

Integração de refugiados envolvendo experiências de gestores organizacionais

PABLO MARLON MEDEIROS DA SILVA¹

WALID ABBAS EL-AOUAR¹

ELIANA ANDREA SEVERO²

LYDIA MARIA PINTO BRITO³

AHIRAM BRUNNI CARTAXO DE CASTRO¹

¹ UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, NATAL – RN, BRASIL

² CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFBV / DEPARTAMENTO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EMPRESARIAL, RECIFE – PE, BRASIL

³ UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC), FORTALEZA – CE, BRASIL

Resumo

Este artigo investigou a integração organizacional de refugiados a partir da experiência de gestores de empresas na cidade de São Paulo, Brasil. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa básica, com base em pressupostos do paradigma interpretativo, e os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada aplicada a cinco gestores responsáveis pela gestão de refugiados em seus locais de trabalho. Os dados das entrevistas foram submetidos à análise qualitativa de conteúdo. Os resultados mostraram potenciais benefícios de integração, como compartilhamento de experiências, novos talentos, gratidão, engajamento, melhorias na reputação da empresa, produtividade, criatividade e desenvolvimento organizacional a partir da inclusão de novas linguagens. No entanto, fatores como língua, revalidação de diploma, limitação de habilidades e baixa escolaridade foram vistos como obstáculos a uma integração eficiente. A pesquisa também constatou que os empregadores são altamente dependentes da assistência voluntária de organizações para a contratação e integração de refugiados, o que indica que, sem a presença desses mediadores, as possibilidades de recrutamento da força de trabalho dos refugiados podem ser afetadas. O estudo contribui para ampliar a discussão sobre a integração organizacional de refugiados, tema ainda pouco explorado no campo da Administração. Pretende também despertar nos gestores uma visão mais sensível sobre as pessoas em situação de refúgio e como sua integração efetiva pode impactar seus negócios e indivíduos.

Palavras-chave: Integração organizacional. Refugiados. Organizações. Gestores. Experiências.

Integration of refugees involving organizational managers' experiences

Abstract

This article investigated the organizational integration of refugees from the experience of company managers in the city of São Paulo, Brazil. A basic qualitative research was developed, based on interpretative paradigm assumptions, and the data were collected through a semi-structured interview applied to five managers in charge of refugees in their workplace. The interviews data underwent qualitative content analysis. The results showed potential integration benefits, such as experience sharing, new talents, gratitude, engagement, improvements in the company's reputation, productivity, creativity, and organizational development from the inclusion of new languages. However, factors such as language, diploma revalidation, skill limitation, and low schooling levels were seen as obstacles to efficient integration. The research also found that employers are highly dependent on voluntary assistance from organizations for hiring and integrating refugees, which indicates that, without the presence of these mediators, the possibilities of recruiting the refugee workforce may be affected. The study contributes to broadening the discussion on the organizational integration of refugees, a topic that is still little explored in the field of administration. It also intends to awaken in managers a more sensitive view about people in a situation of refuge and how their effective integration can impact their businesses and individuals.

Keywords: Organizational integration. Refugees. Organizations. Managers. Experiences.

Integración de refugiados que involucran experiencias de gerentes organizacionales

Resumen

Este artículo investigó la integración organizacional de refugiados a partir de la experiencia de gerentes de empresas de la ciudad de São Paulo, Brasil. Para ello, se desarrolló una investigación cualitativa básica, basada en supuestos del paradigma interpretativo, y los datos se recolectaron a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a cinco gerentes responsables de la gestión de refugiados en sus lugares de trabajo. Los datos de las entrevistas se sometieron a un análisis cualitativo de contenido. Los resultados mostraron potenciales beneficios de integración, como compartir experiencias, nuevos talentos, gratitud, compromiso, mejoras en la reputación de la empresa, productividad, creatividad y desarrollo organizacional a través de la inclusión de nuevos lenguajes. Sin embargo, factores como el idioma, la revalidación del diploma, las habilidades limitadas y la baja escolaridad se consideraron obstáculos para una integración eficiente. La encuesta también constató que los empleadores dependen en gran medida de la asistencia voluntaria de organizaciones para contratar e integrar a los refugiados, lo que indica que, sin la presencia de estos mediadores, las posibilidades de reclutar la fuerza laboral refugiada pueden verse afectadas. El estudio contribuye a ampliar la discusión sobre la integración organizativa de los refugiados, un tema aún poco explorado en el campo de la Administración. También pretende despertar en los gestores una visión más sensible de las personas en situación de refugio y de cómo su integración efectiva puede impactar positivamente en sus negocios e individuos.

Palabras clave: Integración organizacional. Refugiados. Organizaciones. Gerentes. Experiencias.

Artigo submetido em 20 de janeiro de 2020 e aceito para publicação em 11 de setembro de 2020.

[Versão traduzida]

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200017>

INTRODUÇÃO

A questão do refúgio tem enfrentado seu maior desafio desde a Segunda Guerra Mundial (Balcilar & Nugent, 2018), tendo alcançado proporções sem precedentes nos últimos anos. O número de pessoas que saem de sua terra natal está crescendo rapidamente em todo o mundo, o que tem tido grande relevância em contextos internacionais devido ao volume significativo de fluxos migratórios e às dificuldades relacionadas ao seu controle (Knappert, Kornau & Figengul, 2018). O Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) mostrou que, em 2017, o número de pessoas que foram obrigadas a deixar seus países aumentou para cerca de 68,5 milhões, das quais 25,4 milhões eram refugiados. Por isso, a integração dessas pessoas tornou-se um tema urgente para os Estados e as sociedades que os acolhem.

Sabe-se que o emprego formal é um dos fatores mais importantes para que os refugiados se integrem e permaneçam nos países que os acolhem (Ager & Strang, 2008; Cheung & Phillimore, 2014; Gericke, Burmeister, Löwe, Deller & Pundt, 2018; Karlsdóttir, Sigurjónsdóttir, Hildestrand & Cuadrado, 2017), o que, nesse sentido, requer a concentração de esforços das organizações. No entanto, os refugiados enfrentam vários obstáculos para encontrar um emprego, dependendo do país que consideram para se instalar. Além dos desafios de serem contratados, eles precisam lidar com as desvantagens em relação à força de trabalho, o que, em muitas situações, os leva a serem explorados e a ter menos oportunidades de carreira quando comparados a outros migrantes e nativos (Wassenhove, 2015; Xypolytas, 2018). Por outro lado, as organizações enfrentam o desafio de ajudá-las a superar suas barreiras de inclusão, que estão relacionadas a questões linguísticas e culturais (Campion, 2018), falta de informação (Newbold & Mckeary, 2017), experiências traumáticas anteriores ao fugir para novos países (Esses, Medianu & Lawson, 2013), falta de recursos, que vem de um afastamento inesperado que, na maioria das vezes, não permitiu que eles se adaptassem adequadamente a uma nova realidade (Buchanan, Abu-Rayya, Kashima, Paxton & Sam, 2018).

