco na experiência de um determinado indivíduo em um grupo de pessoas em contextos laborais (Shore et al., 2011).

O conceito de inclusão tem recebido um elevado foco em pesquisas nos últimos anos, entretanto ainda é uma definição em construção, o qual não há um consenso a respeito sobre sua natureza conceitual ou sobre seus alicerces teóricos, e isso implica no estudo da sua utilidade tanto em termos prático quanto teórico (Shore et al., 2011). Esses autores entendem que o estudo da inclusão implica temas subjacentes como o pertencimento e singularidade em relação ao indivíduo dentro do grupo. E que a literatura tem demonstrado que grupos minoritários têm uma maior dificuldade de pertencer a grupos notadamente valorizados, exemplo disso, são as mulheres e negros sub-representados em cargos elevados na organização.

Segundo Shore et al (2011) a inclusão pode ser definida como o grau em que um funcionário se percebe como um membro valorizado do grupo de trabalho, depende da qualidade do tratamento recebido, especialmente em termos de atender suas necessidades de pertencimento e singularidade. Os autores defendem que deve haver um equilíbrio entre o atendimento das necessidades de pertencimento e singularidade para que se promova e seja percebida a inclusão no ambiente de trabalho. Na visão de Garg e Sangwan (2020) o conceito de inclusão deve ser estudado associado ao da diversidade para que questões fundamentais em relação ao emprego potencial da força de trabalho diversificada sejam sanadas.

Ortieb e Sieben (2014) ao analisarem a questão de como as organizações se tornam inclusivas em relação aos migrantes, revelam que as práticas organizacionais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, refeições e festas são fatores que implicam na construção da inclusão desses indivíduos na organização. Nessa perspectiva, é crucial que as organizações sejam estudadas como o centro de trocas interculturais relacionadas à migração, para que se possa entender as singulares experiências de integração, os fundamentos que modelam seus processos e resultados, e as dificuldades que possam surgir desse processo.

2.2 Imigrantes/refugiados venezuelanos

A crise vivenciada pela Venezuela fez com que milhares de pessoas migrassem em busca de uma vida melhor. Segundo os dados da Plataforma Regional de Coordenação Interagencial



de Resposta a Refugiados e Migrantes da Venezuela (R4V), em 2023 aproximadamente 511 mil venezuelanos estavam vivendo no Brasil, esses números incluem refugiados, migrantes e solicitantes de asilo. Nesse mesmo ano o Brasil ocupava a 3º posição como país da América Latina que mais acolheu esses migrantes.

De acordo com os dados disponibilizados pela Organização Internacional de Migração (OIM) Manaus é o segundo município que mais recebeu venezuelanos, atrás somente de Curitiba. Segundo a pesquisa “Diagnósticos para a promoção da autonomia e integração local de pessoas refugiadas e migrantes venezuelanas em Manaus: pesquisa de perfil socioeconômico e laboral” de 2022, cerca de 40 mil venezuelanos vivem no município de Manaus.

Quanto ao grau escolar desses imigrantes, o levantamento ainda aponta que mais de 50% dessas pessoas refugiadas e migrantes venezuelanos possuem o ensino médio, enquanto 23,2% estudaram até o ensino fundamental, cerca de 25,6% possuem formação técnica e superior, dentre as principais áreas identificadas estão engenharia, educação e administração. Outro ponto interessante é que cerca 56% dos entrevistados possuem mais de três anos de experiência em sua área de formação (Acnur, 2022).

No contexto laboral, a pesquisa revelou que aproximadamente 60% dessas pessoas refugiadas exercem algum tipo de trabalho, embora apenas 4,5% estão em empregos formais com carteira assinada (Acnur, 2022). Dentre os ramos que mais absorvem a mão de obra venezuelana em Manaus estão bares, restaurantes e hotéis com 28,2% dos respondentes, seguido por segmentos comerciais como supermercados e lojas, no varejo ou atacado com 17,3%; serviços domésticos em residências privadas com 13,5%; atuam em construção civil 10,9%; na indústria 7,7%; e serviços de limpeza e manutenção de equipamentos nas empresas 6,4%.

Referente ao gênero, homens estão mais empregados em empregos formais do que as mulheres, o mesmo se aplica a emprego regular sem carteira assinada e trabalho autônomo. Porém, as mulheres são maioria em trabalhos ambulantes e associados ao cuidado de casa.

Nessa perspectiva, é relevante entender como se dão as relações de trabalho em empresas manauaras, seus desafios e oportunidades.

2.3 Barreiras na gestão intercultural e inclusão

2.3.1 Barreiras para imigrantes

Segundo Niemann e Hertel (2023), no nível individual, os refugiados são mais inclinados a carecerem de habilidades linguísticas do país destinatário em virtude da falta de oportunidade de preparação da antes da viagem. Do mesmo modo, conforme mencionado por Silva et al



(2022), a literatura aponta que a falta de proficiência na língua do país de destino é um dos desafios a serem enfrentados pelos refugiados na inserção do mercado de trabalho local.

