

Sejam bem-vindos(as): Cartilhas informativas para migrantes e empresas brasileiras a partir do Design Science Research

PAOLA SCHMITT FIGUEIRÓ
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MAYARA DANIELI POLESSO
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

Sejam bem-vindos(as): Cartilhas informativas para migrantes e empresas brasileiras a partir do *Design Science Research*

Introdução

Os problemas enfrentados pela sociedade são cada vez mais complexos. O empreendedorismo social é um dos enfrentamentos possíveis para as desigualdades, para a exclusão social de diferentes naturezas e para a ausência de oportunidades decorrentes. Nesta pesquisa, utilizaremos Negócios Sociais (NS) pelo seu propósito de reduzir a pobreza e solucionar problemas sociais; aliando a criação de novas oportunidades de negócios com a resposta a lacunas sociais (Carmona, Martens & de Freitas, 2020). O NS ponto de partida para a condução desta pesquisa atua com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) em ambientes organizacionais, fazendo uma ponte com o papel das organizações empresariais no ciclo de proteção social e inserção produtiva de grupos em vulnerabilidade (Carvalho, 2023).

A diversidade remete a todas as diferenças encontradas na sociedade (Al Adwan; Alsoud, 2024), é um termo amplo e a sua expressão no ambiente de trabalho pode se referir a quaisquer características que tornam as pessoas diferentes umas das outras (Robbins, Judge & Sobral, 2010). A equidade, por sua vez, refere-se à busca por justiça nos processos, práticas e resultados organizacionais, reconhecendo que diferentes grupos sociais enfrentam barreiras históricas e estruturais que não podem ser superadas apenas por meio da igualdade formal de oportunidades (Nishii, 2013). É necessário um comprometimento com práticas intencionais para reduzir a desigualdade (Ferdman & Deane, 2014).

Por fim, a inclusão é a criação de um ambiente no qual todos os indivíduos, independentemente de sua identidade ou pertencimento social, sintam-se valorizados, respeitados e plenamente envolvidos nas dinâmicas organizacionais (Shore et al., 2011a). Pressupõe um engajamento genuíno em promover pertencimento, segurança psicológica e oportunidades de participação equitativa na tomada de decisão (Randel et al., 2018).

Sendo assim, a gestão e as práticas de DEI bem conduzidas podem levar à transformação social de diferentes grupos. Tais grupos podem ser classificados como minorias, mas não numericamente, o que os faz ser classificados como uma minoria social é a falta de representatividade nos âmbitos social, político e econômico, já que não possuem participação expressiva nas esferas de poder (Franco et al., 2018). Por coerência, optou-se por utilizar o termo minorizados para se referir a grupos de indivíduos sub-representados socialmente e que sofrem discriminações estruturais e culturais.

O grupo foco desta pesquisa são os migrantes, termo mais amplo que engloba os imigrantes, ou seja, aquela pessoa que chega a um país diferente daquele onde nasceu ou tem nacionalidade, com intenção de residir, trabalhar ou buscar refúgio. Somente no ano de 2024, o Brasil registrou a chegada de 194.331 novos migrantes, com destaque para os venezuelanos – cerca de 94.726 pessoas (Dias, 2025). No mercado de trabalho, dados do Boletim da Migração indicam que, de janeiro a agosto de 2024, foram registradas 203.473 admissões formais de trabalhadores migrantes, refugiados e apátridas no território brasileiro (Agência Gov, 2024).

Mas, barreiras como a ausência de documentação regular ou a demora nos processos de regularização migratória (Baeninger, 2018), o reconhecimento de seus diplomas, preconceitos raciais e culturais (Almeida et al., 2021), e dificuldade com a língua (Silva & Oliveira, 2020) levam a um subaproveitamento de suas habilidades (OECD, 2016). Além disso, apesar de não

ser possível generalizar, profissionais de recrutamento e seleção não dominam os procedimentos legais para a contratação destes profissionais (Carvalho, 2023).

Desta forma, este artigo tem como objetivo propor o desenvolvimento de materiais informativos voltados ao acolhimento de migrantes e à orientação para a sua contratação em empresas brasileiras. O trabalho foi impulsionado por um NS focado em DEI, que identificou lacunas na gestão da DEI relacionadas a marcadores sociais pouco explorados. Por meio do método Design Science Research (DSR) foram desenvolvidas duas cartilhas informativas: uma para migrantes (em formato digital e impresso) e outra para empresas (digital). A pesquisa teve abordagem qualitativa, com entrevistas e dados secundários, seguindo as cinco etapas do DSR: consciência do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão. O objetivo é apresentar o impacto social gerado pelo artefato, validado por especialistas que vivenciam os desafios dos migrantes e das empresas.

