

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**MÃO DE OBRA HAITIANA E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO**

**HAITIAN HAND LABOR AND THE BRAZILIAN AGRIBUSINESS: A CASE STUDY**

David Rodrigo Petry, Andressa Morgan e Cesar Augustus Winck

**RESUMO**

Este estudo objetivou identificar as principais causas da reduzida oferta de mão de obra nacional para setores específicos da economia agronegocial e como a utilização da mão de obra haitiana vem corroborando para suprir esta necessidade sob a ótica de uma cooperativa agroindustrial. Trata-se de uma pesquisa qualitativo-exploratória realizada em uma agroindústria de grande porte da região oeste de Santa Catarina. A principal contribuição da pesquisa deu-se em identificar que os trabalhos desempenhados pelos haitianos, em sua grande maioria, limitam-se às funções que os brasileiros já não mais interessam-se em fazer, o que contribui para explicar o fenômeno migratório ao Brasil, ou seja, verificou-se que a utilização desta mão de obra oriunda do Haiti vem contribuindo para suprir as necessidades da indústria no setor produtivo, por mão de obra que desempenhem atividades com maior esforço braçal.

**Palavras-chave:** Mão de obra; Agroindústria; Haiti; Teoria da Tomada de Decisão.

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the main causes of reduced domestic labor supply to specific sectors of agribusiness economy and how the use of Haitian labor is confirming to meet this need from the perspective of an agribusiness cooperative. This is a qualitative and exploratory research at an agribusiness large size of the western region of Santa Catarina. The main contribution of the research took place to identify that the work performed by the Haitians, mostly, are limited to functions that Brazilians no longer interested in making, which helps to explain the phenomenon of migration to Brazil, that is, it was found that the use of manpower coming from Haiti has contributed to meet the needs of industry in the productive sector for labor performing activities more manual effort.

**Keywords:** Labor; Agribusiness; Haiti; Theory of Decision Making.

## 1 INTRODUÇÃO

A história do Haiti vem a algumas décadas sendo marcada por catástrofes naturais e por diversos problemas políticos e sociais. De acordo com dados apresentados pelo governo haitiano, desde 1990 mais de seis mil pessoas perderam suas vidas em decorrência dos furacões que atingiram o país. Além disso, no ano de 2010 o país foi atingido por um terremoto de 7,0 graus de magnitude de momento (MMS), onde mais de 220 mil pessoas morreram soterradas nos desabamentos de prédios e construções. Ocorre ainda no país, desde meados do mês de outubro de 2010, a disseminação de uma epidemia de cólera que até final de 2013, já registrava mais de oito mil mortes (FERNANDES et al., 2014).

Diante das grandes dificuldades que o país passou a enfrentar, muitos haitianos passaram a sair de sua nação, com objetivo de recomeçar suas vidas em outros países. No Brasil registrou-se um crescente aumento na imigração de haitianos a partir dos eventos ocorridos naquele país, onde estimativas do governo brasileiro apontam a permanência de pelo menos 9000 haitianos até o final de 2013.

Concomitantemente com estes acontecimentos, identificaram-se no Brasil que cada vez menos há disponibilidade de mão de obra que se proponha a trabalhar, em setores específicos da economia, principalmente atividades que exijam serviço braçal em indústrias e agroindústrias nacionais. Diante da necessidade dos imigrantes em se reestruturar social e economicamente, companhias e organizações passaram a utilizar a mão de obra estrangeira como uma maneira de suprir as necessidades de falta de mão de obra interna em determinadas atividades.

Neste contexto, este estudo tem por objetivo identificar as principais causas da falta de mão de obra nacional para setores específicos da economia agroindustrial e como a utilização da mão de obra haitiana vem corroborando para suprir esta necessidade sob a ótica de uma cooperativa agroindustrial. Como objetivos específicos, o estudo propõe fazer um diagnóstico das principais causas da falta de mão de obra nas agroindústrias brasileiras por meio da literatura e comparar com a realidade dentro da indústria; efetuar um levantamento das dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias na contratação de mão de obra haitiana; a os benefícios da contratação haitiana no ponto de vista das agroindústrias; analisar o reflexo da mão de obra haitiana em relação aos demais funcionários sob a ótica da empresa. Este estudo foi realizado em uma agroindústria que atua na Região Oeste de Santa Catarina em que possui no seu quadro de funcionários imigrantes haitianos.

O estudo proposto utiliza-se da análise de dados com caráter qualitativo, abrangendo levantamento bibliográfico e documental sobre a haitiana no Brasil, além da aplicação de um questionário com o gestor de recursos humanos na agroindústria que, em caráter profissional, possui relacionamento com os trabalhadores haitianos. A análise dos dados busca relacionar a teoria da tomada de decisão com a inserção dos haitianos no quadro funcional da organização em questão.

A relevância deste estudo justifica-se pela possibilidade de identificar os fatores que levaram as agroindústrias a contratar mão de obra estrangeira e como se dá esta relação em virtude da discussão na sociedade brasileira acerca do assunto. A aplicabilidade do tema convém como embasamento para pesquisas mais aprofundadas sobre o contexto assim como servir de base para estudos futuros tendo em vista as poucas literaturas do tema.

Ademais, este estudo encontra-se estruturado da seguinte forma, além desta introdução, a segunda seção apresenta o contexto socioeconômico do Haiti as principais características culturais de seu povo; a terceira seção contextualiza os fatores que estão ocasionando a falta de mão de obra na agroindústria nacional; na quarta seção é destacada e metodologia utilizada para o estudo; a quinta seção apresenta a análise do discurso coletados conforme cronograma metodológico planejado; por fim a sexta seção apresenta os fatores

conclusivos do estudo, bem como as dificuldades encontradas e sugestões para novas pesquisas relacionadas à área.

## 2 ASPECTOS GERAIS DO HAITI

Situado na América Central, na bacia do Caribe, o Haiti possui uma extensão territorial de 27.750 km<sup>2</sup>, colonizado pela França por meio da assinatura do Tratado de Ryswick. A independência do país foi conquistada no dia 1º de janeiro de 1804, sendo a primeira república da América Latina a conseguir autonomia política e o primeiro país latino-americano a se declarar independente (VALLER FILHO, 2007). O mapa e sua localização pode ser visualizada no Mapa 1.