Aliado a isso, segundo os pesquisadores Teixeira *et al* (2019) está o fato que devido às condições financeiras precárias ao chegar ao país de destino, esses refugiados não conseguem dedicar-se ao ensino da nova língua, ainda que seja de suma importância o seu aprendizado, pois eles primeiramente precisam trabalhar para sobreviver, conseguir moradia e cuidar de filhos, e acabam não conseguindo participar das aulas. E muitas das vezes estão em trabalhos que não se encaixam com suas formações.

No contexto nacional, para Castro *et al* (2021) a falta de domínio da língua portuguesa impede a integração social e laboral plena dos migrantes, pois atua como barreira na busca de emprego, no entendimento dos regulamentos estabelecidos no ambiente de trabalho e até mesmo na interação com os nativos.

Pesquisas constataam que os refugiados mesmo com altas qualificações profissionais e competências compatíveis com as vagas ofertadas encontram dificuldades para terem seus conhecimentos ratificados no país ingressante, acarretando a violação de suas identidades profissionais e ocupacionais (Eggenhofer-Rehart *et al*, 2018; Smyth; Kum, 2010). Do mesmo modo pensam Risberg e Romani (2021) ao afirmarem que existe uma dificuldade por parte dos refugiados, mesmo aqueles com competências e qualificações profissionais, de reconhecimento de seus conhecimentos e que frequentemente estão alocados em funções que não conseguem fazer uso pleno das suas competências. Isso decorre da longa demora na equiparação de diplomas universitários, impedindo que esses refugiados continuem seus estudos ou atuem em sua formação de origem (Teixeira *et al*, 2019).

Corroboram com este pensamento Scherer e Prestes (2021) ao afirmarem que sem levar em conta a origem e o grau de qualificação, há um mercado laboral pré-determinado aos imigrantes e refugiados, normalmente, esse mercado costuma ser aquele em que os residentes locais não estão interessados em trabalhar.

2.3.2 Barreiras para organizações

Castro, Pezzarico e Bernartt (2019) ao analisarem as práticas de gestão da diversidade e interculturalidade em organizações brasileiras, que contratam imigrantes haitianos, concluíram que quando as organizações estão dispostas a praticar a gestão intercultural, elas estão propensas a passar por diversos desafios, como a não-familiaridade, o etnocentrismo, os estranhamentos em relação ao que é diferente. As autoras ainda afirmam que esses aspectos são inerentes à interculturalidade, por isso é crucial que as organizações estejam atentas ao surgimento desses



problemas e que desenvolvam condições para enfrentá-los através de uma gestão intercultural.

Embora os estudiosos e profissionais de administração de recursos humanos aceitem e reconheçam a relação positiva entre uma força de trabalho diversificada e os resultados organizacionais (Sheehan; Anderson, 2015) os migrantes são frequentemente excluídos dos esforços para diversificar a força de trabalho (Syed, 2008), nessa perspectiva ressalta Szkudlarek (2019) que os estudiosos de recursos humanos prestam pouca atenção a natureza distinta de experiência do refugiado e como esta influencia as suas interações com os sistemas de gestão de recursos humanos. Outro problema grave, é que pela ótica dos empregadores, os refugiados raramente são considerados estrategicamente importantes, tampouco recebem o conhecimento intercultural e outras formas de apoio tradicionalmente fornecidas aos expatriados (Szkudlarek, 2009).

A onda migratória dos últimos anos trouxe consigo desafios para as organizações dos países receptores, principalmente para os gestores de recursos humanos (Hirst et al, 2022; Filippim, Schumacher, Alperstedt, 2018).

Nesse raciocínio, é importante salientar que quando as organizações se guiam pela gestão intercultural elas se confrontam com muitas adversidades, que podem ser traduzidas como etnocentrismo, os estranhamentos e a não-familiaridade com o que é diferente (Castro; Pezarico; Bernartt, 2019). Dessa maneira, isso pode contribuir para as ações mencionadas por Lundborg e Skedinger (2006) de que os empregadores de forma intencional elevam os padrões de qualificação para os refugiados em comparação com os funcionários locais nos processos de recrutamento. E frequentemente são apresentadas como justificativas as dificuldades e os demorados processos de avaliação da educação e das qualificações estrangeiras para a não contratação desses refugiados (Philimore; Goodson, 2016).

As organizações estão mais preocupadas com o alcance do lucro do que em desenvolver ações para minimizar o conflito entre equipes de diferentes culturas no âmbito organizacional, e isso acabando propiciando uma ambiente onde há discriminação, racismo, estereótipos, incompreensões, problemas na relação entre pessoas de diferentes culturas e a indiferença, impactando negativamente o desempenho organizacional (Castro; Nunes; Costa, 2021), desse modo, as autoras concluem que as empresas ainda não estão preparadas para receber essa mão de obra estrangeira. Entretanto, Choi e Dickson (2009) acreditam que o incentivo à uma força de trabalho diversificada e ao desenvolvimento de uma gestão da diversidade são capazes de contribuir para o aumento da satisfação no trabalho e um desestímulo na pretensão de rotatividade.