Negócios Sociais (NS)

É uma forma de negócios situada entre organizações que visam a maximização do lucro e aquelas sem fins lucrativos, com objetivos diferentes em relação às empresas em seu formato clássico (Yunus & Weber, 2007; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). A sua essência é a combinação entre o lucro e objetivos sociais e [ou] ambientais (Doherty et al., 2014). Mas, apesar deste modelo de empreendimento estar presente na sociedade há bastante tempo, sua definição ainda reivindica um consenso entre autores e pesquisadores. Mesmo com um aumento significativo nos estudos neste campo ao longo dos últimos anos, as divergências em relação ao funcionamento ideal dos NS permanecem constantes (Silva & Iizuka, 2018).

Empresas Sociais, Negócios Inclusivos, Negócios de Impacto Social, Negócios para Base da Pirâmide (Base of the Pyramid ou BoP) e Negócios Sociais são alguns dos termos usados para se referir a estas organizações (Barki, Rodrigues & Comini, 2020; Hahn, 2012; Teodósio & Comini, 2012). É um modelo de negócio orientado para a missão social e para a sustentabilidade, visando maximizar o impacto social (Dwivedi & Weerawardena, 2018), e seus empreendedores, por sua vez, são considerados como administradores de mudanças sociais (Dandolini et al., 2020).

Em contrapartida, existem outras abordagens de NS, tais como: (i) europeia, (ii) norte-americana, e (iii) de países em desenvolvimento. O ponto em comum, sobretudo, é a variedade de NS que contribuem fortemente no ambiente em que estão inseridos (Gonçalves, Sugahara & Ferreira, 2020). A corrente europeia é originada da tradição da economia social, com ênfase no associativismo e na ação coletiva com propósitos públicos; na corrente norte-americana, investidores de entidades privadas conectam os NS às empresas que buscam resolver questões sociais e ambientais – uma organização privada tradicional, cujos consumidores fazem parte da base da pirâmide (Iizuka, Varela & Larroudé, 2015) – ; e o foco predominante em países em desenvolvimento, onde os NS se relacionam à lógica de mercado, mas também à redução da desigualdade social, abrangendo indivíduos em situações de marginalização ou excluídos (Comini, Barki & Aguiar, 2012; Teodósio & Comini, 2012; Rosolen, Tiscoski & Comini, 2014). Nesta pesquisa, o olhar se volta para esta última, independente se há ou não a distribuição de dividendos.

Na perspectiva latino-americana, os NS têm por objetivo melhorar a qualidade de vida das pessoas de baixa renda (Dusek et al., 2023). No entanto, de acordo com Carmona, Martens

e Freitas (2020), o foco dos NS é na mudança social, independente da renda ou do nível social. Nesta pesquisa, parte-se do pressuposto que os NS contribuem para a inserção social e para mudanças sociais a partir do acesso a bens e serviços considerados essenciais para uma vida digna (Gonçalves, Sugahara & Ferreira, 2020).

Os NS estão alicerçados na concepção de que a igualdade inerente a todos os seres humanos representa um princípio orientador fundamental. Nesse contexto, é possível inferir que os conceitos de diversidade e inclusão estão em consonância com os fundamentos destes negócios, tendo em vista que objetivos sociais também incluem o bem-estar dos colaboradores (Fischer & Comini, 2012; Borzaga, Depedri & Galera, 2012). A integração de pessoas excluídas ao mercado de trabalho é um campo relevante para as empresas sociais (Gonçalves, Sugahara, & Ferreira, 2020).

Diversidade, Equidade e Inclusão (Étnico-Racial)

A crescente atenção à DEI nas organizações reflete transformações sociais, culturais e econômicas que demandam práticas mais justas, inclusivas e representativas. A diversidade étnico-racial, em especial, constitui uma dimensão crítica nesse debate, desafiando estruturas organizacionais historicamente excludentes (Roberson, 2019). As iniciativas de DEI, quando bem estruturadas, contribuem não apenas para a justiça social, mas também para o desempenho organizacional, promovendo inovação, criatividade e melhor adaptação a mercados multiculturais (Shore et al., 2011b; Nishii, 2013).

A diversidade pode ser compreendida como qualquer diferença entre os indivíduos, visíveis ou não, podendo ser oriunda da identidade social, relacionada às diferenças e semelhanças entre as pessoas (Kreitz, 2008; Lorentz et al., 2016). Mas, a literatura reconhece que a diversidade, por si só, não garante inclusão. É a combinação entre diversidade e práticas equitativas que possibilita a construção de ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos (Mor Barak, 2015). A equidade requer a análise crítica de normas institucionais, práticas de recrutamento e promoção, e processos de tomada de decisão que podem perpetuar desigualdades raciais. A inclusão, por sua vez, implica garantir que todos os indivíduos — especialmente aqueles de grupos historicamente marginalizados — tenham voz, influência e oportunidades de desenvolvimento (Shore et al., 2018).