Assim, este artigo investigou a integração organizacional de refugiados a partir da experiência de gestores de empresas na cidade de São Paulo, Brasil. A escolha por investigar a realidade empresarial brasileira remonta a um estudo que visa compreender como se dá o processo de integração organizacional de refugiados em realidades de países emergentes, contexto ainda pouco explorado quando se trata de pesquisas sobre refúgio, segundo um levantamento pelos autores em bases de pesquisa como Web of Science e Scopus. Em uma comparação, os resultados mostram, por exemplo, que, em 2017, os países da União Europeia acolheram mais de quatro milhões de refugiados (ACNUR, 2018) e que levará cerca de seis anos para metade deste grupo estar formalmente empregado e aproximadamente quinze anos para que esse percentual chegue a 70% (Konle-Seidl & Bolits, 2016). Em outras palavras, a maioria desses imigrantes que são forçados a esses locais ainda estão nos estágios iniciais de orientação da força de trabalho (Pajic, Ulceluse, Kismihók, Mol & Hartog, 2018). Além disso, nos países desenvolvidos, a maioria dos gestores tem interesse em empregar refugiados com a intenção de utilizar mão de obra barata e promissora que lhes trará lucro a baixo custo (Bauman, 2017).

Dessa forma, esta pesquisa preenche essa lacuna, ampliando as discussões sobre a integração de refugiados em organizações de países em desenvolvimento, como o Brasil. O estudo também desperta os gestores para uma nova perspectiva sobre o refúgio, mostrando-lhes que um refugiado pode contribuir significativamente para os resultados da empresa por meio de seus talentos e capacidade de agregar valor ao trabalho, criando assim uma vantagem competitiva em seu contexto operacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Aspectos iniciais sobre a integração de refugiados

O aumento do crescimento dos deslocamentos forçados de indivíduos, potencializado pela atual crise que faz com que milhares de pessoas abandonem seus países diariamente em busca de um novo começo, também resultou em um crescente interesse em promover soluções de longo prazo para a solução de problemas, como a proposição de retorno voluntário ao país de origem, naturalização ou integração permanente e reassentamento (Bauman, 2017). No entanto, os dados do ACNUR (2017) mostram que, em 2016, apenas 2,5% dos 22,5 milhões de refugiados espalhados pelo mundo retornaram à sua antiga nação, 0,1% foram naturalizados e 0,8% foram reassentados em outros países, especialmente os Estados Unidos, Canadá e Austrália. Esses resultados têm suscitado diversas discussões sobre os resultados dos programas de inclusão e colocam a integração como a opção mais eficiente para a ressocialização de refugiados no país de acolhimento (Hatton, 2016).

Embora não haja um consenso conceitual na literatura, esta pesquisa utilizou o conceito de integração baseado na estrutura de integração de Shore et al. (2010), que o definem como o nível em que um funcionário percebe que é um membro estimado de uma equipe de trabalho por meio de um tratamento que atenda às suas necessidades de pertencimento e exclusividade. Em linhas gerais, refere-se à forma como as pessoas se inserem e participam social e economicamente em um país, sendo tratadas como uma meta política a ser cumprida (Robinson, 1998). Se os indivíduos sentirem que suas expectativas não foram atendidas, eles se sentirão excluídos (Knappert et al., 2018).

A literatura aponta que a integração depende de esforços bidirecionais que envolvem, por um lado, a vontade do refugiado de se adaptar a um novo país e, por outro, a capacidade do novo país de facilitar sua integração, possibilitando um acesso igualitário aos recursos e oportunidades, sentimento de pertença social, segurança e sentido de comunidade para uma integração bem-sucedida (Knappert et al., 2018). Defende ainda que a formação, a escolaridade, a habitação e o acesso à força de trabalho são vistos como requisitos mínimos para o início de uma integração bem sucedida, mas que, com o passar do tempo, este processo exigirá vários outros elementos (Fyvie, Ager, Curley & Korac, 2003), como as seções a seguir abordarão.

Embora exista um interesse crescente pelo tema e a aceitação de que uma boa integração possa gerar efeitos benéficos para os refugiados (Miller & Rasmussen, 2016), o número de estudos sobre o tema ainda é considerado incipiente a fim de impulsionar a superação de preconceitos e as incapacidades habituais na integração dos refugiados, principalmente no que se refere à força de trabalho (Pyrhönen, Leinonen & Martikainen, 2017).

O emprego como importante facilitador da integração

Dentre as diferentes formas de integração, o emprego tem sido visto como um fator fundamental para a integração das pessoas refugiadas (Ager & Strang, 2008; Cheung & Phillimore, 2014; Karlsdóttir et al., 2017), que podem trazer resultados benéficos para sua autoestima, acesso a novas redes sociais, independência financeira, aprendizado de um novo idioma, autoconfiança e planos futuros. No entanto, encontrar um novo emprego na força de trabalho e progredir com ele são dois dos maiores desafios para o refugiado nos países de acolhimento (Chiswick, 1978; Chiswick & Miller, 2007; Goodman, Sirriyeh & McMahon, 2017).

Os estudos também avaliaram o tempo médio para encontrar emprego e compararam as possibilidades entre refugiados e outros migrantes para encontrá-lo. Uma pesquisa realizada por Karlsdóttir et al. (2017) mostraram que nos países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia, entre outros), o tempo médio para encontrar um emprego varia de cinco a dez anos. Pesquisas feitas por Fasani, Frattini e Minale (2018) e Bratsberg, Raaum e Roed (2017), por outro lado, mostraram que, em vários países da União Europeia, refugiados têm 11,6% menos chances de encontrar trabalho e 22,1% mais chances de estar desempregados. Além disso, sua renda, qualidade de vida e participação na força de trabalho são inferiores quando comparadas a outros tipos de migrantes. Com o objetivo de amenizar as dificuldades para encontrar um emprego, a Austrália adotou uma política de acolhimento que concede aos refugiados o direito ao apoio familiar e ao auxílio-desemprego e os impede de procurar trabalho por aproximadamente seis meses, período em que são treinados por empresas contratadas pelo Estado para sua nova realidade (Taylor, 2004).

Hatton (2017), por outro lado, afirma que uma das questões que pode explicar o difícil acesso do refugiado à força de trabalho é que grande parte dos que buscam refúgio vem de países considerados pobres, com renda média baixa e história comum de perseguições e abusos aos direitos humanos, que suscitou temores nas nações anfitriãs quanto à sua capacidade de absorver um grande número de indivíduos de diferentes culturas, línguas e com a possível oferta de mão de obra barata para garantir sua sobrevivência. Além disso, a migração forçada geralmente dificulta investimentos específicos em capital humano antes da partida do refugiado, diminuindo assim suas chances de encontrar um emprego (Taylor, 2004).

Com o objetivo de diminuir os obstáculos e facilitar o processo de integração de seus membros, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2016) sugeriu cinco políticas que, se executadas de forma eficiente, poderão trazer sucesso à inclusão dos refugiados nos trabalhadores. Essas práticas envolvem:

- a) treinamento de idiomas por meio de aulas de língua nativa para estrangeiros;
- b) educação e aprendizagem de adultos a longo prazo, reforçando a importância da qualificação na língua local;
- c) avaliação de competências, que se refere à verificação das experiências de trabalho que os refugiados tiveram em seu país de origem, no esforço de mensurar a quantidade e a qualidade do capital humano disponível para a nova força de trabalho e impedir que esses indivíduos se submetam ao subemprego;

- d) a educação cívica, que, apesar de não estar diretamente relacionada à força de trabalho, contribuirá para a inclusão social e política; e,
- e) qualificação relacionada ao trabalho, que envolve treinamentos que visam orientar a relação entre a qualificação para o trabalho e as expectativas de cada refugiado.