**Figura 1** – Mapa mundial e localização do Haiti



Fonte: <http://news.bbc.co.uk/> (2015)

O governo do país é denominado como república de forma mista. A população nacional haitiana está estimada em cerca de dez milhões de habitantes, sendo sua composição étnica de afro-americanos, eurafricanos, europeia meridional e outros, e a capital Porto Príncipe possui a maior população entre as cidades do país, aproximadamente dois milhões (Brasil Escola, 2014). O idioma oficial do Haiti é o francês e o crioulo haitiano. A densidade demográfica é de 361,5 habitantes por quilômetro quadrado e a taxa média anual de crescimento populacional é de 1,5% ao ano e a maior parte da população vive na área rural, o que corresponde a 51,73% dos habitantes (BRASIL ESCOLA, 2014).

Considerado o país economicamente mais pobre das Américas, a economia nacional haitiana é pouco desenvolvida, baseada no setor primário, sendo o principal responsável pelo PIB do país. O fator limitante de investimentos financeiros é decorrente da instabilidade política, que vem se alastrando por décadas, ocasionados por uma série de golpes militares e governos ditatoriais que utilizavam de seu poder de repressão e violência para comandar o país (Valler Filho, 2007). Estas circunstâncias motivaram a Organização das Nações Unidas (ONU) a intervir na política nacional haitiana (Brasil Escola, 2014). Com o objetivo de

restabelecer a estabilidade econômica, política e retomar o desenvolvimento do país a comunidade internacional através do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (CSNU) em 30 de abril de 2004, criou a MINUSTAH pela Resolução 1.542 (VALLER FILHO, 2007). Neste acordo, o Brasil ficou responsável pelo processo de pacificação do território.

Conforme dados da ONU, o Haiti detém o pior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do continente americano. Entre os vários fatores que contribuem para essa situação estão: a expectativa de vida é de apenas 60 anos; os serviços de saneamento ambiental são destinados a menos da metade das residências; a maioria dos haitianos vive abaixo da linha de pobreza; cerca de 60% dos habitantes são subnutridos; o índice de analfabetismo é de 38%; a taxa de mortalidade infantil é de 62 para cada mil nascidos vivos. [...] (MUNDO EDUCAÇÃO, 2014).

Dados apresentados pelo governo haitiano apontam que a partir de 1990, milhares de pessoas perderam suas vidas em decorrência dos furacões que atingiram o país. Além disso, no ano de 2010 o país foi atingido por um terremoto de 7,0 graus de magnitude de momento (MMS), onde mais de 220 mil pessoas morreram soterradas nos desabamentos de prédios e construções (G1, 2010). Em meados do mês de outubro de 2010, disseminou-se uma epidemia de cólera, que até final de 2013 já registrava mais de oito mil mortes. Em 2012, os furacões, Issac e Sandy, atingiram o país, causando prejuízos na produção agrícola principal fonte de recursos econômicos (FERNANDES et al., 2014).

Neste contexto, a emigração dos haitianos de seu país se deu de acordo com Chaves (2008) em razão de um conjunto de situações adversas - políticas, econômicas, sociais e climáticas – que tem servido de estímulo para que expressiva parcela da população vá à busca de melhores condições de vida. De acordo com a Hatian Diáspora (2011), a emigração haitiana já alcança números superiores a 3,0 milhões de pessoas.

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO MIGRATÓRIA INTERNACIONAL DO BRASIL E A IMIGRAÇÃO DOS HAITANOS AO PAÍS**

No contexto dos movimentos migratórios internacionais, o Brasil apresenta duas posições no mesmo contexto, movimentos de imigração e de emigração. O Brasil ficou reconhecido historicamente como um país de imigração a partir de 1819 até o final da década de 40, onde recebeu aproximadamente cinco milhões de imigrantes, em sua grande maioria de origens étnicas italiana, portuguesa, espanhola, alemã e japonesa. Como um país de emigração, destaca-se o significativo deslocamento de brasileiros para o exterior que se intensificou nos anos 90, especialmente para países como Estados Unidos, Japão, Portugal e Paraguai (SEYFERTH, 2007).

A partir de 2008, no Brasil intensifica-se a opção de vinda de novos imigrantes, dentre os quais se situam norte-americanos, espanhóis, portugueses, senegaleses e haitianos, sendo que ainda voltou a ser destino de muitos brasileiros que emigraram e empreenderam projetos em Portugal, Japão e Estados Unidos, como resultado principalmente do crescimento do desemprego naqueles países (COGO, BADET, 2013). Os autores destacam ainda que parte desse movimento se deu, principalmente, em razão dos grandes eventos no país, com destaque à Copa do Mundo e Olimpíadas.

Diversos são os fatores que contribuíram para a imigração haitiana ao Brasil, que passou a intensificar e ser rota da diáspora haitiana a partir de 2010 por ser visto como um país de oportunidades e acolhedor pelos caribenhos, após as catástrofes naturais ocorridas em seu país de origem. Motivados pelo crescimento econômico das áreas da construção civil e agroindústria, devido a influência do futebol, a receptividade amigável do povo brasileiro e as

restrições impostas pelos países considerados como principais destinos dos imigrantes, Estados Unidos, França e República Dominicana, além de projetos sociais mantidos no país por ONGS brasileiras (FERNANDES et al., 2014; TÉLÉMAQUE, 2012; MORAES et al., 2013).

Fernandes (2010) afirma que grande parte da vinda dos haitianos ao Brasil se deu em razão da presença de tropas brasileiras no país, onde pode ter sido disseminado a imagem do Brasil como um país de prosperidades. A vinda dos haitianos ao Brasil pode ainda ser decorrente de um convite realizado pelo então presidente da república brasileira, em uma visita ao Haiti no ano de 2010 (COSTA, 2012).

De acordo com pesquisa realizada por Fernandes et al. (2014), atribui-se a busca de novas oportunidades de trabalho e estudos, assim como ajudar a família que ficou no país, a falta de segurança e ainda por ouvirem dizer que as fronteiras do Brasil estavam abertas e buscaram recomeçar a vida após muitos terem perdido seus lares, famílias no terremoto os motivos que levaram os haitianos a migrar ao Brasil.

Apesar de estudos destacarem, conforme apresentado anteriormente, razões para a emigração dos haitianos a outros países, a opinião pública com relação à vinda dessas pessoas ao Brasil normalmente é associada à pobreza do país e recentemente seu agravamento em função de epidemias e incidentes naturais no Haiti. Cabe observar que até então o Brasil, não era o principal destino da diáspora dos imigrantes caribenhos (FERNANDES et al., 2013). “[...] A maioria é atraída pela posição do país como um mercado econômico emergente, o que fomenta expectativas de obtenção de emprego e estabilidade.” (MAMED, 2014).