Questões étnico-raciais se tornam ainda mais complexas no contexto migratório. Os migrantes, especialmente aqueles racializados, enfrentam múltiplas camadas de exclusão, tanto em termos legais quanto simbólicos (Al Ariss, Vassilopoulou, Özbilgin, & Game, 2013). Sua inserção no mercado de trabalho é frequentemente marcada por segmentação ocupacional, subemprego e barreiras linguísticas e culturais (Zanoni et al., 2010). Esses desafios são agravados por estereótipos racializados e práticas discriminatórias, ainda que muitas vezes sutis, mas institucionalizadas nas culturas organizacionais.

O conceito de interseccionalidade tem sido fundamental para compreender como categorias sociais como raça, etnia, gênero e status migratório interagem para moldar experiências de exclusão e inclusão (Crenshaw, 1991; Booyesen et al., 2018). Essa abordagem permite um olhar mais direcionado aos impactos das políticas organizacionais, revelando que práticas aparentemente neutras podem reproduzir desigualdades profundas. Estudos apontam que organizações com políticas explícitas de combate ao racismo estrutural e de promoção da equidade racial apresentam maior capacidade de retenção de talentos diversos e um ambiente mais colaborativo (Plaut, Thomas, & Goren, 2009; Roberson, 2019). Tais organizações geralmente adotam treinamentos antirracistas, redes de afinidade racial, metas de diversidade

com indicadores mensuráveis, e contam com lideranças comprometidas (Sabharwal, 2014). No entanto, pesquisa conduzida por Carvalho (2023) com profissionais de recrutamento e seleção atuantes em empresas da Região Metropolitana de São Paulo, mostrou que os respondentes não dominam os procedimentos para a contratação de refugiados(as), ignorando pontos da legislação. O autor ao discutir o papel das organizações empresariais no ciclo de proteção social e inserção produtiva de grupos em alta vulnerabilidade, traz a reflexão acerca da priorização exclusivamente de atividades produtivas e lucrativas.

A eficácia das iniciativas depende de uma abordagem sistêmica que envolva todos os níveis da organização e que considere as particularidades. Em contextos organizacionais transnacionais, por exemplo, o enfrentamento das desigualdades raciais entre migrantes requer políticas sensíveis à complexidade dos regimes de cidadania, aos legados coloniais e às dinâmicas do racismo estrutural (Tatli, 2011). Carvalho (2023) identifica, em contexto brasileiro, justamente a perpetuação de estereótipos raciais que desfavorecem africanos(as) e centro-americanos(as) e que privilegiam profissionais de origem europeia ou norte-americana.

Método

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Tem-se uma abordagem qualitativa, a partir do Design Science Research (DSR), método que prevê a geração de um artefato a partir da colaboração entre o pesquisador e os participantes, a fim de criar modelos provisórios e que podem ser refinados no futuro, permitindo assim o avanço do conhecimento e na solução de problemas reais (Freitas et al., 2015). Esta pesquisa seguirá o modelo proposto por Vaishnavi e Kuechler (2021), no qual a construção do artefato se dá em cinco etapas: (1) Consciência do Problema, (2) Sugestão, (3) Desenvolvimento, (4) Avaliação e (5) Conclusão. As etapas são descritas a seguir.

(1) Consciência do problema: inicialmente foi realizada uma revisão da literatura sobre NS e DEI, o objetivo foi principalmente entender os principais desafios enfrentados por diferentes grupos minorizados. Em seguida, uma extensiva pesquisa sobre NS que tivessem como propósito o apoio a estes grupos, com enfoque em raça, gênero, orientação sexual e PcDs. As buscas foram realizadas junto às principais apoiadoras e aceleradoras de NS no Brasil, sendo elas: Artemisia, Ashoka, Instituto Quintessa, Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), Yunus Negócios Sociais, Social Good Brasil, e InovAtiva de Impacto. Os critérios mencionados resultaram na análise de 16 NS. Com isso, foi possível compreender a sua atuação ao buscar atender os desafios enfrentados pelos grupos considerados.

Em seguida, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a CEO de um NS que presta serviço de gestão de DEI em ambientes organizacionais (E1). Neste momento, buscamos nos aprofundar na relação entre um NS e a gestão da DEI. Com isso, foi possível entender (i) os serviços que são prestados, (ii) quais são os grupos prioritários nas ações desenvolvidas nas empresas, (iii) as razões que levam as empresas a contratarem este tipo de serviço, (iv) os principais desafios para uma efetiva prática de DEI, e (v) uma demanda que seja latente, mas que por vezes é invisibilizada.

Esta última questão trouxe o fio condutor do resultado que será narrado neste artigo. A entrevistada relatou a dificuldade que as empresas têm ao contratar pessoas migrantes. A partir disto, realizamos mais duas entrevistas semiestruturadas, dessa vez com especialistas na temática – a coordenadora (E2) e uma docente (E3) integrantes da equipe de um projeto de extensão universitária que atende migrantes, com ênfase em Direitos Humanos. Com isso, foi possível acessar as principais demandas tanto para os migrantes quanto para as empresas que

desejam contratá-los. Ressalta-se que a nossa intenção inicial era gerar um artefato voltado somente às empresas, para atender ao que foi trazido pela primeira entrevistada. Mas, a sequência da coleta de dados nos aproximou de uma demanda latente dos migrantes que chegam ao Brasil: informação e orientações básicas.