Nesse quadro, a Alemanha se destaca por ter a maioria das cinco políticas. Outros países, como Áustria, Dinamarca, Suécia e Turquia adotam pelo menos uma delas.

Outro fator apontado pela literatura para facilitar o processo de integração dos refugiados é o auxílio de organizações voluntárias (Belenkova, Kruse & Vydra, 2018; Hack-Polay & Igwe, 2019). De modo geral, esses mediadores atuam sem fins lucrativos (Mcintosh & Cockburn-Wootten, 2018), atendem necessidades que as políticas públicas não conseguiram atingir (Mayblin & James, 2018) e estão cientes das dificuldades que permeiam uma integração eficiente, tais como linguagem, falta de apreço por habilidades e habilidades, preconceito, discriminação, falta de experiência e cultura de refugiados, e pode desenvolver práticas holísticas de orientação e aconselhamento, cursos de treinamento de força de trabalho e adaptação ao emprego, parcerias com escolas e empresas e aulas de idiomas, entre outras ações (Archer, Hollingworth, Maylor, Sheibani & Kowarzik, 2005), como a integração dos refugiados nas organizações, conforme abordado a seguir.

Experiências organizacionais de integração de refugiados

Os empregadores desempenham um papel ativo nos países-alvo no que diz respeito à oferta de emprego, treinamento, educação, qualificação e aprendizagem do refugiado (Karlsdóttir et al., 2017). Também auxiliam na integração organizacional, oferecendo oportunidades de estágio (Alaraj, Allelin, Bergström & Borg, 2018) e do próprio emprego (OCDE, 2018). No entanto, esses esforços ainda são escassos e limitados a uma pequena parcela dos empregadores (Wang & Chaudhri, 2019).

Pesquisas têm mostrado diferentes visões sobre os aspectos relacionados à contratação de refugiados. Por exemplo, Borjas (2014) e Ruhs, Anderson e McNeil (2011) descobriram que pode haver diferenças salariais entre refugiados, migrantes e nativos, com base nas atitudes oportunistas dos empregadores, que podem ver o refúgio como uma fonte potencial de mão de obra barata, com expectativas menores em relação às condições de remuneração e trabalho, devido à extrema necessidade de encontrar trabalho. Embora haja uma intenção positiva de incluir estrangeiros refugiados nas organizações, esse processo ainda é limitado e é resultado de atos diretos e indiretos de discriminação (Forslund, Liljeberg & Åslund, 2017). Além disso, os esforços de integração dos refugiados podem reduzir a oferta de empregos no país e criar problemas entre eles e a sociedade local (Esen & Binatli, 2017).

Na Austrália, Colic-Peisker e Tilbury (2007a) investigaram a experiência de 40 empregadores que contrataram refugiados e notaram que o alto nível de desemprego entre esses indivíduos, especialmente aqueles que são qualificados, deveu-se principalmente ao medo da administração de substituir a força de trabalho nativa pelos refugiados, desperdiçando assim benefícios potenciais de capital humano, desperdiçando assim benefícios potenciais de capital humano. A partir das percepções de Colic-Peisker (2009) e Colic-Peisker e Tilbury (2007b), a maioria dos empregadores esconde seus atos preconceituosos com base nas diferenças visíveis que veem e isso prejudica a inclusão de refugiados. Essa perspectiva também pode ser observada nas pesquisas realizadas por Fasani et al. (2018) e Karlsdóttir et al. (2017).

Uma pesquisa realizada por Archer et al. (2005) mostrou que as principais preocupações apontadas pelos gestores para uma integração eficiente dos refugiados incluem a falta de informação, medo, suspeita, cultura, credenciais e habilidades inadequadas, e a concepção de que os refugiados eram pessoas instáveis, desamparadas e carentes que faziam com que os empregadores evitassem contratá-los, por acreditar que, neste caso, as organizações mediadoras serviriam de ponte entre as empresas e os refugiados, o que facilitaria a sua contratação e retenção.

Na verdade, a integração ao mercado de trabalho pode ser prejudicada devido a diversos problemas relacionados a fatores e motivações pré-migração, necessários à sua inclusão ocupacional (Bredgaard & Thomsen, 2018). Segundo Knappert, Van Dijk e Rosse (2019), esses obstáculos podem incluir fatores individuais, nacionais ou organizacionais.

No nível individual, podem ocorrer dificuldades relacionadas a habilidades inadequadas (Jamil, Aldhalimi & Arnetz, 2012), baixa escolaridade (Campion, 2018), baixa fluência no novo idioma (Fasani et al., 2018; Hynie, 2018), transtornos de estresse pós-traumático (Bustamante, Cerqueira, Leclerc & Brietzke, 2018; Hynie, 2017; Nygaard, Sonne & Carlsson, 2017),

experiência de trabalho limitada no novo país (Marshall, 1989), e identidade, idade e gênero conflitos (Essers, Benschop & Doorewaard, 2008), entre outros. No nível nacional, as barreiras podem incluir dificuldades com revalidação de diploma para cursos técnicos ou acadêmicos (Wassenhove, 2015), crise econômica (Knappert et al., 2019) e rejeição social (Knappert et al., 2018). Finalmente, as barreiras no nível organizacional podem apontar para requisitos estritos de linguagem e estereótipos e procedimentos tendenciosos (Knappert et al., 2019). Como consequência, pessoas refugiadas podem estar suscetíveis a posições desfavoráveis com tendência a ter seu trabalho explorado (Anderson, 2010) e a ter menos oportunidades de carreira (Cheung & Phillimore, 2014; Wassenhove, 2015) dentro da organização.

Portanto, esses achados apontam para a importância da criação de políticas que visem superar os obstáculos da inclusão dos refugiados nas organizações. Uma estratégia sugerida por Bredgaard e Thomsen (2018), por exemplo, seria o incentivo dos governos locais para que as organizações contratem refugiados. O Estado desempenha um papel importante neste processo de inclusão com a sua estrutura legislativa, benefícios fiscais e capacidade de moldar as percepções do setor empresarial sobre o emprego do refugiado, o que pode contribuir para a inclusão deste grupo no mercado de trabalho (Knappert et al., 2019; Farndale, Biron, Briscoe & Raghuram, 2015). A Holanda, por exemplo, incluiu políticas de concessão para empresas, com o objetivo de incentivá-las a contratar refugiados (Sociaal-Economische Raad, 2018). Nesse ínterim, a Suécia criou um programa de integração nacional. Um de seus vários pilares é o incentivo às empresas na contratação de refugiados estagiários para agilizar seu processo de inclusão no país (Alaraj et al., 2018).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia desta pesquisa parte de uma visão ontológica relativista que acredita que os indivíduos interagem com a realidade dos fenômenos observados (Morgan & Smircich, 1980). Também adota uma epistemologia construcionista (Blaikie, 2007; Crotty, 1998) que entende que a construção de significados que justificou os resultados deste estudo advém dessa interação.