Com os adventos desses fatores, o Brasil passou a criar vistos humanitários, exclusivos a haitianos. A fim de estabelecer acesso formal e legal aos cidadãos haitianos, devido à situação econômica e humanitária do país, o Conselho Nacional de Imigração (CNIg) aprovou a Resolução 97 de janeiro de 2012 com a concessão 1.200 vistos especiais humanitários permanentes por ano, estendido até janeiro 2015 (PORTAL BRASIL, 2013). Esta medida tem por objetivo contribuir para a diminuição das vulnerabilidades dos imigrantes haitianos que escolheram o Brasil para recomeçar a vida.

Entre os anos de 2010 e 2013, já totalizam aproximadamente nove mil regularizações por meio desta modalidade. (FERNANDES et al., 2013). No entanto, as fontes de dados referentes aos números de vistos imigrantes haitianos que entram no país pelas fronteiras terrestres, principalmente pela fronteira Norte do país, apontam informações divergentes sobre o número de imigrações que seriam cerca de 15.000 a 20.000 mil pessoas em sua totalidade (FERNANDES et al., 2013).

Porém a pobreza não é condição suficiente para entender os fluxos migratórios internacionais e suas motivações. Sassen (2004) defende a necessidade de especificação dos caminhos pelos quais os fluxos de migração internacional aparecem condicionados por dinâmicas econômicas e políticas mais amplas que derivam dos processos de globalização capitalista e no marco das quais se situam e precisam ser entendidas as decisões individuais dos migrantes. Trata-se de novos caminhos que produzem enlacs entre os países de emigração e imigração para além, inclusive, das antigas vinculações coloniais (SASSEN, 2004).

Embora a presença de haitianos no Brasil ainda seja modesta, o posicionamento do Brasil como receptor de imigrantes tem colaborado para a afirmação de outro posicionamento geopolítico, que não deixam de estar condicionadas, contudo, por vinculações geopolíticas e históricas específicas do país com diferentes nações (MEZZADRA, 2012).

No entanto, esta situação desencadeou uma série de discussões sobre o assunto na sociedade brasileira, ocasionado pela situação econômica pouco favorável do país (FERNANDES et al., 2013). O despreparo de capacidade das instituições nacionais tanto

técnicas quanto humanas para tratar de situações referentes a imigrações são fatores condicionantes para limitar a migração em massa de haitianos para o Brasil.

### **3 ESCASSEZ DE MÃO OBRA NA AGROINDÚSTRIA E A MÃO DE OBRA HAITIANA**

O agronegócio brasileiro vem crescendo significativamente como resultado da expansão de produção e aumento de sua produtividade. No contexto econômico, o agronegócio representa 23% do PIB nacional, gerando 37% dos empregos significando o maior saldo comercial que o total dos setores produtivos do país (IBGE, 2013). Simultaneamente detém a competitividade do país frente ao mercado internacional, assim evidenciando a importância do setor quanto à geração de emprego e renda pela concentração de setores condizentes (STRAPASSON et al., 2007).

Neste sentido, o setor agroalimentar tende a responder as necessidades impostas pela demanda de mercado, ou seja, produzir no ritmo de seu desenvolvimento. Desta forma, o trabalho nas agroindústrias vem sofrendo mudanças ocasionadas por suas capacidades ou por falta delas. Ao mesmo tempo, força as empresas reestruturarem seu processo produtivo, seja por meio da implementação de novas tecnologias ou mão de obra especializada para desenvolver funções específicas na linha de produção. De modo geral, o mercado de trabalho no país está passando por um processo de reestruturação gerado pela competitividade, motivando as empresas elevar a produtividade. Dessa forma, a gestão da produção com vistas a buscar resultados crescentes as exigências do mercado consumidor, fixou ao setor industrial metas de produção diária (PALMA, 2000; MAMED; 2014).

Dada as estas circunstâncias, o setor de produção da agroindústria caracteriza-se pelo trabalho manual com exigências mínimas de qualificação, alta rotatividade de pessoas causadas pelas precárias condições de trabalho, baixa incorporação de tecnologia, além de baixos salários e o alto nível de desemprego (STRAPASSON et al., 2007). Para Mamed (2014) os frigoríficos de carne encontram dificuldade para contratar funcionários para preencher postos de trabalho manual pelo ambiente insalubre, o longo período de trabalho, crescente índice de doenças mentais e lesões causadas por esforço repetitivo. Conseqüentemente, as empresas do setor viram obrigadas a buscar alternativas para suprir esta falta de mão de obra braçal (STRAPASSON et al., 2007).

Diante do exposto, a agroindústria da carne passou a ser o setor que mais recruta esta força de trabalho imigrante legal principalmente vinda do Haiti, visto como uma medida emergencial a fim de minimizar a escassez de mão de obra na indústria (MAMED, 2014). Como exemplo deste reflexo pode-se citar agroindústrias de grande porte do setor localizadas na Região Oeste Catarinense que recrutam esta força de trabalho devido a grande demanda por mão de obra tradicional para desempenhar funções específicas como abate, evisceração, limpeza, entre outros serviços que podem ser considerado “sujo” ou “pesado”. Conforme dados disponibilizados pela pesquisa de Fernandes et al., (2014) apresentados pelo Sistema Nacional de Cadastro e Registro de Estrangeiros (SINCRE), cerca de 5% do total de imigrantes haitianos encontram-se na cidade de Chapecó devido ao cluster de agroindústrias da região.

A contratação destes imigrantes haitianos ocorre de modo geral no acampamento de Brasília – AC, por indicação do coordenador local, conforme o perfil profissional solicitado pela empresa contratante ou em casos de maior número as próprias empresas enviam uma equipe para realizar a seleção destes trabalhadores. Para esta contratação são observadas características de acordo com a necessidade da empresa interessada que de modo geral avaliam a maior ou menor disposição física para o trabalho braçal. Além de considerar o sexo,

porte físico, estado de saúde, idade, experiência profissional ou escolaridade, entre outros aspectos (MAMED, 2014).

Ainda, fica a cargo das empresas contratantes organizarem a vida destes imigrantes como moradia, deslocamentos e rotina de trabalho (MAMED, 2014). Uma exigência imposta pelos operários haitianos foram computadores com acesso à internet, para facilitar a comunicação com seus familiares (OLIVI; SILVEIRA; ROCHA, 2013). Já as normas de empregabilidade, regem as diretrizes de acordo com as condicionalidades do MTE - Ministério do Trabalho Brasileiro.

Em pesquisa desenvolvida por Fernandes et al. (2014) trabalhadores haitianos relatam as insatisfações quanto ao trabalho oferecido aquém das expectativas, os que possuem capacitação não conseguem trabalhar na área, o baixo salário pago pelas indústrias, à falta de entendimento dos descontos em folha de pagamento, ainda o fato de falar português dificultar sua contratação. Entretanto, ao considerar a situação que viviam em seu país materno e no Brasil são poucos os descontentes, a maioria diz estar satisfeito com sua nova vida apesar das dificuldades encontradas.