De acordo com Hirst et al (2021) dificilmente as organizações dispõem dos conhecimentos necessários para gerir cada fase dos procedimentos padrão de emprego de



refugiados. Sendo assim, o autor defende que as organizações necessitam de “parcerias intersetoriais” com organizações sem fins lucrativos, pois estas possuem o conhecimento prático de empregar refugiados, além de apoiar a preparação para o trabalho e dispor de uma aproximação com as comunidades de refugiados. O autor acrescenta também que as organizações sem fins lucrativos podem ajudar a estabelecer expectativas realistas, no reconhecimento das qualificações e podem proporcionar uma formação linguística ou cultural.

Essa parceria é essencial pois segundo Castro, Pizzarico e Bernartt (2019) as organizações dispõem de pouca habilidade em relação a administração de equipes interculturais, revelando a carência de uma reformulação quanto a capacidades técnicas e de pessoal para que melhores estratégias sejam formuladas com o objetivo de promover a integração e socialização dos membros da organização.

Devido aos grandes fluxos migratórios observados nos últimos anos surgiram diversas pesquisas na área de gestão que buscam compreender a integração de refugiados ao local de trabalho, esse fenômeno tem dado uma nova perspectiva de estudo para o campo, já que os estudos tradicionalmente enfocaram na integração de imigrantes e expatriados (Pesch; Ipek, 2023). Entretanto, segundo Agner e Stranger (2008) ainda não é difícil definir o que é uma integração efetiva no cenário migratório.

Segundo Pesch e Ipek (2023) devem ser considerados os aspectos contextuais na integração dos refugiados, tendo em vista que a depender do tipo de organização, seja do setor de serviços ou fabril a experiência se difere, além disso deve-se considerar o tipo de trabalho, seja ele especializado ou não e o tipo período (parcial ou integral).

Apesar do contato e experiências interculturais mais amplas proporcionarem habilidades específicas aos imigrantes para superar certos desafios culturais vivenciados no ambiente de trabalho, e capacidade para administrar e resolver problemas relacionados a sua ocupação profissional de maneira culturalmente aceitável no país de acolhimento (Lee; Wechtler, 2023), os refugiados ainda lidam com obstáculos significativos para conseguir emprego, e na obtenção de uma integração bem sucedida no ambiente laboral (Hirst et al, 2021).

De acordo com Showers (2015) os grupos minoritários sofrem tratamentos desfavoráveis em comparação ao grupo majoritário, e isso pode vir a moldar as suas experiências individuais no ambiente laboral. Por exemplo, os estudos da última década evidenciam que colaboradores estrangeiros, tais como refugiados e migrantes, estão mais propensos a serem discriminados no âmbito corporativo, razão pela a qual dispõe de maior esforço para permanecerem em seus empregos, mesmo que sendo em ambientes hostis de exploração ou sensação de exclusão (Colic-Peisker; Tilbury, 2007; Van Laer; Janssens, 2011; Romani et al., 2018; Knappert et al., 2018; Ozturk; Berber, 2020; Kangas-Muller; Eräranta; Moisander, 2023).



Além disso, os migrantes refugiados experimentam circunstâncias laborais extraordinariamente inadequadas em relação aos migrantes definidos como não refugiados (Lee et al., 2020; Niemann; Hertel, 2023).

Green (2005) afirma que os salários baixos, horários de trabalhos mais longos e piores condições de trabalho são atribuídos não apenas a incapacidade dos empregadores de compreender as qualificações e experiências dos refugiados, como também a discriminação e preconceito contra esses funcionários. Em vista disso, alguns refugiados optam por trabalhar na economia informal para evitar a discriminação no local de trabalho, apesar de estarem expostos a más condições de trabalho e a limitadas oportunidades de progresso (Broadbent et al, 2007).

Os pesquisadores Knappert, Van Dijk e Ross (2018) encontraram como barreiras e facilitadores a níveis organizacionais, os estereótipos e os procedimentos tendenciosos, isto quer dizer que, há momentos em que o rótulo de “refugiado” pode ajudar ou dificultar a inclusão dos refugiados. Ou seja, ao assumir a identidade de pessoa refugiada, o migrante, vivencia tanto a ajuda de pessoas e organismos institucionais quanto a repulsa que pode advir dos residentes e organizações nacionais, sem perspectiva de poder contornar tal situação.

3 Metodologia

A fim de atender ao objetivo proposto de compreender as principais barreiras e desafios enfrentados pelos imigrantes e pelas organizações na promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho em empresas situadas no Norte do Brasil, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, visto que pretendeu estudar o fenômeno segundo a perspectiva e interpretações dos pesquisados (Creswell, 2012) e em seu ambiente natural sem qualquer interferência planejada pelo pesquisador (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto aos fins esta pesquisa é de cunho descritivo, visto que seu principal objetivo é criar um panorama das opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população quanto ao tema de pesquisa proposto (Gil, 2017).

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, por permitir um aprofundamento de estudo em relação ao fenômeno em questão, expondo suas peculiaridades e complexidades, sendo capaz de propiciar uma visão abrangente e uma investigação prática de um fenômeno contemporâneo (Yin, 2005).