Com base nos pressupostos do paradigma interpretativo (Crotty, 1998), a pesquisa caracterizou-se por apresentar uma natureza descritiva e abordagem qualitativa. Como método, utilizou a pesquisa qualitativa básica (Merriam & Tisdell, 2015), valendo-se de uma entrevista semiestruturada (Patton, 2002) aplicada a cinco gestores de empresas privadas e que tinham refugiados trabalhando em suas respectivas organizações.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido com base no trabalho de Knappert et al. (2018), e adaptado para o contexto brasileiro com questões que avaliaram o processo de integração organizacional dos refugiados a partir das experiências dos gestores investigados (Apêndice). O perfil dos entrevistados foi apresentado de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1
Perfil dos gestores entrevistados

Código	Gênero	Idade	Estado civil	Escolaridade	Função na organização	Tempo de função na organização	Número de funcionários	Área de atuação da organização	Número de refugiados já contratados
G1	Feminino	45 anos	Solteira	Nível superior	Gerente de diversidade e inclusão	11 anos	40 mil profissionais	Prestação de serviços diversos em todo o país	95 refugiados
G2	Feminino	27 anos	Solteira	Nível superior	Gestora de RH	2 anos	120 profissionais	Serviço de recrutamento e seleção de candidatos a emprego	1 refugiado
G3	Masculino	55 anos	Casado	Nível superior	Fundador	32 anos	80 profissionais	Serviços de mobilidade global	3 refugiados
G4	Masculino	52 anos	Casado	Nível superior	Sócio da empresa	18 anos	15 profissionais	Consultoria contábil	6 refugiados
G5	Feminino	57 anos	Casada	Nível superior	Diretora geral	20 anos	42 profissionais	Consultoria de Recursos Humanos	3 refugiados

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A coleta de dados ocorreu em fevereiro de 2019 na cidade de São Paulo, Brasil. No início, os pesquisadores utilizaram a internet para buscar potenciais participantes para a pesquisa, sendo eles empregadores que tinham, no momento do estudo, refugiados trabalhando em sua empresa, e assim poderiam contribuir com suas experiências de integração. Algumas empresas encontradas nos sites brasileiros contatados via e-mail se recusaram a participar da pesquisa, causando dificuldades no recrutamento de respondentes para a investigação, o que levou os autores a adotarem a estratégia bola de neve (Atkinson & Flint, 2001), uma técnica útil que, a partir de dois gestores que aceitaram participar do estudo, foi possível atingir novos respondentes por meio de suas indicações. Os refugiados contratados por essas organizações, segundo os gestores, possuíam ensino superior completo e trabalhavam há pelo menos seis meses nas cinco empresas pesquisadas. Seu recrutamento ocorreu por meio de organizações voluntárias da cidade de São Paulo que atuam na preparação de pessoas em situação de refúgio para o mercado de trabalho.

A maioria dos entrevistados possui ampla experiência organizacional e ocupam cargos importantes. Apenas um dos entrevistados era mais jovem e com menos tempo de trabalho do que os demais, mas isso não prejudicou o objetivo da investigação. A coleta de dados também observou o princípio da saturação teórica, estratégia utilizada para auxiliar na escolha do número de respondentes da pesquisa (Bowen, 2008) e que melhor representou o público a ser investigado (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers, 2002). Cada entrevista durou cerca de 60 minutos. No início de cada entrevista, a proposta de trabalho foi apresentada e os respondentes do estudo tiveram sua privacidade e anonimato garantidos.

Posteriormente, os dados foram transcritos literalmente e submetidos à análise de conteúdo qualitativa (Gläser & Laudel, 2013) para processamento, inferência, interpretação e estabelecimento de padrões nos textos. Nenhum software foi utilizado para processar o volume de texto gerado pelas entrevistas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O que os refugiados podem acrescentar às empresas brasileiras

A partir das evidências encontradas nas entrevistas realizadas com os gestores, foi possível perceber diversos fatores associados ao trabalho do refugiado em empresas brasileiras, como entusiasmo, comprometimento, pró-atividade, disposição, diversidade de talentos, valorização de oportunidades, gratidão e apreço. Essas qualidades possibilitaram que alguns dos entrevistados os vissem como um diferencial dos refugiados em relação aos profissionais brasileiros que, segundo suas percepções, tendem a adotar uma postura mais instrumental em seu compromisso em muitos casos. As linhas a seguir expressam bem esses significados:

Tomo nossa funcionária como exemplo. Eu a vejo mais comprometida, engajada, ela é a primeira a chegar na empresa, sempre sorrindo. Pedimos algumas coisas aos funcionários brasileiros e, de vez em quando, eles arrastam os pés e dizem que não podem fazer, o que nunca espero de nossa funcionária refugiada. Ela vai além e está pronta para tudo (G2).

[...] agrega muito valor; vontade de aprender, sua ansiedade em poder aprender tudo rapidamente enquanto algumas pessoas não se importam e não apreciam seu conhecimento no trabalho. Ela mostra mais disposição até do que o brasileiro (G4).

Vejo refugiados como pessoas que supervalorizam o trabalho que você lhes dá. São pontuais, não reclamam de nada. Muitos brasileiros, por outro lado, veem o trabalho como uma obrigação. A gratidão é o traço de diferença mais forte entre os dois mercados, uma vez que acarreta muitas consequências no local de trabalho. [...] a maioria dos refugiados agradece o trabalho. Se eu der um aumento de 100 reais, talvez um brasileiro questione: “sério, só 100 reais?”; os refugiados não, eles vão pular de alegria (G5).

Esses achados confirmam estudos que apontam os benefícios potenciais da contratação de refugiados, como menos absenteísmo, mais produtividade (Ruhs et al., 2011), maior satisfação (Spijkerman, Benschop & Bücken, 2018), gratidão e confiabilidade (Archer et al., 2005; Hussein, Manthorpe & Stevens, 2010; Ponzoni, Ghorashi & Van Der Raar, 2017).

Os entrevistados também descreveram a importância da integração dos refugiados em suas organizações. A G1, responsável pela área de diversidade e que conta com mais de oitenta profissionais deslocados trabalhando em sua empresa, admite o tema refúgio como recente e de importância global (Truzzi & Monsma, 2018). Como gestora estrangeira a trabalhar no Brasil, demonstra como o multiculturalismo reduz as fronteiras da diversidade e está cada vez mais presente no dia a dia das empresas. Nivelas as diferenças que advêm do contexto que envolve as pessoas que são forçadas a deixar seus países à situação que envolve mulheres, homossexuais, pessoas com deficiência, entre outras, o que mostra que, ao agregar vários indivíduos, uma série de benefícios serão notado em uma relação ganha-ganha (Gomez & Bernet, 2019; Manoharan, Sardeshmukh & Gross, 2019).