Tendo em vista que os processos migratórios para nosso país tendem a se perpetuar pela necessidade contínua de diversos setores da economia, sobretudo no de serviços, pela dependência de mão de obra desqualificada contribui para explicar este fluxo migratório (MAMED, 2014). Neste sentido, cabe ao governo brasileiro desenvolver ações para ordenar este fluxo, bem como agilizar os processos de solicitação e regularização de vistos.

#### **4 A TEORIA DA TOMADA DE DECISÃO**

O processo de tomada de decisão caracteriza-se pela escolha do caminho mais adequado para se alcançar o melhor resultado esperado (REZENDE, 2002). Simon (1970) afirma que todo problema equivale a um processo de tomada de decisão, e complementa dizendo que é a existência de elementos durante o processo decisório que conduz a escolhas mais satisfatórias aos interesses do decisor e que não necessariamente esta escolha seja a melhor para a organização. Simon (1982) apresenta duas classificações de tomadas de decisão: decisões programadas/estruturadas e decisões não programadas/não estruturadas. O autor observa que diferentes tipos de decisões podem ser processados de diferentes maneiras.

Decisões que ocorrem mais frequentemente, no dia a dia, nos lares e nas organizações, classificadas como rotineiras, podem ser tomadas de modo relativamente simples. Essas decisões podem ser classificadas de forma programadas ou estruturadas, visto que são tomadas como referências para rubricas existentes, além de se apresentarem em um ambiente de certeza ou de baixa incerteza, em razão de quase todo contexto ser previamente conhecido. Possuem características de fácil delegação e que podem tranquilamente ser realizada por elementos de nível operacional (SIMON, 1982).

Simon (1982) destaca, em contra partida, que as decisões não programadas ou não estruturadas são aquelas que apresentam maior complexidade e dependem de um maior número de variáveis para se chegar ao melhor resultado. Decisões deste gênero não têm regras para seguir e nem possuem um esquema específico para ser utilizado, podendo ser conhecidas ou inéditas. Portanto, elas representam um desafio para os tomadores de decisão, em razão da inexistência de um caminho composto por uma sequência de passos bem definidos para a tomada de decisão. Nesta situação, os riscos normalmente tendem a serem mais elevados visto que nem sempre se tem disponível todas as variáveis necessárias para analisar a melhor alternativa (SIMON, 1982).

Já Anthony (1965) destaca, diferentemente de Simon, que o processo de decisão é composto de três diferentes tipos de decisões. O autor afirma que as categorias são dependentes entre si, e seguem lógica contínua para a classificação de decisões: decisões de

planificação estratégica; decisões de controle gerencial e; decisões de controle operacional. A primeira categoria envolve situações nas quais o tomador de decisões desenvolve objetivo e organiza os recursos necessários para alcançá-los. Abrange a elaboração e desenvolvimento de objetivos, políticas e critérios para planejar a continuidade da organização, criando estratégias para alcançar seus macros objetivos. Já a segunda categoria apresentada por Anthony (1965), envolve ações para uso de recursos nas unidades produtivas. Decisões tomadas neste nível são normalmente utilizadas para decidir sobre operações de controle, formular novas regras de decisão que podem ser aplicadas para melhoria de operações e processos. No entanto, a terceira categoria, a qual abrange decisões de controle operacional, relaciona-se com os problemas que ocorrem no cotidiano das organizações, sendo caracterizada por ser um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas, e cujo controle operacional utiliza procedimentos e regras pré-estabelecidas (ANTHONY, 1965).

Robbins (2000) defende a ideia de que os decisores deveriam usar um processo racional de tomada de decisão, ou seja, definir o problema para entender melhor a decisão a ser tomada, para isso o problema deve estar claro e com as informações completas. Para que isso ocorra, as informações coletadas devem dar maior certeza e para tanto devem estar completas, após isso deve ser usado o processo racional e captar a complexidade real dos eventos na organização. Após iniciado o processo e após a coleta de informações, o agente precisa entender que mesmo semelhante ou parecido com outras situações, todo processo decisório deve ser encarado e abordado como uma nova situação, portanto, é importante conhecer todos os critérios de avaliação das alternativas, e assim tomar a melhor decisão entre as possíveis alternativas.

Neste contexto, Simon (1982), entende que o processo de tomada de decisão compreende quatro fases para se consolidar: a) Fase de investigação, que consiste em investigar o ambiente para encontrar as condições que exigem uma decisão; b) Fase do desenho, que trata da análise, criação e desenvolvimento dos possíveis cursos de ação que o problema poderá traçar; c) Fase de escolha, onde acontece a seleção da alternativa ou curso de ação mais prováveis entre aquelas que estão disponíveis e; d) Fase de revisão, na qual se faz a avaliação das eleições passadas, proporcionando um “*feedback*” das ações que foram tomadas.

#### 4.2 OS MODELOS E OS SISTEMAS DE TOMADA DE DECISÃO

Diversos são os modelos existentes para a condução do processo de tomada de decisão. Destacam-se neste sentido, oito tipos diferentes, sendo eles: o modelo de Kepner e Tregoe, o modelo de Pesquisa Operacional, o modelo Militar, o *modelo Creative Problem Solving Institute (C.P.S.I)*, o modelo de Guilford, o modelo de Mintzberg, o modelo de Simon e o modelo genérico de Dewey (BETHLEM, 1987; KLADIS; FREITAS, 1995).

Para Davis e Olson (1987) propõem dois novos modelos de tomada de decisão, os quais denominam modelos normativos e modelos descritivos. O modelo normativo, também conhecido como prescritivo, é o que indica ao decisor como ele deveria tomar a decisão. Caracteriza-se por selecionar sempre a melhor alternativa. Já o modelo descritivo descreve a maneira como se tomam as decisões atualmente, e provém do modelo descritivo de comportamento que diz que o decisor não está completamente informado sobre as alternativas, devendo examiná-las. Para Davis e Olson (1987), as decisões administrativas são modelos de decisão descritivas, visto que assumem que o decisor tem as características evidenciadas por Simon (1970), que tratam que não necessariamente se conhece todas as alternativas, nem todos os resultados ou consequências, tomando decisões que satisfaçam seu nível de aspiração.