Para seleção das organizações que foram objeto de estudo desta pesquisa foi realizado, inicialmente, contato com Organizações da Sociedade Civil para identificação de possíveis organizações que atendessem ao critério de inclusão deste estudo, uma dessas OSC foi o



Hermanitos, cuja missão é auxiliar na integração do imigrante venezuelano ao mercado de trabalho manauara. Desse modo, pretendeu-se eleger organizações que apresentem dentro de seu quadro funcional pelos menos 3 colaboradores imigrantes venezuelanos, por meio da técnica de amostragem não aleatória do tipo bola de neve. De acordo com Carmo e Ferreira (1998) essa técnica consiste no acesso a outras pessoas de uma determinada população de interesse da pesquisa através de pessoas que já tiveram um contato inicial com o pesquisador.

Em relação a amostra é composta somente por trabalhadores venezuelanos. Quanto ao tamanho, é composto por oito participantes.

Para a coleta de dados o tipo de instrumento aplicado foi a entrevista, tendo em vista que é uma técnica que permite a obtenção de informações diretamente dos participantes da pesquisa sobre suas experiências e opiniões (Flick, 2014), além de permitir a ampliação da amostra, ao incluir entrevistados que não sabem ler ou escrever (Lakatos; Marconi, 2017). O tipo de entrevista escolhida foi a semiestruturada, que combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a oportunidade de falar sobre o tema em questão sem se prender à pergunta formulada (Minayo; Deslandes; Gomes, 2007).

As entrevistas foram realizadas em sua maioria por videoconferência, de forma individual, com datas e horários pré-estabelecidos. A ferramenta de auxílio à aplicação foram os recursos de gravação de áudio em smartphone do pesquisador, pois a gravação permite reter todas as informações passadas pelo entrevistado tornando o material coletado mais completo e confiável permitindo ao pesquisador uma análise mais aprofundada (Triviños, 2011). Além disso, os entrevistados tomaram ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.

Após a coleta e a transcrição integral das entrevistas, os dados foram analisados através da análise de conteúdo seguindo as etapas mencionadas por Bardin (2016), de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Os dados foram organizados em categorias como Desafios ao Encontrar Trabalho em Manaus e o Campo Organizacional, a fim de identificar os principais temas e padrões emergentes nas falas dos entrevistados quanto ao objetivo desta pesquisa. Em seguida serão apresentados os resultados da pesquisa.

4 Análise e discussão dos resultados

Esta seção tem por finalidade apresentar e discutir os resultados da pesquisa e está organizada em três etapas. A primeira etapa apresenta uma breve caracterização dos participantes da pesquisa. Na segunda, são descritos e discutidos os desafios em relação a encontrar emprego



em organizações manauaras. Na terceira, são exibidos os aspectos de convivência em um ambiente laboral intercultural.

4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

A caracterização dos 08 participantes é baseada na ficha de identificação coletada nas entrevistas, no entanto, para assegurar a privacidade dos mesmos optou-se pela adoção de nomes fictícios.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Formação	Função na empresa	Atuação empresarial
Jorge	M	Ensino médio	Auxiliar de escritório	Organização Não Governamental
Guilherme	M	Engenharia geológica	Auxiliar de escritório	Organização Não Governamental
César	M	Ensino médio	Auxiliar de produção	Comunicação Visual
Pedro	M	Ensino médio	Soldador	Indústria
Luiza	F	Ensino médio	Gerente	Alimentação
Marcos	M	Engenharia de informática	Analista de suporte	Tecnologia
Antônio	M	Administração	Operador de caixa	Comércio
Débora	F	Ensino médio	Vendedora	Comércio

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os dados demonstram que a amostra foi composta em sua grande parte por pessoas do sexo masculino seis e apenas duas do sexo feminino. Em relação à escolaridade, cinco pessoas possuem alguma graduação, enquanto os outros três participantes possuem o ensino médio. Quanto à alocação laboral, evidencia-se que a maioria dos participantes dessa pesquisa estão em níveis operacionais, principalmente em atividades que envolvem prestação de serviços.

4.2 Desafios ao encontrar trabalho em Manaus

O imigrante/refugiado ao recomeçar uma nova vida no país escolhido enfrenta dificuldades para se estabelecer tanto no nível social quanto econômico. Os dados demonstram que em relação às barreiras encontradas, as mais citadas foram: idioma, preconceito e discriminação e reconhecimento das qualificações profissionais e acadêmicas. A seguir, essas barreiras serão detalhadas.



4.2.1 Idioma

Conhecer o idioma do país para o qual está migrando é um dos fatores essenciais para a integração e convivência em qualquer âmbito social, principalmente, no que tange ao acesso laboral. Entretanto, é complicado para o migrante/refugiado tal preparo tendo em vista que muitas vezes precisa sair de seu país forçadamente. Os entrevistados destacaram que o idioma português é a principal barreira no que diz respeito à obtenção de emprego, confirmado pelos seguintes relatos:

(...) algumas pessoas especificamente a partir de atendimento para orientar ao deixar currículo, às vezes não tem essa consideração com o imigrante, essa consideração ao falar. É, eu sou imigrante, fale devagar, algumas pessoas fazem, outras não. O idioma propriamente é uma barreira muito importante aí. (Guilherme)
O idioma. Não sabia nem como perguntar se tinha vaga para trabalhar, mas eu falava com sinal como faz o mudo. (César)

Esses achados ratificam as afirmações de Niemann e Hertel (2023), de que a nível individual, os refugiados são mais inclinados a carecerem de habilidades linguísticas do país destinatário em virtude da falta de oportunidade de preparação antes da viagem. De igual modo, Silva *et al* (2022) atestam com base na literatura que a falta de proficiência na língua do país de destino é um dos desafios a serem enfrentados pelos refugiados na inserção do mercado de trabalho local.