Com este processo de imersão, entendemos que o artefato a ser gerado deveria ser de cunho informativo, para ambos os públicos. Assim, os dados das entrevistas e o acesso a dados secundários (sites governamentais e de assessoria a migrantes) trouxeram maior clareza sobre os temas abordados pelas especialistas, como por exemplo, o acesso a direitos básicos como educação e saúde e sobre direitos trabalhistas no contexto brasileiro. Por fim, chegamos em uma lista de potenciais assuntos que deveriam constar no material

(2) *Sugestão*: neste momento, para uma maior assertividade a respeito dos assuntos elencados uma nova entrevista foi realizada, novamente com a coordenadora do projeto de extensão (E2) mencionado anteriormente. Além disso, houve a participação presencial de uma das pesquisadoras do grupo em uma capacitação conduzida pela Agência da ONU – OIM Brasil (Organização Internacional para as Migrações). Foram tratados assuntos ligados à regulamentação de documentação, legislação de migração e direitos dos migrantes, além da humanização dos atendimentos a estes grupos. Esta atividade permitiu o contato direto da pesquisadora que atuou no atendimento aos migrantes. A partir disto, definiu-se o formato de cartilha para as empresas, com foco na legislação, principalmente em assuntos como discriminação, a importância de uma escuta ativa, além de desmistificar o processo de contratação de estrangeiros e promover integração no ambiente organizacional. Para os migrantes optou-se pela elaboração de uma cartilha e um folder, este último com informações mais concisas e com aspecto visual mais atrativo. O conteúdo contempla informações sobre o mercado de trabalho, direitos relacionados à saúde e à educação, além de oportunidades de desenvolvimento profissional.

(3) *Desenvolvimento*: trata-se da elaboração propriamente dita do material. Após a definição dos temas e a escrita dos textos, partiu-se para a diagramação do material. Para isso, contamos com a parceria do Centro de Design de uma universidade. Foram realizadas duas reuniões com a equipe, a primeira para explicar o projeto e a intenção do material e a segunda para alinharmos as ideias propostas. Este processo levou dois meses, com diferentes momentos de troca entre as equipes.

(4) *Avaliação e (5) Conclusão*: de posse dos materiais, – cartilha digital para os migrantes, folder para os migrantes e cartilha digital para as empresas – os disponibilizamos para análise e sugestões de duas das entrevistadas (E1 e E2). A partir disso, os ajustes foram realizados e a versão final concluída. Importante ressaltar que foi disponibilizado recurso para a impressão de 200 folders que foram distribuídos para migrantes durante evento do projeto de extensão parceiro. As versões digitais terão maior capilaridade e já estão sendo divulgadas e distribuídas a partir de pontos de contato do meio empresarial e do NS parceiro.

Situação-Problema

O ponto de partida para um material informativo e de fácil acesso

A entrevista realizada com a gestora do NS que atua com a promoção de DEI nas empresas foi muito esclarecedora, trazendo uma perspectiva bastante crítica e pertinente. Para fins de contextualização, este negócio parte da premissa de que o "preconceito é falta de informação: construímos, junto às pessoas, informações que podem e devem ser divulgadas,

ensinadas e consumidas sobre Inclusão & Diversidade!". Consideram que a diversidade é sobre a pluralidade de corpos, de sentimentos e de culturas e a sua atuação gira em torno de empregabilidade e carreira, acessibilidade arquitetônica e acessibilidade comunicativa. Tem-se, assim, um modelo de negócio orientado para a missão social e para a sustentabilidade, visando maximizar o impacto social (Dwivedi & Weerawardena, 2018).

Considerando que a integração de pessoas excluídas ao mercado de trabalho é um campo relevante para as empresas sociais (Gonçalves, Sugahara, & Ferreira, 2020), a entrevistada traz contrapontos que demonstram os desafios desta integração e que vivencia em seu negócio. Em sua percepção, as empresas priorizam determinados marcadores sociais, com

razões pautadas exclusivamente em custo e valoração no mercado: “os motivos [para que as empresas invistam em DEI] são diferentes, mas a gente tem que ter muita nitidez de que nunca é por um espaço de consciência humanizada” (E1). Quando se trata de PcDs, por exemplo, ela reforça a necessidade das cotas para a inserção deste grupo no mercado de trabalho: “é mais caro pagar a multa do que implantar um programa de diversidade. ‘Então vamos fazer um programa!’” (E1). Para a diversidade de gênero, ela exemplifica que o mercado (financeiro) está mais atento a indicadores como ‘mulheres em cargos de liderança’, então é cada vez mais estratégico para as empresas investirem nesta pauta.