Tratando-se de sistemas de decisão, Davis e Olson (1987) classificam os em sistemas de decisão aberta e fechada. No primeiro sistema, o gestor tem a possibilidade de examinar todas as alternativas, supostamente todas conhecidas, classifica as preferências de acordo com as consequências e seleciona as alternativas que o conduzem a melhor delas. Como exemplo, podem ser citados os modelos quantitativos de tomada de decisão. Já no segundo sistema, direcionada às mesmas teorias de Simon (1970), as quais tratam de que no mundo real o decisor não dispõe de informação total e completa, o que lhe confere uma racionalidade limitada, estando o decisor influenciado pelo entorno ou circunstâncias.

Neste contexto surgem as dificuldades inerentes ao processo de tomada de decisão. Roldan e Miyake (2004) destacam quatro dificuldades no processo decisório: complexidade, incerteza inerente à decisão, objetivos múltiplos que se inter-relacionam e a diversidade de perspectivas levando a diferentes conclusões de análise.

Considerando que as características socioeconômicas e psicológicas exercem influência sobre suas decisões, Gasson (1973) destaca quatro orientações fundamentais no processo decisório relacionado a processos ligados ao agronegócio: Orientação instrumental, que visa maximizar o benefício; obter um benefício mínimo; expandir o negócio; ter condições agradáveis de trabalho; Orientação social, a qual busca o prestígio social; a relação com a comunidade agrária; continuar a tradição familiar; trabalhar com outros membros da família; manter boas relações com os trabalhadores; Orientação expressiva, caracterizado por apresentar valores associados a esta orientação, e visa à satisfação em sentir-se proprietário; trabalhar ele mesmo na exploração; exercer habilidades e aptidões especiais; oportunidade de ser criativo no trabalho; fixar um calendário e alcançar os objetivos traçados e; Orientação intrínseca, que se destaca pela satisfação do trabalho; desfrutar com o trabalho agrícola; desfrutar com o trabalho ao ar livre; valorizar o trabalho duro; independência nas decisões; aceitar e controlar situações de risco.

Kendall e Kendall (1991) identificam as dificuldades, relacionando-as com as três fases do processo decisório e o com o constante "*feedback*", segundo o modelo de Simon (1970). O modelo apresentado é dividido em três fases, sendo elas, a fase de inteligência e investigação, a fase de desenho ou concepção e a fase de escolha.

Diante da fundamentação teórica exposta, este estudo teve por objetivo identificar as principais causas da falta de mão de obra nacional para setores específicos da economia agroindustrial, e para que isso fosse possível, utilizaram-se os procedimentos metodológicos, descritos a seguir.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do tema ocorreu tendo em vista o ineditismo do assunto ao abordar a questão da imigração haitiana sob a visão exclusiva da agroindústria, visando à contribuição acadêmica diante do atual panorama sobre o contexto. Já a escolha da empresa se deve ao conhecimento dos autores do expressivo número de colaboradores imigrantes do Haiti vistos por fontes eletrônicas de informação - internet e televisão.

A pesquisa foi desenvolvida em uma cooperativa agroindustrial de grande porte da Região Oeste Catarinense, que conta com catorze unidades produtivas na linha frigorífica de carne, no caso o abate e processamento de aves e suínos, seis fábricas de rações, uma unidade armazenadora de cereais, treze granjas e incubatórios, duas unidades de produção na linha láctea, além de várias filias de venda espalhadas pelo país e a com matriz na cidade de Chapecó – SC.

A concepção metodológica que norteou o estudo aqui apresentado foi de natureza qualitativa, a qual busca compreender o significado que os indivíduos atribuem a um determinado problema social ou humano (CRESWELL, 2010). Caracteriza-se como um estudo de caso, pelo fator do pesquisador examinar com profundidade aspectos relevantes

sobre a visão geral da agroindústria em relação ao tema e a fatores internos. Trata-se de uma investigação empírica, realizada através de um conjunto de procedimentos (Yin, 2010). Já Vergara (2013) destaca o caráter de profundidade e detalhamento inerente ao estudo de caso.

A pesquisa conta com o apoio da análise exploratória, pois para iniciar os estudos é necessário familiarizar-se com o problema, com vistas a subsidiar a escolha do objetivo e a definição do tema, bem como justificar o aporte teórico. O estudo exploratório permite ao pesquisador coligar estes elementos capazes de explicar o motivo de sua ocorrência (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). A investigação exploratória é desenvolvida em áreas na qual existem poucos conhecimentos acumulados ou sintetizados (VERGARA, 2013). A pesquisa exploratória “é conveniente para um pesquisador que quer explorar um fenômeno, mas também expandir os resultados qualitativos.” (CRESWELL, p. 253, 2010).

Inicialmente a pesquisa foi baseada em construtos bibliográficos e contou com análise e pesquisa documental para garantir sua integridade. A pesquisa bibliográfica buscou desenvolver levantamento a partir de teorias publicadas, por diversos meios. Neste sentido, qualquer trabalho científico inicia-se com a pesquisa bibliográfica possibilitando ao pesquisador utilizar referências validas de seu objeto de estudo (VERGARA, 2013). A pesquisa documental é definida como “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se a interpretações novas e/ou complementares [...]” (GODOY, p. 25, 1995).

Em seguida, apresenta-se a pesquisa de campo, que é entendida como um a investigação empírica realizada no local onde desenvolveu se tal fenômeno que dispõe de elementos para explicá-lo que inclui a entrevista, a aplicação de questionários e observação do objeto a ser estudado (VERGARA, 2013). Neste caso, foi aplicado um questionário aos gestores da agroindústria estudada, que contava com perguntas abertas e que possibilitou aos mesmos, expressarem suas opiniões sobre os assuntos estudados nesta pesquisa.

Para melhor visualizar como se caracterizou a metodologia empregada neste estudo e objetivando esclarecer de que forma os objetivos foram alcançados respectivamente com seus métodos, elaborou-se o Quadro 01.

**Quadro 1 – Métodos de pesquisa utilizados para alcance dos objetivos**

OBJETIVOS DA PESQUISA	MÉTODOS UTILIZADOS
Fazer um diagnóstico das principais causas da falta de mão de obra nas agroindústrias brasileiras;	Pesquisa bibliográfica e documental;
Efetuar um levantamento das dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias na contratação de mão de obra haitiana;	Questionário com gestor de RH da agroindústria;
Avaliar os benefícios da contratação haitiana no ponto de vista das agroindústrias;	Questionários com gestores da agroindústria e pesquisa documental;
Analisar o reflexo da mão de obra haitiana em relação aos demais funcionários do ponto de vista da agroindústria;	Questionários com gestores da agroindústria e pesquisa documental;

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Diante das informações bibliográficas apresentadas no decorrer deste estudo, juntamente com a metodologia empregada para coleta e análise de dados, a próxima seção apresenta a discussão e a análise dos dados coletados.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na sequência, são apresentados os dados de acordo com seu respectivo objetivo específico, bem como se encontram as análises dos mesmos em relação à teoria referida.