Da mesma forma, G2 mostrou que a presença do refugiado empregado no ambiente de trabalho de sua empresa foi capaz de mudar o clima organizacional, o que mostrou aos empregados brasileiros que, sejam quais forem as circunstâncias que condicionam o dia a dia de cada empregado, é possível estar grato, entusiasmado e empenhado na sua profissão, que puderam ver no seu novo colega. Esse tipo de comportamento, capaz de fluir em qualquer tipo de tarefa, foi observado por G3, que logo aprendeu a importância de incluir refugiados em sua empresa e seus ganhos significativos, mas, em primeiro lugar, chegou à conclusão, a partir de sua primeira experiência, que a cultura de acolher pessoas nesta condição precisa estar presente em todos os níveis da organização.

Obstáculos para a integração de refugiados nas organizações brasileiras

Os gestores admitem que diversos obstáculos podem prejudicar a integração efetiva dos refugiados nas organizações brasileiras. A primeira barreira mencionada pelos entrevistados diz respeito à língua portuguesa, algo já referido em estudos anteriores (Ager & Strang, 2008; Archer et al., 2005; Hynie, 2018; Marshall, 1989). Ainda assim, os entrevistados referiram que, com um pouco de tempo na empresa, é possível aos refugiados adquirirem alguns conhecimentos básicos de português que os farão comunicar com colegas e coordenadores, o que requer o apoio da alta direção e de outros colaboradores, como pode ser observado a partir dos seguintes relatórios:

A linguagem, com certeza, embora hoje estejamos muito abertos a isso, pois, por mais dificuldades que o refugiado enfrente, procuramos nos comunicar de todas as formas possíveis. [...] graças a Deus a visão dos nossos colaboradores em relação aos refugiados é aberta e positiva (G2).

Idioma, mas não vejo como fator de bloqueio porque somos qualificados para treinar os refugiados para falar português. Quando a gente envelhece nesse processo de conhecer melhor a refugiada, tem uma série de pessoas que se comprometem em recebê-la e ensiná-la a se adaptar a esse ambiente de trabalho e a dar o seu melhor (G3).

Porém, pelo conteúdo do G5, a seguir, foi possível perceber que a contratação desses indivíduos enfrenta limitações quando envolve cargos que exigem maior proficiência na fala e na escrita, pois, segundo os entrevistados, o português básico só serve para cargos de nível operacional que não exijam tal necessidade, prejudicando trabalhos que demandem uma comunicação mais formal.

[...] quando se trata de um trabalho extremamente operacional, não tem problema; mas para cada cargo você precisa do português, porque, se eu não estou contratando por assistencialismo, tenho que trazer alguém que vai fazer um bom trabalho e me dar retorno (G5).

Esses resultados são corroborados pela pesquisa de Fasani et al. (2018), que apontou que níveis mais baixos de proficiência no idioma no país de acolhimento podem prejudicar o desempenho do refugiado na força de trabalho. Nesse caso, os refugiados tornam-se vulneráveis, pelo menos no primeiro momento, a cargos que não atendam às suas qualificações profissionais no Brasil, nivelando todos os indivíduos, independentemente de suas habilidades técnicas. Para suprir esta lacuna, é importante contar com o apoio de organizações de voluntariado em atividades de orientação, referências a aulas de língua portuguesa, parceria com instituições que dão aulas gratuitas para refugiados, e assistência linguística em seus ambientes de trabalho, entre outras medidas.

A limitação de competências e o baixo nível de escolaridade foram outros dois obstáculos apresentados por um dos entrevistados (G4):

[...] e dependendo da nacionalidade, tem gente mais humilde que não teve muitas oportunidades de estudar e desenvolver habilidades técnicas, o que dificulta muito, né?! Bem ... (G4).

Para o G4, essas evidências estão mais relacionadas a casos que costumam envolver mulheres que, em alguns países, possuem uma cultura patriarcal mais voltada para o cuidado da família e do lar, o que dificulta seu desenvolvimento profissional. Ao serem obrigados a deixar sua terra natal em busca de um recomeço, percebem que são impedidos de alcançar oportunidades de trabalho por causa de suas limitações educacionais e de experiências de trabalho, que, relacionadas a outros problemas, resulta em maior conformidade com as oportunidades que alcançaram (Baran, Valcea, Porter & Gallagher, 2018; Battisti, Giesing & Laurentsyeveva, 2019; Knappert et al., 2019) quando comparados a refugiados com ensino superior.

Por outro lado, refugiados qualificados lutam com a perda de empregos que correspondam às suas competências, conforme afirma G5, a seguir, que se deve à questão da revalidação do diploma que impede muitos indivíduos de realizarem os mesmos trabalhos que realizavam em sua terra natal.

[...] em alguns casos é validação de diploma, porque, aqui, esse processo pode demorar anos e muitos deles não conseguem trazer todos os documentos ou quase um, dependendo de onde eles vêm (G5).

A burocracia, resultado de rígidos processos legislativos para brasileiros e estrangeiros, dificulta o exercício de carreiras de curta duração, o que, conseqüentemente, atinge também os refugiados que vêm para o país. Muitos deles são médicos, mestres, pós-graduandos, técnicos, médicos, engenheiros, advogados, mas aqui no Brasil acabam perdendo as competências, pelo menos a princípio, o que prejudica a continuidade da carreira no novo lar. Além da questão burocrática, a migração, geralmente não planejada, impede que muitos deles possam trazer seus documentos e diplomas para o país, o que torna ainda mais difícil a busca por oportunidades semelhantes às que tinham anteriormente. Como resultado, eles são mais propensos a ficarem descontentes com seu subemprego e insatisfeitos (Campion, 2018).

Procedimentos de remuneração, mobilidade ocupacional e a relevância da assistência voluntária (mediadores)

Em termos salariais e de progressão profissional, os gestores entrevistados afirmaram que adotam critérios justos de regras e procedimentos de trabalho, bem como de remuneração dos seus colaboradores. No entanto, quando se trata de políticas de promoção, eles reconhecem que existem obstáculos que impedem o crescimento de muitos refugiados dentro da empresa, como o idioma e a dificuldade de transferência de recursos individuais.

Atualmente, minha funcionária aqui não tem as mesmas chances de ser promovida que os outros. Por quê? Porque seu português falado é compreensível, mas sua escrita é muito limitada. Assim, as possibilidades que temos na nossa empresa envolvem a relação com o cliente numa boa comunicação oral e escrita. Então, na nossa empresa hoje, ela tem um grande fator de bloqueio para progredir, que é o idioma. Acredito que depende muito do contexto de cada empresa, mas acho que, na maioria das promoções, critérios como idioma e comprovante de diploma podem impedir o refugiado de progredir na carreira (G5).

O depoimento do G5 mostra que, por mais que a empresa conheça as potencialidades do seu trabalhador refugiado, as duas dificuldades apresentadas quanto ao domínio da língua portuguesa e à revalidação de diplomas estrangeiros continuam a ser um entrave ao progresso vertical. Esses achados apoiam os estudos de Chiswick e Miller (2007) e Chiswick (1978) e mostraram que refugiados que chegaram recentemente ao país anfitrião e que não sabem o idioma local e não podem trocar facilmente suas habilidades individuais tendem a experimentar queda do status ocupacional nos primeiros anos, além das dificuldades de verticalidade das empresas.