4.2.2 Preconceito e discriminação

Segundo Scherer e Prestes (2021), os imigrantes e refugiados sofrem um processo de racialização, que envolve a nacionalidade, o fenótipo e a cultura étnica. E este processo é um fator estimulante de barreiras ou exclusão no mercado de trabalho de minorias étnico-raciais em relação a grupos majoritários. Embora o povo manauara e, em geral, o brasileiro seja receptivo a pessoas estrangeiras, notou-se em algumas falas dos participantes que algumas empresas ainda têm resistência em contratar estrangeiros, como foi observado nas falas de Antônio e Luiza. “Xenofobia, tinha locais onde nem foi aceito o currículo pelo fato de ser venezuelano.” (Antônio).

(...) eu fui fazer uma entrevista no Centro para uma loja nova que estava abrindo. É tipo de variedades, não sei. E aí poxa, eu tava com muita vontade mesmo de trabalhar. Eu sou uma pessoa assim, pontual, que gosto das coisas bem feitas. Então, eu fui lá e me lembro exatamente o que a moça me falou: assim, só que assim, a gente é, sua entrevista foi muito boa, mas a gente vai, como está iniciando, vamos dar prioridade para os brasileiros. Essa nova tudo vai ser brasileiro e após que a gente tiver alguma vaga ou alguma coisa a gente estará chamando, retornando pra ti (...) foi um pouco desanimador. (Luiza)



As falas mencionadas acima representam, o pensamento dos estudiosos Knappert, Van Dijk e Ross (2018) ao alegarem que os estereótipos que organizações locais possuem em relação aos imigrantes refugiados se externalizam em procedimentos organizacionais tendenciosos que acabam por dificultar a inclusão desses estrangeiros ao mercado de trabalho local. Dessa maneira, as organizações perdem a oportunidade de incluir pessoas capazes de inovar, de alcançar novos mercados de consumo, de trazer novas perspectivas de trabalho, e todos os outros benefícios advindos de equipes multiculturais.

4.2.3 Reconhecimento de qualificações

Estudos constataam que os refugiados mesmo com altas qualificações profissionais e competências compatíveis com as vagas ofertadas encontram dificuldades para terem seus conhecimentos ratificados no país ingressante, acarretando a violação de suas identidades profissionais e ocupacionais (Eggenhofer-Rehart et al, 2018; Smyth; Kum, 2010). O não reconhecimento ou a dificuldade nesse processo impede que o mercado de trabalho local absorva mão de obra qualificada, já que para se manter no novo país os migrantes irão atuar em profissões ou funções diversas de sua formação. Essa perspectiva se constata nas falas dos seguintes entrevistados:

Na área em que eu trabalho um problema é a documentação, a equivalência da carreira é um problema e na área de tecnologia é uma trava muito importante. Esse aí é o maior problema que tem, essa parte da educação. Os trâmites na Venezuela são muito complicados. Eu acho que é muito, muito difícil fazer a equivalência no Brasil de uma carreira. E quem não tem carreira fica complicado iniciar. Isso na área de tecnologia. (Marcos)

A minha carreira, eu acho que ela está totalmente frustrada. Porque conseguir revalidar é uma tarefa quase impossível. (Guilherme)

O processo demorado para a revalidação e reconhecimento de titulação acadêmica do país de origem é considerado um aspecto determinante na criação do que chamaram Scherer e Prestes (2021) de mercados de trabalhos pré-determinados a imigrantes e refugiado, o que também se observa em outras pesquisas como de Teixeira e colaboradores (2019). Em relação ao mercado de trabalho local, este deixa de absorver mão de obra qualificada, e esses imigrantes acabam sendo apenas uma força de trabalho subproveitada para algumas organizações, visto que estão em situação de vulnerabilidade e para contornar esta situação atuarão até mesmo em subempregos para sobreviver no novo país de acolhimento.



4.3 O campo organizacional

4.3.1 Relacionamento com colegas

Hirst et al (2021) em seu estudo com refugiados compreende que eles ainda lidam com obstáculos significativos para conseguir emprego, e na obtenção de uma integração bem sucedida no ambiente laboral. Em consonância, Agner e Stranger (2008) ressaltam que ainda não é fácil definir o que é uma integração efetiva no cenário migratório. Com a finalidade de compreender como se dá a convivência entre locais e migrantes no ambiente corporativo foi indagado aos entrevistados como é a relação com os companheiros de trabalho. Os resultados demonstram que na maioria dos casos existe um bom convívio no âmbito laboral, como pode ser observado nas falas seguintes:

Realmente, eu vejo como se fora normal, sabe? Como que tudo fosse a mesma coisa. Como se não tivesse uma diferença entre si. Que é a única Barreira que enfrentar, às vezes é língua, né? Por exemplo, eu tenho um para mim que a gente não... Acho que seria a única coisa, mas do resto? Tudo normal, não tem problema. (Guilherme)