Já a comunidade LGBTQIAP+ ela menciona ser uma oportunidade para as empresas, citando o Pink Money – poder de compra e o impacto econômico desta comunidade. Sua crítica gira em torno do discurso: “então, é legal ter a bandeira [de arco-íris] mesmo que eu não pague plano de saúde para quem tem união afetiva, entendeu?” (E1). Ela também traz as questões geracionais, com o achatamento da pirâmide etária no Brasil. Com isso, “não tem uma mão-de-obra para ‘coisas’ que são menos tecnológicas, e aqui a gente fala de higienização e limpeza, caixa de supermercado, etc. Esse incremento de 50+ [...] é porque a gente não tem mão-de-obra, ponto, ausência de mão-de-obra” (E1).

Em seguida, o tom realístico da sua fala traz questões de raça. Em sua percepção, os indicadores de ascensão deste grupo – estratégicos para a visibilidade de mercado – dependem de um maior número de negros no mercado de trabalho. Para isso, as empresas investem em ações afirmativas que garantam a contratação desta mão de obra: “Se eu contrato uma quantidade significativa de um marcador social, ele, numa lógica, vai começar, mesmo dentro da meritocracia horrível ainda das empresas, a ascender” (E1).

Por fim, ela direciona a sua fala para questões étnicas e culturais, citando o grupo que se tornou foco da nossa pesquisa. Menciona que a apatриação, por exemplo, geralmente é realizada de forma muito generalista pelas empresas, destacando a importância de uma escuta mais ativa e que olhe para as individualidades. Novamente é a necessidade de mão de obra que dá o tom para a contratação: “não estou conseguindo funcionário para trabalhar no terceiro turno brasileiro, mas tem um monte de venezuelanos passando fome” (E1). Sua experiência e vivência em ambientes organizacionais a permitem afirmar que as empresas não costumam investir no bem-estar ou se preocupar com a satisfação deste grupo, priorizando sua atividade produtiva e lucrativa, como trazido por Carvalho (2023).

Em sua fala, ela traz a importância de um material que trate de inteligência intercultural, pois considera que grande parte dos problemas e atritos que acontecem num contexto de diversidade, às vezes, é por falta de inteligência cultural. “E eu acho que isso é uma dor que não é só das organizações, é das pessoas” (E1). Assim, toda a narrativa da entrevistada, por vezes em tom de desabafo, é para justificar a sua vontade de oferecer um produto gratuito que possa ser disponibilizado para a sociedade e para as empresas: “eu quero deixar isso livre para

o mercado, porque eu quero que esse senso de importância comece a despertar. Que são pessoas trabalhando para pessoas. [...] e pensar em outros recortes que saísse um pouco do eixo identidade de gênero e orientação sexual (E1)”.

Com isso, optamos por direcionar a pesquisa para um grupo diferente daqueles que recebem mais atenção das pautas de DEI nas empresas. Assim, teve início a nossa imersão para conhecer e entender as principais dores daqueles que chegam ao Brasil com o sonho de recomeçar suas vidas com dignidade. Esta etapa está detalhada na próxima seção.

Conhecendo o contexto dos migrantes

Infelizmente, os migrantes, especialmente aqueles racializados, enfrentam múltiplas camadas de exclusão, tanto em termos legais quanto simbólicos (Al Ariss, Vassilopoulou, Özbilgin, & Game, 2013). Para nos aproximarmos desta realidade buscamos apoio no projeto de extensão universitária Centro de Educação em Direitos Humanos, que busca promover experiências integradas de extensão universitária visando à efetivação de direitos individuais e coletivos e a construção de uma cultura de paz, por meio da educação em Direitos Humanos.

Um dos públicos atendidos são os migrantes e refugiados. A equipe de docentes e alunos oferece aulas de história e realidade brasileira (sistema de saúde, impostos, legislação trabalhista), e demandas específicas, como por exemplo, alimentação, comidas regionais, formação em língua portuguesa (E3). Esta formação oferecida é somada a uma adaptação do tom de fala da equipe do projeto – velocidade e entonação – visando minimizar um dos maiores desafios da chegada: a dificuldade com a língua (Silva & Oliveira, 2020).

Vale mencionar que este projeto atua na região Sul do Brasil, portanto, pode haver especificidades regionais na fala das entrevistadas. E3 menciona a situação de vulnerabilidade, principalmente na chegada dos estrangeiros, cita os venezuelanos que passam a fronteira caminhando durante dias até chegarem em Manaus e de lá saem os voos humanitários para outras regiões. A docente traz este relato para justificar o fato de não serem abordadas questões ligadas a histórias pessoais ou outros pontos de gatilho que possam gerar desconforto ou tristeza nos participantes.