Outra questão a ser levada em consideração é que as empresas investigadas são altamente dependentes da assistência de organizações voluntárias. Quando questionados, por exemplo, se as chances dos deslocados encontrarem trabalho sem o auxílio de organizações voluntárias diminuiriam, os entrevistados mostraram que:

Sim, claro! Por que a empresa precisa e quer contratar um refugiado, por exemplo, onde eles serão facilmente encontrados? Então, é importante ter um elo que nos conecte e os prepare para essa posição (G1).

Como gestor, dificilmente contrataria um refugiado que bate à nossa porta porque passa por muitos, muitos problemas antes de chegar aqui [...] nem todos estão psicologicamente preparados para abraçar uma profissão. Então, eu acho que uma ONG é capaz de facilitar esse processo (G5).

Existe uma ideia entre os gestores pesquisados no sentido de que acreditam que a mediação é essencial para o processo de busca de emprego para pessoas refugiadas. Este resultado confirma pesquisas que comprovam a influência direta da assistência de organizações voluntárias no processo de integração (Belenkova et al., 2018; Hack-Polay & Igwe, 2019). Para eles, o papel do mediador facilita o recrutamento, pois reduz tempo, custos, ajuda na escolha do perfil ideal para a vaga oferecida e na preparação psicológica para os desafios do trabalho, como afirma claramente o G4 ao dizer que nem todos os refugiados são capazes de trabalhar, mesmo sendo essa a primeira necessidade ao chegar ao Brasil, e, na opinião dele, isso se deve a uma série de problemas que antecederam sua vinda ao país e que ainda repercutem em seu processo de adaptação, o que explica em parte os motivos pelos quais os gerentes dificilmente contratam pessoas que entram por conta própria e batem em suas portas em busca de emprego.

CONCLUSÕES

Este artigo investigou a integração organizacional de refugiados a partir da experiência de gestores empresariais na cidade de São Paulo, Brasil. Os resultados sugerem que, uma vez que as organizações superem os obstáculos de integração dos refugiados, seus gestores poderão usufruir dos talentos e capacidades que esses indivíduos agregarão às organizações.

Nos últimos anos, o Brasil tem sido um destino cada vez mais desejado por pessoas que fogem de sua terra natal em busca de um novo começo. Porém, ao chegarem e buscarem o restabelecimento pelo trabalho, os refugiados enfrentam o despreparo de muitos gestores que, por não conhecerem o real significado da palavra e das condições de refugiado, irão discriminar e negligenciar as pessoas sob refúgio.

Portanto, este trabalho traz contribuições importantes. Primeiramente, o estudo reúne elementos teóricos atuais sobre conceitos e pesquisas que aprofundam o conhecimento sobre o tema refúgio. Em segundo lugar, a pesquisa traz a discussão sobre a inserção dos refugiados no campo dos países em desenvolvimento, mostrando na realidade brasileira quais são os desafios e o que as empresas investigadas estão vivenciando em suas experiências iniciais de inclusão de pessoas em situação de refúgio, que podem levar seus gestores e também as novas empresas a refletir sobre a importância de integrar esses grupos às suas atividades organizacionais, criando estratégias que amenizem as dificuldades de integração e potencializem seus benefícios em prol do crescimento sustentável.

A limitação desta pesquisa reside no fato de que, no contexto das empresas pesquisadas na cidade de São Paulo, os resultados obtidos não podem ser generalizados para o resto do país ou mesmo para outras nações em desenvolvimento. Há também o fato de que a opinião dos refugiados não foi incluída na amostra, além das organizações que se encarregam de inserir os refugiados nas empresas, o que requer a realização de estudos que venham a compreender a percepção dos refugiados e mediadores sobre a integração desses grupos.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

REFERÊNCIAS

- Ager, A., & Strang, A. (2008). Understanding integration: A conceptual framework. *Journal of refugee studies*, 21(2), 166-191. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>
- Alaraj, H., Allelin, M., Bergström, M. A., & Borg, C. B. (2019). Internship as a Mean for Integration. A Critical Study. *Journal of International Migration and Integration*, 20(2), 323-340. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s12134-018-0610-0>
- Anderson, B. (2010). Migration, immigration controls and the fashioning of precarious workers. *Work, employment and society*, 24(2), 300-317. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0950017010362141>
- Archer, L., Hollingworth, S., Maylor, U., Sheibani, A., & Kowarzik, U. (2005). *Challenging barriers to employment for refugees and asylum seekers in London*. London, UK: London Metropolitan University.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social research update*, 33(1), 1-4.
- Balcilar, M., & Nugent, J. B. (2019). The migration of fear: An analysis of migration choices of Syrian refugees. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 73, 95-110. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.qref.2018.09.007>
- Baran, B. E., Valcea, S., Porter, T. H., & Gallagher, V. C. (2018, April). Survival, expectations, and employment: An inquiry of refugees and immigrants to the United States. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 102-115. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.011>
- Battisti, M., Giesing, Y., & Laurentsyeva, N. (2019). Can job search assistance improve the labour market integration of refugees? Evidence from a field experiment. *Labour Economics*, 61, 101745. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.07.001>
- Bauman, Z. (2017). *Estranhos à nossa porta*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.
- Belenkova, N. M., Kruse, I. I., & Wydra, D. (2018). Language mediators' support for refugees at border crossing points: enhancing societal tools for sustainable communication in multicultural communities of Austria, Germany and Russia. *Journal of Social Studies Education Research*, 9(4), 214-230.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to Social Inquiry*. Cambridge, UK: Polity.
- Borjas, G. J. (2014). *Immigration economics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137-152.
- Bratsberg, B., Raaum, O., & Røed, K. (2017). *Immigrant Labor Market Integration across Admission Classes* (Working paper No. 10513). Kiel, Germany: ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
- Bredgaard, T., & Thomsen, T. L. (2018). Integration of Refugees on the Danish Labor Market. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(S4), 7-26. Recuperado de <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS4.111161>
- Buchanan, Z. E., Abu-Rayya, H. M., Kashima, E., Paxton, S. J., & Sam, D. L. (2018). Perceived discrimination, language proficiencies, and adaptation: comparisons between refugee and non-refugee immigrant youth in Australia. *International journal of intercultural relations*, 63, 105-112. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.10.006>
- Bustamante, L. H. U., Cerqueira, R. O., Leclerc, E., & Brietzke, E. (2018, junho). Stress, trauma, and posttraumatic stress disorder in migrants: a comprehensive review. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 40(2), 220-225.
- Campion, E. D. (2018). The career adaptive refugee: Exploring the structural and personal barriers to refugee resettlement. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 6-16. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.008>
- Cheung, S. Y., & Phillimore, J. (2014). Refugees, social capital, and labour market integration in the UK. *Sociology*, 48(3), 518-536. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0038038513491467>
- Chiswick, B. R. (1978). The effect of Americanization on the earnings of foreign-born men. *Journal of political Economy*, 86(5), 897-921. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/260717>
- Chiswick, B. R., & Miller, P. W. (2009). The international transferability of immigrants' human capital. *Economics of Education Review*, 28(2), 162-169. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2008.07.002>
- Colic-Peisker, V. (2009). Visibility, settlement success and life satisfaction in three refugee communities in Australia. *Ethnicities*, 9(2), 175-199. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1468796809103459>
- Colic-Peisker, V., & Tilbury, F. (2007a). *Refugees and employment: The effect of visible difference on discrimination*. Perth, Australia: Murdoch University. Recuperado de <https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/10991/1/refugeesandemployment.pdf>
- Colic-Peisker, V., & Tilbury, F. (2007b). Integration into the Australian Labour Market: The Experience of Three "Visibly Different" Groups of Recently Arrived Refugees 1. *International migration*, 45(1), 59-85. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2007.00396.x>
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. Crows Nest, UK: Sage Publications Ltd.
- Dench, S., Hurstfield, J., Hill, D., & Akroyd, K. (2006, February). *Employers' Use of Migrant Labour* (RDS Online Report 41794). London, UK: Home Office.
- Esen, O., & Binatli, A. O. (2017). The impact of Syrian refugees on the Turkish economy: Regional labour market effects. *Social Sciences*, 6(4), 129-141. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/socsci6040129>
- Essers, C., Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2008). Female Ethnicity: Understanding Muslim Immigrant Businesswomen in the Netherlands. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 320-339. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00425.x>
- Esses, V. M., Medianu, S., & Lawson, A. S. (2013). Uncertainty, threat, and the role of the media in promoting the dehumanization of immigrants and refugees. *Journal of Social Issues*, 69(3), 518-536. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/josi.12027>
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677-687. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991511>