Sim, a integração e a colaboração são normais. É como que se os venezuelanos fossem os brasileiros, e os brasileiros fossem venezuelanos. É normal. Claro, as vezes existe essas complicações na comunicação por conta da língua, por conta do idioma mesmo. Que tem algumas expressões que existem tanto no espanhol venezuelano quanto no português brasileiro, só que tem significados diferentes. Mas que seja problema, problema, não. Eles estão atentos para tirar qualquer dúvida. E é só vontade do pessoal, dos colaboradores que a maioria das atividades e comunicações sejam feitas para darem certo. (Jorge)

Sim, no meu caso, meu português não era muito bom porque eu trabalho com pessoas de outro país, trabalho em espanhol, não pratico muito português. Mas eles sempre tentam entender, tentam conversar. (Marcos)

Entretanto, algumas falas trazem uma ideia de convívio forçado por parte de alguns locais. Como se observa na fala do entrevistado Antônio:

Geralmente é um relacionamento de trabalho saudável, mas tem pessoas locais que dá para perceber que não gostam de estrangeiros, mesmo assim é possível o desenvolvimento das atividades (Antônio).

Os desafios culturais são percebidos à medida que a interação e convivência entre diferentes culturas vão se moldando, e é a gestão dessa diversidade uma das adversidades contemporâneas da gestão de pessoas (Castro, Pizzarico, Bernartt, 2019). A adaptação nessas relações de interação pode ser percebida na seguinte fala:

(...) não afetou porque não é tão diferente, são países latino-americanos e é quase a mesma cultura, Brasil tem algumas coisas na lei que é diferente da Venezuela e temos que conhecer para se adaptar melhor e a costume das pessoas que também temos que conhecer para facilitar a convivência. (Antônio)



A facilitação da convivência mencionada pelo entrevistado Antônio é concebida segundo Castro *et al* (2021) através do reconhecimento da identidade cultural do “outro”, pois as trocas culturais são um fator fundamental na aproximação entre trabalhadores estrangeiros e nacionais, e que devem ser incentivadas de forma contínua pelas organizações. O compartilhamento de culturas e experiências profissionais pode contribuir para o desenvolvimento de uma melhor relação no ambiente de trabalho, e as autoras ainda ressaltam o alcance dos objetivos organizacionais por meio dessa interação.

Por fim, ao analisar as falas dos entrevistados observou-se que a maioria desses trabalhadores desenvolvem boas interações no ambiente de trabalho, e raramente enfrentaram questões negativas em relação a ser imigrante.

4.3.2 O papel do departamento de recursos humanos

Embora os estudiosos e profissionais de administração de recursos humanos aceitem e reconheçam a relação positiva entre uma força de trabalho diversificada e os resultados organizacionais (Sheehan; Anderson, 2015) os migrantes são frequentemente excluídos dos esforços relacionados a diversificação da força de trabalho (Syed, 2008). Na ótica dos empregadores, os refugiados raramente são considerados importantes em uma visão estratégica, tampouco recebem o conhecimento intercultural e outras formas de apoio tradicionalmente fornecidas aos expatriados (Szkudlarek, 2009). O departamento de recursos humanos é responsável pela gestão de pessoas com o objetivo de trazer excelentes resultados organizacionais por meio das pessoas, sendo assim, atua para que o colaborador se mantenha motivado, gere conflitos interpessoais e procura promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores possam se sentir bem.

Porém, ao serem questionados sobre a atuação do departamento de Recursos Humanos em suas empresas, os entrevistados foram quase unânimes em dizer que desconhecem suas políticas e práticas.

Minha percepção é que não sei. Acho que assim, é de boa. Desde o início, sabe? Acha que tem sido boa. (Jorge)

Na verdade, não sei te responder essa pergunta. O departamento, assim, não tenho contato com o departamento de recursos humanos. (Guilherme)

Tem, mas não a conheço. Ele só fala que tem. Igual aquele sindicato, eles falam que tem, mas só fala. (César)

Ali onde eu trabalho não tem muito isso, na verdade, não tem. Não tem esse tipo de desenvolvimento. Simplesmente eu vou te falar assim, porque não tem. Porque não tem e eu não sei te falar outra coisa. (Pedro)

É, na verdade, a gente tem e não tem esse contato direto com recursos humanos. Porque, na verdade, quem faz essa, não sei como poderia falar esse departamento são os mesmos donos, entendeu? Então eles sempre estão dando a sua opinião. Eles sempre



estão chamando a gente para informar como é que eles querem que seja feito as coisas, como é que eles querem, como é que eles querem que a gente trabalhe com os funcionários. (Luiza)

Ah, isso aí também não tenho resposta. Como eu trabalho remoto. Não tenho muito contacto com RH. (Marcos)

Eles não têm uma política específica para esses casos, o pessoal todo deve cumprir com valores da organização onde é importante o respeito pelos outros, mas nada específico para integração de estrangeiros. (Antônio)

O estudo conduzido por Castro, Nunes e Costa (2021) apontou que um dos sentimentos negativos em relação à alteridade, é que as organizações ainda não estão preparadas para absorver a mão de obra estrangeira, principalmente, as oriundas de contextos de migração forçada. Essa reflexão vai ao encontro do pensamento de Filippim, Schumacher, Alperstedt, (2018), ao afirmarem que as organizações, em especial, os gestores de recursos humanos têm como desafio a integração e o gerenciamento da mão de obra advinda dessa conjuntura migratória vivenciada nas últimas décadas. Portanto, com base nos dados levantados pode-se observar que as ações e práticas em relação a gestão intercultural ainda são poucas ou inexistentes nas organizações manauaras, embora haja a inserção da força de trabalho dos imigrantes venezuelanos nessas organizações.