Há também alguns estereótipos já enraizados e que, por vezes, pode não haver intenção de maldade, mas depende de como isso toca em quem ouve, falas como: “ai, tadinha! Tu que fugiu de uma guerra. Mas não, ‘eu não fugi nada porque todo mundo pensa que estamos fugindo?” (E3). E outros vieses inconscientes que levam a tratamentos desalinhados com qualquer perspectiva de equidade e inclusão: “o pessoal do Haiti, por exemplo, eles são de pele mais escura. Então, tem um pouquinho mais de problemas, o pessoal, é um pouco mais grosso com eles (E3). Este relato evidencia a manutenção de estereótipos raciais que dificultam a proteção e inserção social destes indivíduos (Carvalho, 2023).

Assim, percebe-se muito cuidado na escolha dos assuntos para a condução das atividades do projeto: “a gente não fala de religião, a gente não fala de papéis femininos e masculinos, especialmente às pessoas do Haiti, que são muito machistas, para eles, a mulher deve ficar em casa e o homem trabalha” (E3). Por outro lado, “eles também têm que aprender, que se entra no mercado de trabalho, as coisas aqui são diferentes, então a gente explica com todo o cuidado do mundo” (E3).

Neste ponto, ambas as entrevistadas (E2 e E3) mencionam que existem muitos desafios para uma efetiva inclusão deste grupo nos ambientes organizacionais, há preconceito e desvalorização por parte do empregador, pontos também trazidos pela E1. Para isso, o projeto

indica, na medida do possível, vagas de locais considerados mais respeitosos e de confiança, “que respeitem os direitos dos migrantes, porque já chegaram casos para nós, ‘não me pagaram o domingo’ e [...] é feriado nacional para nosso chefe, e ele falou que eu sou estrangeiro, então eu tenho que trabalhar” (E3). O relato da coordenadora do projeto toca na diferença entre aqueles que chegam e já tem uma rede de apoio e aqueles que estão sozinhos:

alguns desavisados vão trabalhar num lugar, com aquela história de que é nos primeiros 3 meses, então é provisório, daí não assinam nada, não negociam nada, vão pagar depois e então não pagam, isso para aqueles que estão chegando. E hoje isso tem acontecido um pouco mais, de novo, porque, em geral, está acontecendo com os venezuelanos, porque eles têm chegado meio sem rede de apoio agora. [...] Com haitianos e senegaleses, por exemplo, acontece menos porque eles têm uma rede entre eles, [...] Entre os venezuelanos é todo mundo muito sozinho. E eles estão chegando em grande quantidade (E2).

A legislação trabalhista brasileira também foi trazida com um grande desafio para quem chega ao país, a linguagem é difícil (E3), há também a contratação como MEI que é desafiadora inclusive para explicar a eles (E2). Além disso, a recolocação é dificultada pelo reconhecimento dos seus diplomas, conforme trazido por Almeida et al. (2021). Para o ensino fundamental e médio, “é mais fácil fazer o EJA no Brasil, ou se já está muito bem no português e foi bem na escola, faz a prova do Encceja, que tem uma vez por ano, muito mais fácil, pois daí ganham um diploma brasileiro. É muito melhor do que fazerem um encaminhamento para aproveitamento” (E2).

Por fim, a coordenadora do projeto que estava com a perspectiva toda voltada aos migrantes em sua fala, menciona: “outra coisa que também seria importante é um material para empregadores. [...] do tipo, você sabe que é mais fácil contratar do que você imagina?” (E2). Isto reforça o que já havia sido mencionado pela E1 e que se tornou justamente o ponto de partida para o direcionamento da pesquisa.

Assim, esta foi a síntese dos relatos que nos permitiram refletir sobre a relevância de um material também destinado aos migrantes e não somente às empresas, como pensando inicialmente. A partir disto, fomos definindo o formato e as temáticas para posterior validação das especialistas.

Intervenção e Mecanismos Adotados

Com base nas entrevistas elencamos tópicos macro para o material dos migrantes: legislação, idioma, saúde e emprego; e para as empresas: processo de contratação e legislação, documentação, comportamento e acolhimento. Para a validação e sugestões, realizamos uma nova entrevista com a E2 e enviamos a proposta para E1.

A E2 enfatizou informações sobre saúde, incluindo telefones de emergência, vacinação e contato da Polícia Federal para questões de documentação. E1 trouxe a importância de conter informações sobre violência doméstica, algo também mencionado pela E3 ainda na primeira fase da pesquisa. Quanto ao formato, também contamos com o olhar das entrevistadas para que pudessemos desenvolver algo alinhado com o perfil e demandas do grupo. Foi sugerido um:

material tipo um livretinho, assim de primeiros socorros, sabe? [...] desde telefones de emergência, locais de saúde, se eu quero matricular meu filho, se eu passei mal, onde ir? [...] é muito legal... ter um material físico. Eles gostam muito, que eles andam com isso, eles penduram em geladeira quando a gente faz o material. E fazer mais de um idioma sempre é importante. E eu diria que seria o português, o francês e o espanhol (E2).