- Fasani, F., Frattini, T., & Minale, L. (2018). *(The struggle for) refugee integration into the labour market: evidence from Europe* (IZA DP No. 11333). Bonn, Germany: IZA Institute of Labor Economics. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3126212
- Forslund, A., Liljeberg, L., & Åslund, O. *Flykting-och anhöriginvandrades etablering på den svenska arbetsmarknaden* (FAU Rapport, 2017: 14). Uppsala, Sweden: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering. Recuperado de <https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2017/r-2017-14-etablering-pa-den-svenska-arbetsmarknaden.pdf>
- Fyvie, C., Ager, A., Curley, G., & Korac, M. (2003). *Integration mapping the field volume II: distilling policy lessons from the "mapping the field" exercise* (Home Office Online Report 29/03). London, UK: Home Office. Recuperado de <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110218141512/http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs2/rdsolr2903.pdf>
- Gericke, D., Burmeister, A., Löwe, J., Deller, J., & Pundt, L. (2018). How do refugees use their social capital for successful labor market integration? An exploratory analysis in Germany. *Journal of vocational behavior, 105*, 46-61. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.002>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2013). Life with and without coding: two methods for early-stage data analysis in qualitative research aiming at causal explanations. *Forum Qualitative Social Research, 14*(2), Art. 5. Recuperado de www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1886
- Gomez, L. E., & Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association, 111*(4), 1-10. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2019.01.006>
- Goodman, S., Sirriyeh, A., & McMahon, S. (2017). The evolving (re)categorisations of refugees throughout the "refugee/migrant crisis". *Journal of Community & Applied Social Psychology, 27*(2), 105-114. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/casp.2302>
- Hack-Polay, D., & Igwe, P. A. (2019). Beyond words and rhetoric—small voluntary organisations and effective refugee integration in the communities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 13*(1/2), 5-23. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2018-0084>
- Hatton, T. J. (2016). Refugees, asylum seekers, and policy in OECD countries. *American Economic Review: Papers & Proceedings, 106*(5), 441-445. Recuperado de <https://doi.org/10.1257/aer.p20161062>
- Hatton, T. J. (2017). Refugees and asylum seekers, the crisis in Europe and the future of policy. *Economic Policy, 32*(91), 447-496. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/epolic/eix009>
- Hussein, S., Manthorpe, J., & Stevens, M. (2010). People in places: A qualitative exploration of recruitment agencies' perspectives on the employment of international social workers in the UK. *British Journal of Social Work, 40*(3), 1000-1016. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcn131>
- Hynie, M. (2017). The social determinants of refugee mental health in the post-migration context: A critical review. *Canadian Journal of Psychiatry, 63*(5), 297-303.
- Hynie, M. (2018). Refugee integration: Research and policy. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 24*(3), 265-276. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/pac0000326>
- Jamil, H., Aldhalimi, A., & Arnetz, B. B. (2012). Post-Displacement Employment and Health in Professional Iraqi Refugees vs. Professional Iraqi Immigrants. *Journal of Immigrant & Refugee Studies, 10*(4), 395-406. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15562948.2012.717826>
- Karlsdóttir, A., Sigurjónsdóttir, H. R., Hildestrand, Å. S., & Cuadrado, A. (2017). *Policies and measures for speeding up labour market integration of refugees in the Nordic Region. A knowledge overview* (Nordregio Working Paper, 2017:8). Stockholm, Sweden: Nordregio.
- Knappert, L., Kornau, A., & Figengul, M. (2018, April). Refugees' exclusion at work and the intersection with gender: Insights from the Turkish-Syrian border. *Journal of Vocational Behavior, 105*, 62-82. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.002>
- Knappert, L., Van Dijk, H., & Rosse, V. (2019). Refugees' inclusion at work: a qualitative cross-level analysis. *Career Development International, 25*(1), 32-48. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-0021>
- Konle-Seidl, & Bolits, G. (2016). *Labour market integration of refugees: Strategies and good Practices: Study*. London, UK: European Parliament.
- Manoharan, A., Sardeshmukh, S. R., & Gross, M. J. (2019). Informal diversity management practices and their effectiveness: In the context of ethnically diverse employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management, 82*, 181-190. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.003>
- Marshall, T. (1989). *Cultural Aspects of Job Hunting*. London, UK: Refugee Council.
- Mayblin, L., & James, P. (2019). Asylum and refugee support in the UK: civil society filling the gaps?. *Journal of Ethnic and Migration Studies, 45*(3), 375-394. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1369183X.2018.1466695>
- Mcintosh, A., & Cockburn-Wootten, C. (2019). Refugee-focused service providers: improving the welcome in New Zealand. *The Service Industries Journal, 39*(9-10), 701-716. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1472243>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Nova Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Miller, K. E., & Rasmussen, A. (2016). The mental health of civilians displaced by armed conflict: an ecological model of refugee distress. *Epidemiology and Psychiatric Sciences, 26*(2), 129-138. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/S2045796016000172>
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review, 5*(4), 491-500. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288947>
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods, 1*(2), 13-22. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>
- Münz, R., Straubhaar, T., Vadean, F. P., & Vadean, N. (2006). *The costs and benefits of European immigration* (HWWI Policy Report No. 3). Hamburg, Germany: Hamburg Institute of International Economics.
- Newbold, B., & Mckeary, M. (2017). Investigating the diversity of Canada's refugee population and its health implications: does one size fit all? *International Journal of Migration, Health and Social Care, 13*(2), 145-156. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJMHS-02-2015-0007>