O primeiro objetivo específico propôs-se fazer um diagnóstico das principais causas da falta de mão de obra nas agroindústrias brasileiras por meio da literatura. A necessidade

em se produzir mais, para atender a demanda da população por alimentos impôs à agroindústria um ritmo acelerado de trabalho. Passou-se a exigir mais mão de obra para o trabalho braçal em um ambiente insalubre, com pouca incorporação de tecnologia gerando altos índices de rotatividade motivados por baixos salários, maior jornada de trabalho, bem como o aumento de doenças motoras e mentais.

O questionário respondido pela agroindústria apontou como justificativa pela falta de mão de obra no setor da indústria de carne o aquecimento do mercado de trabalho, permitindo que as pessoas optem por outras atividades profissionais. Ainda elenca como “concorrente” na busca por mão de obra, os programas sociais do governo e o seguro desemprego. Ao comparar os aspectos literários com a pesquisa desenvolvida sobre a questão da falta de mão de obra nos frigoríficos de carne percebe-se a assimetria de informações, onde de um lado estudos destacam a relação das condições de trabalho e de outro a pesquisa destaca a concorrência das empresas em absorver mão de obra local e o assistencialismo governamental um impasse para complementar as vagas de trabalho.

Em consonância com o que propõem a teoria da tomada de decisão para Davis & Olson (1987) a empresa desenvolveu modelos de decisão descritivas, ao desenvolver trabalhos especializados envolvendo a parcela de haitianos em suas atividades e não a todo o quadro funcional, caracterizando assim o proposto por Simon (1970), que o decisor não necessariamente conhece todas as alternativas, nem todos os resultados ou consequências, tomando decisões que satisfaçam seu nível de aspiração. Por exemplo, podem citar-se os conflitos que ocorrem entre nativos e estrangeiros dentro da organização.

A pesquisa tem por interesse saber como a agroindústria identificou à mão de obra estrangeira, no caso a haitiana como alternativa viável para suprir o quadro de funcionários. Neste aspecto, de acordo com os dados disponibilizados pela indústria, o assunto escassez de mão de obra, constantemente está em discussão internamente no país através da mídia. Foi desta forma, que identificaram a situação dos estrangeiros em Brasília no Acre. Na ocasião, entraram em contato com o Ministério do Trabalho para saber como proceder com a contratação destes estrangeiros. Em seguida a empresa enviou uma equipe multidisciplinar até o local para analisar o perfil destes estrangeiros em relação ao trabalho. Os que foram recrutados em Brasília ficam no alojamento fornecido pela empresa por até seis meses. No decorrer dos seis meses são realizadas ações para que os estrangeiros consigam se organizar e tornarem-se independentes.

Relacionando estes dados com a teoria da tomada de decisão trazida por Anthony (1965) observa-se com clareza o papel do tomador de decisão da agroindústria. Tendo em vista a possibilidade de resolver o problema relativo à mão de obra, desenvolveu o objetivo, organizou os recursos necessários para executá-lo a fim de alcançar seus macros objetivos que está voltado a expectativas do mercado, ou seja, garantir o abastecimento de seus produtos de acordo com o aumento da demanda de consumo.

Outro aspecto relacionado à pesquisa se deu em efetuar um levantamento das dificuldades enfrentadas pela agroindústria na contratação de mão de obra haitiana que em um primeiro momento traz como a maior dificuldade a língua, já que a maioria não fala português e em seguida o ensinar/aprender as atividades a serem desempenhadas dentro da indústria. Quanto ao número de colaboradores haitianos na agroindústria não foi repassado o número exato, mas aproxima-se de 350 funcionários distribuídos entre as unidades fabris.

Na análise de benefícios da contratação haitiana no ponto de vista das agroindústrias segundo a resposta do questionário, o entrevistado destaca:

[...] a legislação brasileira não permite que haja diferença para quem faz a mesma atividade, o rendimento é o mesmo dos demais trabalhadores. Estes imigrantes buscam integrar-se aos demais empregados, são esforçados, são disciplinados aceitando bem a hierarquia e as normas da empresa. A maioria deles tem com o

objetivo de trabalhar e enviar dinheiro para a família que ficou no Haiti (Dados da Pesquisa, 2015).

O objetivo específico que propunha analisar o reflexo da mão de obra haitiana em relação aos demais funcionários é considerado pela agroindústria como “harmônica” na maioria das vezes. Os brasileiros tem curiosidade sobre a cultura, costumes dos estrangeiros e vice-versa, sendo no início um pouco mais difícil, mas depois o processo ocorre de forma natural. Inicialmente vivem em grupos, como forma de ganhar confiança, enquanto estão aprendendo uma nova tarefa ficam com outros estrangeiros na mesma condição. À medida que se sentem mais confiantes o processo de interação ocorre.

No relato da agroindústria a maioria das vagas é operacional. Para as vagas que exigem qualificação, segundo os respondentes não se consegue “aproveitar” os estrangeiros que possuem formação superior porque os cursos não são reconhecidos no Brasil e ficam à mercê da fiscalização do Ministério do Trabalho e dos conselhos profissionais.

Desta forma a empresa não oferece oportunidade diferenciada de trabalho aos estrangeiros haitianos graduados. Contudo, na medida do possível onde não exige comprovação de escolaridade, os estrangeiros são promovidos como qualquer outro empregado. Para a agroindústria as oportunidades são as mesmas, independente de cor, raça, sexo. Assim onde há alguma dificuldade são realizadas ações para que eles entendam a legislação brasileira, normas internas, costumes e cultura brasileira. Quanto aos aspectos críticos da utilização desta mão-de obra a empresa não identifica estas situações. Porém relatam não ter interesse em ampliar o número de contratações de haitianos.

A agroindústria ressalta que não tem apenas estrangeiros haitianos, mas de outras nacionalidades, assim como indígenas, pessoas com deficiência, caracterizam-se como multiculturais, pois precisam aprender a lidar com a diversidade. Diante do exposto, o Quadro 2 apresenta a análise das ações da organização entrevistada com base na Teoria da Tomada de Decisão.