Entretanto, é importante ressaltar que a gestão intercultural vai muito além do que somente a inclusão de pessoas culturalmente diversas no mesmo ambiente de trabalho, no sentimento de somente estar presente, mas engloba também a valorização e reconhecimento do outro e as estratégias capazes de gerar sentimento de pertencimento e colaboração mútua, além da minimização de conflitos que possam surgir dessa interação.

5 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo compreender as principais barreiras e desafios enfrentados pelos imigrantes venezuelanos em relação à inserção de sua força de trabalho em organizações situadas na cidade de Manaus, com a finalidade de levantar os principais aspectos desafiantes na integração da mão de obra estrangeira venezuelana.

Através das declarações de oito trabalhadores venezuelanos obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, os objetivos gerais e específicos foram atingidos. Foi verificado que os imigrantes venezuelanos, assim como os demais estrangeiros, enfrentam diversos desafios na integração social e, principalmente, no trabalho.

Em relação a busca de emprego na cidade acolhedora, as principais dificuldades mencionadas pelos entrevistados foram o idioma, questões de preconceito e discriminação, e questões relacionados ao reconhecimento de qualificações e experiências profissionais do país de origem. Esses resultados são se diferem muito do que a literatura aponta como obstáculos na



inclusão de imigrantes no país de destino. É interesse que a parte de documentação quase não foi citada, o que se pode inferir que as instituições governamentais brasileiras estão mais preparadas para receber os imigrantes, principalmente, aqueles em situação de vulnerabilidade.

No que se refere aos desafios que emergem após a absorção dessa mão de obra pelas organizações manauaras, observa-se que, na maioria das vezes, há um bom convívio entre trabalhadores venezuelanos e brasileiros, entretanto, ainda há olhares preconceituosos do trabalhador nativo em relação ao estrangeiro. Outro ponto, que também pode dificultar a interação no contexto laboral é a língua, embora os participantes ressaltem que não é um grande problema, mas que existem esses momentos de um maior esforço para que o trabalho flua de maneira satisfatória.

Questionados sobre as práticas e políticas desenvolvidas pelas organizações em que atuam, os entrevistados foram quase unânimes em dizer que não estão familiarizados ou desconhecem esses aspectos. Dessa maneira, depreende-se que embora essas organizações estejam receptivas à contratação de imigrantes, elas ainda não estão preparadas (Castro; Nunes; Costa, 2021) para abraçar todas as dimensões que envolvem a gestão intercultural e até mesmo da diversidade. E isso implica em um novo olhar das organizações e dos gestores de recursos humanos para a diversidade cultural, por meio de preparação técnica e comportamental dos recrutadores em relação à integração dos migrantes forçados e adoção de políticas e práticas que potencializam o desempenho organizacional de equipes interculturais.

Embora os achados deste estudo sejam importantes e contribuam para o avanço da temática, esses resultados não podem ser generalizados. Dessa maneira, as principais limitações deste trabalho foram a pequena quantidade de entrevistados, o foco em apenas trabalhadores venezuelanos, e difícil acesso a literatura que abordasse aspectos após a contratação desses trabalhadores.

Desse modo, espera-se que com base nos dados obtidos, que esta pesquisa auxilie gestores e organizações a desenvolverem uma gestão da interculturalidade que se adeque a realidade local, visando a melhoria da eficácia organizacional como comunicação, produtividade e redução de conflitos interpessoais, além de uma inclusão efetiva que desenvolva o senso de pertencimento a esses imigrantes.

Por fim, sugere-se que os próximos estudos incluam outras nacionalidades, abordem aspectos interseccionais como o gênero e faixa etária e ampliação da amostra. É interesse também trazer a visão dos recrutadores, dos gestores para que se entenda melhor como se desenvolvem as relações de trabalho com os estrangeiros nas organizações manauaras. Além disso, a adoção de outros métodos de pesquisa, como por exemplo, uma pesquisa de caráter quantitativo, poderia trazer novos olhares sobre a temática.