- Nygaard, M., Sonne, C., & Carlsson, J. (2017). Secondary psychotic features in refugees diagnosed with post-traumatic stress disorder: a retrospective cohort study. *BMC Psychiatry, 17*(5), 2-11. Recuperado de <https://doi.org/10.1186/s12888-016-1166-1>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Making Integration Work: Refugees and Others in Need of Protection*. Paris, France: OECD publications.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Working together for local migrant and refugee integration*. Paris, France: OECD publications.
- Pajic, S., Ulceluse, M., Kismihók, G., Mol, S. T., & Hartog, D. N. (2018, April). Antecedents of job search self-efficacy of Syrian refugees in Greece and the Netherlands. *Journal of Vocational Behavior, 105*, 159-172. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.001>.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ponzoni, E., Ghorashi, H., & Van Der Raad, S. (2017). Caught between norm and difference: narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 36*(3), 222-237. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2015-0093>
- Pyrhönen, N., Leinonen, J., & Martikainen, T. (2017). *Nordic Migration and Integration Research: Overview and Future Prospects (No. 3)*. Oslo, Norway: Nordforsk.
- Robinson, V. (1998). Defining and measuring successful refugee integration. In *Proceedings of ECRE International conference on Integration of Refugees in Europe*, Antwerp, Brussels.
- Ruhs, M., Anderson, B., & Mcneil, R. (2011). *Responding to employers: Labour shortages and immigration policy (Policy primer)*. Oxford, UK: The Migration Observatory at the University of Oxford.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management, 37*(4), 1262-1289.
- Sociaal-Economische Raad. (2018). *Vluchtelingen en werk: Een nieuwe tussenbalans*. Den Haag, The Netherlands: Autor.
- Spijkerman, H., Benschop, Y. W. M., & Bücker, J. (2018). Constructive intercultural contact: yes we can. Introduction of a new concept. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 37*(7), 649-663. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2016-0042>
- Taylor, J. (2004). Refugees and social exclusion: what the literature says. *Migration Action, 26*(2), 16-31.
- Truzzi, O., & Monsma, K. (2018). Sociologia das migrações: entre a compreensão do passado e os desafios do presente. *Sociologias, 20*(49), 18-23. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/15174522-02004901>
- United Nations High Commissioner for Refugees. (2018). *Statistical Online Database*. Recuperado de <http://www.unhcr.org>
- United Nations High Commissioner for Refugees. (2017). *Global trends: Forced displacement 2016*. Recuperado de <http://www.unhcr.org/globaltrends2016/>
- Urlick, M. (2017). Adapting training to meet the preferred learning styles of different generations. *International Journal of Training and Development, 21*(1), 53-59. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijtd.12093>
- Wang, Y., & Chaudhri, V. (2019). Business Support for Refugee Integration in Europe: Conceptualizing the Link with Organizational Identification. *Media and Communication, 7*(2), 289-299. Recuperado de <https://doi.org/10.17645/mac.v7i2.1877>
- Wassenhove, L. N. V. (2015). *What's Europe's long-term plan for integrating refugees?* Cambridge, MA: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2015/09/whats-europes-long-term-plan-for-integrating-refugees>
- Xypolytas, N. (2018). The refugee crisis as a preparation stage for future exclusion: The effects of the country of origin turmoil and refugee management on work orientations. *International Journal of Sociology and Social Policy, 38*(7-8), 637-650. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2017-0149>

Pablo Marlon Medeiros da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4612-5143>

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Potiguar (UnP). Desenvolve pesquisas nas áreas de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Marketing, Estratégia, Empreendedorismo, dentre outras. E-mail: pablo_marlon17@hotmail.com

Walid Abbas El-Aouar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4033-7655>

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. É pesquisador na área de Pesquisa sobre Comportamento Organizacional, Gestão com Pessoas, empreendedorismo, plano de negócios, qualidade de vida, estratégia competitiva e satisfação do cliente. E-mail: walidabbas@unp.br

Eliana Andréa Severo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5970-4032>

Pós-doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS); Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) e pela Universidade de Caxias do Sul; Professora do Departamento de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial do Centro Universitário UniFBV. E-mail: elianasevero2@hotmail.com

Lydia Maria Pinto Brito

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1514-9476>

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará. E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

Ahiram Bruni Cartaxo de Castro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5952-953X>

Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar. E-mail: brunnicastro@hotmail.com

APÊNDICE

1. GUIA DE ENTREVISTA PARA GESTORES

Diretrizes de entrevista para empregadores

Obrigado por dedicar seu tempo e esforço para participar deste estudo. Antes de começar, gostaria de apresentar um breve resumo deste projeto de pesquisa. Estamos realizando essas entrevistas para obter insights sobre como os gestores percebem o processo de integração dos refugiados nas organizações brasileiras.

Para começar, gostaria de fazer algumas perguntas gerais sobre sua história.

1. Fale-me sobre você e sua formação acadêmica e profissional. Quantos anos você tem? Formação? sua função atual na organização? há quanto tempo você está trabalhando nesta função?
2. Quão importante é incluir refugiados para a organização para a qual você trabalha?
3. Qual é o papel da organização para melhorar a inclusão dos refugiados no trabalho? Quão envolvida está sua organização na melhoria da integração dos refugiados no trabalho no Brasil? - Por exemplo, que ação específica sua organização realiza, por exemplo, práticas especiais, iniciativas ou programas?
4. Quais são os obstáculos que a organização enfrenta para a inclusão de refugiados? Como está a competitividade entre esses e os brasileiros em busca de emprego ou crescimento dentro da empresa?
5. Existem facilitadores para ajudá-lo a melhorar a inclusão de refugiados na organização?
6. Você trabalha em parceria com alguma organização / instituição nacional ou internacional na área de inclusão? Como funciona essa parceria?
7. Há comunicação entre a organização e outros atores (por exemplo, governo, sindicatos, organizações de direitos humanos) que facilitará a integração dos refugiados na empresa?
8. [Com relação aos obstáculos internos]: Todos dentro da organização concordam sobre a importância de incluir os refugiados e sobre os principais tópicos discutidos a esse respeito? Ou existem opiniões diferentes? Se sim, quais são essas posições diferentes? Você pode pensar em um exemplo que ilustra essas opiniões diferentes?
9. Existem diferenças entre os grupos de refugiados quando se trata de encontrar trabalho no Brasil? Você acha que há diferenças entre refugiados do sexo masculino e feminino?
10. A organização oferece treinamento para ajudar na inclusão de refugiados?
- Se sim, qual treinamento? Por que você acha que o treinamento é útil? Com quem você está colaborando [diferentes instituições / pessoas]?
11. Você vê diferenças típicas entre refugiados e profissionais brasileiros em relação a processos como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, promoções ou acesso a informações?
- Se sim, por que você acha que é esse o caso? Você tem um exemplo?
12. Que fatores podem impedir ou melhorar a inclusão de refugiados em seu local de trabalho? [por exemplo, idioma, comunicação com colegas e clientes, participação na tomada de decisões, intervalos para almoço e eventos sociais]
13. O que os refugiados trazem como fatores positivos e desafios para a gestão do trabalho?

Obrigado!