**Quadro 2 – Quadro resumo da aplicação da Teoria da Tomada de Decisão pela organização**

BASE TEÓRICA	PROCESSO	AÇÃO REALIZADA PELA ORGANIZAÇÃO	AUTOR BASILAR
<b>Classificação da Tomada de Decisão</b>	Decisão Não Programada/ Estruturada	Trata-se de um processo não rotineiro, dependente de um grande número de variáveis, além de ser um fato inédito no setor;	Simon (1982)
<b>Tipos de Tomada de Decisão</b>	Planificação Estratégica	Caracteriza-se pela área organizacional que traçou os objetivos, tratou de identificar e elaborar planos de metas no qual a mão de obra Haitiana seria utilizada no processo produtivo;	Antony (1965)
	Controle Gerencial	Categoria onde a organização passou adequar seus recursos para receber esta mão de obra, e adequar seus processos (aprimoramento dos treinamentos, regras de operação...);	Antony (1965)
	Controle Operacional	Esta categoria abrange o dia a dia organizacional, onde precisou lidar com a interação dos novos integrantes com os antigos operadores. Neste momento a organização aplica metas e acompanha a evolução da instalação dos novos membros. Trata-se efetivamente da interação no processo produtivo;	Antony (1965)
<b>Fases da Tomada</b>	Investigação	Esta fase iniciou-se diante do problema da	Simon (1982)

<b>de Decisão</b>		falta de mão de obra na agroindústria;	
	Desenho	Neste momento levantaram-se as possíveis soluções com relação à falta de mão de obra para seu processo produtivo. Apresentam-se as alternativas de como estes estrangeiros poderiam suprir esta necessidade e qual o impacto social, econômico e financeiro esta decisão traria;	Simon (1982)
	Escolha	Esta foi a fase em que se optou em aderir ao trabalho haitiano ao processo da empresa. Cabe ainda nesta fase, todo processo de entrevistas, contratação e engajamento à organização;	Simon (1982)
	Revisão	Nesta fase, passou-se a avaliar o desempenho, a qualidade e as dificuldades que esta decisão apresentou. Avaliou-se nesta fase o custo benefício diante da necessidade que se tinha com relação à mão de obra;	Simon (1982)

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Diante do quadro-resumo apresentado do Quadro 2, onde identificou-se a classificação, os tipos e as fases do processo decisório na utilização de mão de obra haitiano na agroindústria pesquisada, a seção seguinte apresenta as conclusões e as limitações do estudo.

## 7 CONCLUSÕES

A situação interna do Haiti está marcada pela instabilidade política, social e econômica, insegurança e violência, e como se não bastassem às catástrofes naturais deixam lastros de desolação que resulta na diáspora haitiana para países emergentes que possam recomeçar a vida. Dentre estes países, está Brasil visto pelos caribenhos como uma nação de oportunidades ocasionada pela grande demanda de empregos em áreas que não necessitem de trabalho especializado.

O fato de diversos setores da economia brasileira estarem vinculados à mão de obra desqualificada e possuir certa dependência para o desempenho da rotina de tarefas da indústria, ou até mesmo a sobrevivência da empresa, justifica a demanda da agroindústria por mão de obra em linhas operacionais. De modo geral, as vagas de trabalho são oferecidas a brasileiros, contudo não há candidatos suficientes para compor o quadro de funcionários. A pesquisa evidencia que os trabalhos desempenhados por haitianos ocupam funções que os brasileiros já não mais interessam fazer o que contribui para explicar o fenômeno migratório ao Brasil. Neste sentido, a utilização desta mão de obra oriunda do Haiti vem corroborando para suprir as necessidades da indústria no setor de produção que demanda maior esforço braçal.

Constatou-se com o estudo que por parte da agroindústria não ocorre qualquer distinção e/ou benefícios entre operários brasileiros e haitianos ou qualquer outra miscigenação tendo em vista a legislação de nosso país e a necessidade das organizações em trabalhar com adversidades. Contudo pela necessidade que a indústria possui desta mão de obra haitiana até que os mesmos possam ser “independentes” auxiliam em questões de moradia e comunicação com seu país de origem. Sabe-se que funcionários brasileiros não possuem estes mesmos recursos. Cabe ressaltar a insatisfação por parte dos haitianos quanto à relação de trabalho versus salário pago pela agroindústria que pode resultar mais uma vez na escassez de mão de obra no setor.

Como contribuição, acredita-se que a pesquisa desenvolvida pode servir ao setor do agronegócio brasileiro, dentre outros setores que utilizam mão de obra estrangeira no sentido de fornecer um diagnóstico da situação atual em relação a este contexto. Bem como relaciona as principais causas da falta de mão de obra nacional para setores específicos da economia agroindustrial, como exemplo, os frigoríficos de carne devem-se a vários fatores de ordem operacional ou programas governamentais de assistencialismo conforme observado por meio de trabalhos publicados e a pesquisa respondida pela agroindústria. Academicamente, compreende-se que o estudo possibilita o aprofundamento teórico de uma prática organizacional, embasada em uma teoria e, portanto, com subsídios referenciados.

Observa-se, porém, como limitações deste estudo, a dificuldade em encontrar literatura semelhante que possam servir de parâmetro para comparações e fonte de consulta e principalmente a falta de acesso por parte da agroindústria no decorrer da pesquisa que pode ser justificada pela polêmica que envolve o assunto. Contudo, por parte do pesquisador, as informações do interesse do estudo foram repassadas a empresa visando à colaboração ao meio acadêmico. Desta forma, para pesquisas futuras sugerem-se empresas participativas e que contribuam significativamente com projetos destes fins.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: a framework for analysis**. Boston: Division of Research. Graduate School and Business Adm., Harvard University. 1965.

BETHLEM, A. S. Modelos de processo decisório. São Paulo - **Revista de Administração**, v.22, n.3, p.27-39, jul./set. 1987.

BRASIL ESCOLA. **Haiti**: Aspectos Geográficos. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/geografia/haitiaspectos-geograficos.htm>. Acesso em: 04 de agosto de 2014.

CHAVES, E. **Um olhar sobre o Haiti: refúgio e migração como parte da história**. LGE Editora. Brasília, 2008, 140 p.

COSTA, G. A. **Haitianos em Manaus: dois anos de imigração – e agora!**. Travessia – Revista do Migrante, nº 70, São Paulo, 2012.

CRESWELL, J. W. PROJETO DE PESQUISA. **Métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes. Supervisão e revisão técnica: Dirceu da Silva. 3 ed. Porto Alegre: Arned, 2010.

COGO, D.; BADET, M. **Guia das migrações transnacionais e diversidade cultural para comunicadores – Migrantes no Brasil**. Bellaterra: Institut de la Comunicació-UAB/Instituto Humanitas – Unisinos, 2013 Disponível em: <[www.guiamigracoesdivcult.com](http://www.guiamigracoesdivcult.com)> Acesso em 20 ago. 2014.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. H. **Sistemas de Información Gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill. 1987.