Referências

- ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. Cincinnati: South-Western, 2001.
- AGER, A.; STRANG, A. Understanding integration: A conceptual framework. **Journal of Refugee Studies**, v. 21, n. 2, p. 166-191, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>.
- BARMEYER, C.; BAUSCH, M.; MONCAYO, D. Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods—A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 19, n. 2, p. 218-244, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595819846185>.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Gestão intercultural ou administração intercultural? Diferentes perspectivas e tendências para agenda de pesquisa. In: **Anais do 3º Congresso Internacional RED PILARES**. São Leopoldo, 2014.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações sociais no contexto intercultural: O cotidiano de três subsidiárias brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395155046>.
- BUENO, J.; FREITAS, M. E. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: Um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 72, n. 1, p. 15-34, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-92302015v72n1a02>.
- CASTRO, B. L. G.; NUNES, A. F. P.; COSTA, V. M. F. Interculturalidade em uma organização: Análise à luz dos sentimentos positivos e negativos. **Experiência: Revista Científica de Extensão**, v. 8, n. 2, p. 50-71, 2022.
- CASTRO, B. L. G.; PEZARICO, G.; BERNARTT, M. Diversidade e interculturalidade no contexto organizacional: O caso dos trabalhadores haitianos em Pato Branco - Paraná. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 13, n. 1, p. 1829-1850, 2019.
- CHOI, Y.; DICKSON, D. R. A case study into the benefits of management training programs: Impact on hotel employee turnover and satisfaction level. **International Journal of Hospitality Management**, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.003>.
- COLIC-PEISKER, V.; TILBURY, F. Integration into the Australian labour market: The experience of three “visibly different” groups of recently arrived refugees. **International Migration**, v. 45, n. 1, p. 59-85, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2007.00396.x>.
- CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105-123, 2012.
- FERREIRA, R. S.; BENTO, J. S. Política migratória e direito ao trabalho: Estudo de caso sobre a acolhida de imigrantes venezuelanos no Sul do Brasil. **Colombia Internacional**, n. 106, p. 165-198, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7440/colombiaint106.2021.07>.
- FILIPPIM, E. S.; SCHUMACHER, M.; ALPERSTEDT, G. D. A inserção de imigrantes haitianos em uma organização no Sul do Brasil: Dificuldades e desafios. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2067-2095, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v12i31.2389>.
- FREITAS, M. E. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 79-89, 2008.
- GARG, S.; SANGWAN, S. Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. **Vision**, v. 25, n. 1, p. 12-22, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972262920988756>.



HAJRO, A.; BREWSTER, C.; HAAK-SAHEEM, W. Migração global: Implicações para a bolsa de negócios internacional. **Journal of International Business Studies**, v. 54, p. 1134-1150, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00632-z>.

HSIAO, A.; AULD, C.; MA, E. Perceived organizational diversity and employee behavior. **International Journal of Hospitality Management**, v. 48, p. 102-112, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>.

JACOB, N. **Intercultural management**. London: Kogan Page, 2003.

KANGAS-MÜLLER, L.; ERÄRANTA, K.; MOISANDER, J. Doing inclusion as counter-conduct: Navigating the paradoxes of organizing for refugee and migrant inclusion. **Human Relations**, p. 1-30, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/00187267231162234>.

LEE, E. S.; WECHTLER, H. Hidden agenda for cross-cultural training: Understanding refugees' cross-cultural experience through the capability approach. **The International Journal of Human Resource Management**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2178499>.

LUNDBORG, P.; SKEDINGER, P. Employer attitudes toward refugee immigrants: Findings from a Swedish survey. **International Labor Review**, v. 155, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2015.00037.x>.

NIEMANN, L.; HERTEL, G. Refugees' occupational future time perspective: Implications for their integration in receiving countries. **Group Processes & Intergroup Relations** (conforme DOI informado), 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/13684302231162234>.

OLIVEIRA, J. S. A. de et al. Refugiados e o acesso ao emprego no Brasil: Implicações na saúde e sociabilidade. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 57, p. 2023-2029, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2023-0012>.

ORTLIEB, R.; SIEBEN, B. The making of inclusion as structuration: Empirical evidence of a multinational company. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 33, n. 3, p. 235-248, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2013-0022>.

PHILLIMORE, J.; GOODSON, L. Problem or opportunity? Asylum seekers, refugees, employment and social exclusion issues in disadvantaged urban areas. **Urban Studies**, v. 43, p. 1715-1738, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1080/00420980600838606>.

PRIMECZ, H. et al. Organizations and integration of migrants: Towards a narrative approach multiparadigm. **Journal of International Management**, v. 23, n. 1, p. 7-30, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.100978>.

ROMANI, L.; HOLCK, L.; RISBERG, A. Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. **Organization**, v. 26, n. 3, p. 371-390, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508418767052>.

SCHERER, L. A.; PRESTES, V. A. Trabalho de imigrantes e refugiados(as) na perspectiva interseccional: Raça/etnia, gênero e classe em debate. In: **Seminário Internacional Fazendo Gênero**, 12., 2021, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2021.

SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

SHOWERS, F. Being black, foreign and woman. **Ethnic and Racial Studies**, v. 38, n. 10, p. 1815-1830, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/01419870.2015.1021260>.

SILVA, P. M. M. et al. Integração de refugiados envolvendo experiências de gestores organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 2, p. 202-219, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200046>.



SOUSA, C. et al. A relação entre competências multiculturais e contacto intercultural: Personalidade multicultural e inteligência cultural. **Psicologia & Sociedade**, v. 31, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2019v31178351>.

VAN LAER, K.; JANSSENS, M. Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. **Human Relations**, v. 64, n. 9, p. 1203-1227, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726711409263>.