Em seguida, para cada tópico sugerido, foram levantados dados e informações relevantes organizados em Planilha Excel, incluindo um mapeamento dos diversos materiais já existentes. São cartilhas e sites do governo em nível federal e estadual que orientam e trazem informações que permitem situá-los em sua chegada e garantem sua permanência no território brasileiro de forma legal.

No entanto, percebemos que muitos destes conteúdos não são simples de entender ou visualmente atrativos e fáceis de manusear. Para as empresas, também há diversos materiais, mas difusos. Deste modo, consolidamos a ideia de (i) um folder simples, com linguagem simples e direta e visualmente atrativo voltado aos migrantes – em formato impresso, (ii) uma cartilha digital com estas mesmas características, mas com mais detalhamentos e links clicáveis, e (iii) o material, como uma espécie de curadoria de passo a passo para as empresas.

Resultados Obtidos

Para cada item foram criados os textos orientativos correspondentes e o formato contou com a diagramação da equipe do Centro de Design, em um processo de interação que durou dois meses, conforme mencionado no método. As Figuras 1, 2 e 3 exemplificam o material gerado, após validação, e que já está sendo distribuído para seu respectivo público. A identificação institucional e a ficha técnica foram removidas para garantir o anonimato dos autores no momento da avaliação.

Figura 1 – Exemplo de formato e conteúdo Cartilha Migrantes - Digital



Figura 2 – Exemplo de formato e conteúdo Cartilha Migrantes – Folder para impressão



Figura 3 – Exemplo de formato e conteúdo Cartilha Empresas - Digital



No momento da elaboração deste artigo não tínhamos o relato do público, pois recém havia iniciado a distribuição. Por fim, uma fala da E3 reflete o sentimento também gerado para o grupo que participou deste processo de pesquisa, uma aproximação que o método utilizado permitiu: “os imigrantes, eles são um tipo de comunidade, muito bonita, e que precisa de muito. Mas, a gente fala que aprender mais com eles, do que eles conosco, porque a gente aprende muito de humanidade” (E3).

Conclusão

Em síntese, este artigo narrou o processo de elaboração de um material informativo [artefato] voltado ao acolhimento de migrantes e à orientação para a sua contratação em empresas brasileiras. A aproximação com um NS que atua na promoção de DEI nas organizações nos provocou a olhar para marcadores sociais muito importantes, mas pouco explorados pela gestão da DEI nas empresas. Foram relatados problemas complexos, impossíveis de serem abordados em sua totalidade e profundidade dentro do escopo desta pesquisa, mas o convite que fica é representado pela fala de uma entrevistada: “talvez a gente possa fazer nesse primeiro momento é esse olhar de como a gente, dentro de todos os nossos contextos, enxergamos os estrangeiros, aqueles que são diferentes de nós” (E1).

Com isso, a imersão no tema, com novas entrevistas e acesso a diversos materiais já disponíveis, permitiu ampliar um escopo inicial que pretendia olhar exclusivamente para as empresas. Os migrantes e o apoio à sua chegada no Brasil também passaram a ser objeto de análise e aprofundamento. O resultado foi fruto de aproximações, tanto para o desenvolvimento de conteúdo quanto para a arte e diagramação. Foram gerados artefatos em três formatos: (i) folder informativo para migrantes – versão para impressão, conciso e com linguagem simples; (ii) cartilha digital para migrantes, com mais informações, mas mantendo a linguagem simples e contendo links clicáveis; e (iii) cartilha orientativa para empresas que desejam contratar e incluir migrantes em seu quadro de colaboradores.

Tem-se como contribuição principalmente o impacto social gerado pela pesquisa, na medida em que foi gerado um artefato direcionado a uma demanda social real. A participação e validação junto a especialistas que presenciaram os desafios dos migrantes legitima a importância deste material, bem como a importância deste na perspectiva das empresas. O processo de pesquisa trouxe pensamentos e perspectivas complementares, o que nos permitiu ver para além do ambiente organizacional, como era o planejado inicialmente. A organicidade e fluidez do método (DSR) também trouxe contribuição de ordem pessoal aos pesquisadores, que tiveram a oportunidade de se aproximar da realidade deste campo.

Como limitação tem-se o fato de que o material não foi validado junto aos migrantes. Esta perspectiva será possível com o contato após a distribuição do material, com relatos que poderão ser inseridos em fase subsequente do artigo. Pesquisas futuras podem direcionar materiais como este para contextos regionais mais específicos e mesmo para diferentes grupos de migrantes.