FERNANDES, J. **Operação Haiti**: ação humanitária ou interesse político para o Brasil?. Conjuntura internacional, nº 22, PUC Minas, 2010.

- FERNANDES, D.; MILESI, R.; PIMENTA, B.; CARMO, V.. Migração dos haitianos para o Brasil a RN nº 97/2012: uma avaliação preliminar. Cadernos de Debates Refúgio, Migrações e Cidadania, vol. 8 nº 8 IMDH/ACNUR. Brasília, 2013.
- FENANDES, D.; CASTRO, M. C. G.; PIMENTA, B. B.; GUEDES, P.; XAVIER, T. F.; CARMO, V. **Projeto “Estudos sobre a Migração Haitiana ao Brasil e Diálogo Bilateral”**. Belo Horizonte, 2014, 158 p. Disponível em:  
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/RELATORIO%20PESQUISA%20HAITIANOS%20vers%C3%A3o%20final%2027-04-14%20(5).pdf. Acesso em: 12 de setembro de 2014
- FREITAS H.; KLADIS C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro - RJ: **Revista Decidir**, ano II, n. 08, Março 1995, p. 30-34
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração**, São Paulo v.35, n.3, p. 105-112, julho/setembro 2000.
- GASSON, R. Goals and Values of Farmers. **Journal of Agricultural Economics**, 24(3), p.521-537. 1973.
- GLOBO COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÕES S.A (G1). **Número de mortos por terremoto já é o maior desde tsunami de 2004. Santa Catarina: RBS TV, 2014**. Disponível em:  
<http://g1.globo.com/Noticias/Mundo/0,,MUL1569411-5602,00.html>. Acesso em: 20 de novembro de 2014.
- GODOY, A.. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- GOMES, L. F.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque multicritério**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HATIAN DIASPORA**. Disponível em: <<http://haitiandiaspora.com/>> Acesso em: 19 de ago. 2014.
- IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2015. Disponível em:  
<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 de setembro 2014.
- KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991, 881p.
- MAMED, L. H.. **Trabalho e migração: o recrutamento de haitianos na Amazônia pela agroindústria da carne do centro-sul brasileiro**. 2014. Disponível em:  
<http://www.ronaldofrutuozo.com.br/seminariotrabalho2014/img/GT4/TRABALHO%20E%20MIGRACAO.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2014
- MEZZADRA, S. **Capitalismo, migraciones y luchas sociales. La mirada de la autonomía**. Nueva Sociedad, 237, 2012, p. 159-178.
- MORAES, I. A.. ANDRADE Carlos Alberto Alencar de; MATTOS. A imigração haitiana para o brasil: causas e desafios. **Revista Conjuntura Austral**. v.4, nº. 20, Out. Nov 2013.

MUNDO EDUCAÇÃO, 2015. Disponível em:  
<http://www.mundoeducacao.com/geografia/haiti.htm>. Acesso em: 04 de agosto de 2014.

NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; MARTINS, G. A. Pesquisa acadêmica em contabilidade gerencial no Brasil: Análise e reflexões sobre teorias, metodologias e paradigmas. **Revista RAC**. Curitiba, v. 14, n. 6, art. 7, pp. 1113-1133, Nov./Dez. 2010. Disponível em: [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac). Acesso em: 03 de agosto de 2014.

OLIVEIRA, T. M. V.; OLIVEIRA, B. Diretrizes para a adequação metodológica e integridade da pesquisa em administração. **RAD**, Vol.14, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr 2012, p.79-107. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/10182>> Acesso em: 10 de setembro de 2014.

OLIVI, J. B.; SILVEIRA, R.; ROCHA P.. DA REDAÇÃO: Em Chapecó (SC), agroindústria recebe haitianos para trabalhar na linha de produção. **Notícias agrícolas**. Chapeco, 17 out. 2013. Disponível em: <http://www.noticiasagricolas.com.br/videos/entrevistas/130012-entrevista-confira-a-reportagem---canal-rural---mao-de-obra-estrangeira-em-chapeco-sc.html#.VHTaUYvF-So>. Acesso em: 14 ago. 2014.

PALMA, J. E. M.. **A qualificação da mão de obra na agroindústria de frigorífico bovino no mato grosso do sul frente às inovações tecnológicas**: estudos de casos. 2000. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3611>. Acesso em: 14 set. 2014.

Portal Brasil. **Prorrogada concessão de visto especial a haitianos**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2013/10/prorrogada-concessao-de-visto-especial-a-haitianos>. Acesso em: 10 de setembro de 2014.

PORTELA, G. L.. **Pesquisa quantitativa ou qualitativa?** Eis a questão. Abordagens teórico-metodológicas. Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da UEFS. Feira de Santana, 2004. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=PORTELA%2C+Girlene+Lima>> Acesso em: 29 jul 2014.

REZENDE, G. L. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 8, p.96-101, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/382/215>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

SASSEN, S. **Formación de los condicionantes económicos para las migraciones internacionales**. Ecuador Debate, 2004 p. 63-87.

SEYFERTH, G. Os estudos da imigração no Brasil – notas sobre uma produção multidisciplinar. In SEYFERTH, G. et al. **Mundos em movimento – ensaios sobre migrações**. Santa Maria: Editora UFSM, 2007.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SIMON, H. A. **La Nueva Ciencia de la Decisión Empresarial**. Buenos Aires: El Ateneo.

1982. 163 p.

STRAPASSON, A. M. H.; CONCOLATTO, C. P.; FERREIRA, G. M. V.. Rotatividade de Pessoal: Um estudo de Caso na Agroindústria. **EnGPR**, 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2007/2007\\_ENGPR455.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR455.pdf)> Acesso em: 15 de novembro de 2014.

TÉLÉMAQUE, J.. **Imigração haitiana na mídia brasileira**: entre fatos e representações. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <<http://oestrangeirodotorg.files.wordpress.com/2012/08/jenny-haitianos-mono.pdf> >. Acesso em: 04 de setembro de 2014.

VALLER FILHO, W.. O Brasil e a crise haitiana: a cooperação técnica como instrumento de solidariedade e de ação diplomática. Brasília: FUNAG, 2007. Disponível em: [http://funag.gov.br/loja/download/375-Brasil\\_e\\_a\\_Crise\\_Hatiana\\_O.pdf](http://funag.gov.br/loja/download/375-Brasil_e_a_Crise_Hatiana_O.pdf). Acesso em: 20 de setembro de 2014.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.