Referências

Agência Gov. (2024). Cerca de 203 mil migrantes têm trabalho formal no Brasil. Agência Gov. <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202411/cerca-de-203-mil-migrantes-temtrabalho-formal-no-brasil-segundo-boletim-das-migracoes>

- Al Adwan, A., & Alsoud, M. (2024). The impact of brand's effectiveness on navigating issues related to diversity equity and inclusion. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 2101–2112.
- Al Ariss, A., Vassilopoulou, J., Özbilgin, M., & Game, A. (2013). Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1236–1256.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709190>
- Almeida, A. G., Oliveira, M. C., & Pontes, A. L. (2021). Migração internacional e mercado de trabalho: inserção precária e resistência cotidiana. *Caderno CRH*, 34, e021002.
- Baeninger, R. (2018). Migrações internacionais no Brasil: entre políticas e ausências. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 35(1), e0075.
- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de impacto: um conceito em construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477–501.
- Booyesen, L. A. E., Bendl, R., & Pringle, J. K. (Eds.). (2018). *Handbook of research methods in diversity management, equality and inclusion at work*. Edward Elgar Publishing.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Routledge Handbook of Social and Sustainable Finance*, 131–143.
- Carmona, V. C., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. (2020). Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 71–96.
- Carvalho, L. de. (2023). Os entraves para a validação de experiências profissionais e a inserção produtiva de imigrantes em busca de refúgio: um estudo entre recrutadores(as) da Região Metropolitana de São Paulo. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(4), e2022-0145.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. de. (2012). A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração*, 47(3), 385–397.
<https://www.scielo.br/j/rausp/a/Yx53pdPkT55yvJcX6fMm3Kc/abstract/?lang=en>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
<https://doi.org/10.2307/1229039>
- Dandolini, G. A., Souza, J. A., Pereira, R., & Malvestiti, R. (2020) *Inovação social, negócios sociais e desenvolvimento sustentável*. Nova Xavantina, MT: Pantanal.
<https://editorapantanal.com.br/ebooks/2020/inovacaosocial-negocios-sociais-edesenvolvimentosustentavel/ebook.pdf>
- Dias, I. (2025). Brasil recebeu 194.331 migrantes em 2024. Edição do Brasil.
<https://edicaodobrasil.com.br/2025/02/28/brasil-recebeu-194-331-migrantes-em-2024/>
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32–40.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Dusek, G. A., Yurova, Y. V., & Ruppel, C. P. (2023). Social entrepreneurship, social innovation, and business model innovation: The role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 157, 113675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113675>

- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. JosseyBass.
- Franco, D. S., Silveira, R. D., Lima, G. F., & Costa, E. M. (2018). Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: Uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 43–61.
- Freitas, J. S., Costa, E. M., Silveira, R. D., Franco, D. S., & Lima, G. F. (2015). Design research: Aplicações práticas e lições aprendidas. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(1), 26–40.
- Fischer, R. M., & Comini, G. (2012). Social entrepreneurship and institutional environment: The case of Brazil. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 151–165.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2012.703685>
- Gonçalves, F. L. P., Sugahara, C. R., & Ferreira, D. H. L. (2020). Sustentabilidade financeira em negócios sociais. *Revista Grifos*, 29(49), 109–125.
<https://doi.org/10.22295/grifos.v29i49.5151>
- Hahn, R. (2012). Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: A glance beyond economic impacts of adapted business models. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 47–63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01640.x>
- Iizuka, E. S., Varela, C. A., & Larroudé, E. R. (2015). Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 385–396.
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020150403>
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34, 101–120.
- Lorentz, C. N., Ferreira, M. C., Mendes, A. M., Macêdo, M. M., & Santos, J. M. (2016). Diversity: Recognition of the difference or tolerated difference? A study on the perception of mining and steel professionals. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(3), 39–61.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- OECD, 2016 - OCDE. (2016). *Skills on the Move: Migrants in the Survey of Adult Skills*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307353-en>
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is multiculturalism or color blindness better for minorities? *Psychological Science*, 20(4), 444–446. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02318.x>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Rosolen, T., Tiscoski, G. P., & Comini, G. M. (2014). Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), 85–105.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Silva, C. S., & Iizuka, E. S. (2018). Mapeamento de negócios sociais e organizações congêneres no Brasil. *Revista De Ciências Da Administração*, 20(52), 123–137. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p123>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011a). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(4), 311–326.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011b). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Silva, R. C. B., & Oliveira, T. L. (2020). Migração haitiana e venezuelana e o mercado de trabalho brasileiro. *Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 28(61), 167–188.
- Tatli, A. (2011). A multilayered exploration of the diversity management field: Diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22, 238–253. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00730.x>
- Teodósio, A. S., & Comini, G. (2012). Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(3), 410–421.
- Vaishnavi, V., & Kuechler, B. (2021). Design science research in information systems. *Association for Information Systems*, 1(1).
- Zanoni, M., Urraca-Ruiz, A., & Amorim, R. B. de. (2010). Diferenças de comportamento inovador entre empresas nacionais e estrangeiras no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, 9(1), 1–24. <https://doi.org/10.20396/rbi.v9i1.8648993>
- Yunus, M. (2010). Criando um negócio social: Como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Elsevier.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Yunus, M., & Weber, K. (2007). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *PublicAffairs*.