



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

THAÍS MARIA DO NASCIMENTO BENTO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES QUE PRESTAM
AUXÍLIO A IMIGRANTES NO BRASIL**

Rio de Janeiro – RJ

2021

GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES QUE PRESTAM AUXÍLIO A IMIGRANTES NO BRASIL

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro – RJ

2021

GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES QUE PRESTAM AUXÍLIO IMIGRANTES NO BRASIL

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em: _____

Ricardo Henry Dias Rohm, Dr., Departamento de Administração - UFRJ (Orientador)

Nome do professor, Título, Departamento de Administração – UFRJ (Leitor)

Rio de Janeiro – RJ

2021

RESUMO

A globalização se tornou um dos mais conhecidos e proeminentes acontecimentos do último século, uma cadeia de processos que tem alterado não apenas a forma como bens e serviços são desenvolvidos, distribuídos e utilizados, mas também como as pessoas interagem umas com as outras e com o meio ambiente. Novos meios de transporte, canais de comunicação e hábitos cotidianos se desenvolvem, especialmente após o advento da internet – a internet por si só pode ser considerada uma consequência da globalização (GASPAR, 2015; SILVA; QUEIRÓZ; FERREIRA, 2016). Migrações, por sua vez, existem desde os primórdios da humanidade (PEIXOTO; PRADO, 2017; MOYA, 2018). Era de se esperar que a globalização facilitasse o intercâmbio e a movimentação entre os países, mas o que ocorre na prática é a abertura das trocas comerciais e o fechamento de fronteiras, uma vez que diversos governantes se beneficiam dos conceitos de soberania e segurança nacional para impedir novos ingressantes de entrarem legalmente nesses países (PETERS, 2015; WENDEN, 2016). Por outro lado, organizações internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) a Organização Internacional para as Migrações (OIM) e o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) encorajam os governos na construção de acordos políticos, assinatura de tratados e criação de leis para imigrantes em respeito aos direitos humanos. Organizações do terceiro setor e iniciativas sociais também contribuem no auxílio de imigrantes ao redor do mundo. O principal objetivo deste estudo foi investigar as principais estratégias adotadas por organizações do terceiro setor e empreendimentos sociais que auxiliam imigrantes no Brasil. Após uma revisão da literatura sobre migrações, terceiro setor, empreendimentos sociais, estratégia e gestão organizacional, organizações relevantes foram selecionadas considerando seus públicos-alvo, saúde financeira, transparência e tempo de existência. Um questionário contendo perguntas fechadas acerca de recursos humanos, *marketing*, finanças, operações, produção, etc. foi enviado para aquelas que atenderam aos pré-requisitos mencionados. As respostas foram compiladas e comparadas. Utilizou-se as melhores para criar um conjunto de sugestões práticas para outras organizações desse tipo.

Palavras-chave: Imigrantes, terceiro setor, empreendedorismo social, gestão, estratégias, Brasil.

ABSTRACT

Globalization has become one of the most spoken and prominent occurrences over the last century, a series of processes which have been changing not only the way goods and services are developed, distributed and used, but also how people interact with each other and the environment. New means of transportation, communication channels and daily habits are being developed, especially since the advent of internet – as the internet itself can be considered an outcome from globalization (GASPAR, 2015; SILVA; QUEIRÓZ; FERREIRA, 2016). Migrations, in turn, have been there since the early ages of human history (PEIXOTO; PRADO, 2017; MOYA, 2018). One could expect the globalization process to facilitate movement and interchange between countries, but what actually happens is the opening of trade and closing of borders, as many policymakers benefit from the principles of national sovereignty and security to keep new people from enter legally in such countries (PETERS, 2015; WENDEN, 2016). On the other hand, international organizations such as the United Nations (UN), the International Organization for Migration (IOM) and the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) encourage governments in the building of political alliances, assignment of treaties and making of laws for immigrants in alignment with the human rights. Nonprofit organizations and social ventures also contribute in the helping of immigrants all over the world. With this in mind, the main goal of this study was to investigate the key strategies adopted by nonprofit organizations and social enterprises that help immigrants in Brazil. After a literature review about migrations, nonprofit sector, social enterprises, strategy and organizational management, prominent organizations for migrants were selected considering their target audiences, financial health, transparency and lifetime. A survey containing closed-ended questions about human resources, marketing, finance, operations, production, etc. was sent to the ones attending the mentioned requirements. The responses were compiled and compared and the best ones were selected to create a set of practical suggestions for other organizations of the same kind.

Keywords: Immigrants, nonprofit sector, social entrepreneurship, management, strategies, Brazil.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	23
TABELA 2: QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS OU MODELOS ESTRATÉGICOS UTILIZADOS PELA ORGANIZAÇÃO?	32
TABELA 3: HÁ IMIGRANTES/REFUGIADOS PARTICIPANDO DA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS DA ORGANIZAÇÃO? SE SIM, EM QUAIS PONTOS?	32
TABELA 4: COMO É AVALIADO O DESEMPENHO DOS GESTORES E DEMAIS FUNCIONÁRIOS?	33
TABELA 5: COMO A ORGANIZAÇÃO PROMOVE A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO EM SEU CORPO DE FUNCIONÁRIOS?	34
TABELA 6: COMO A ORGANIZAÇÃO CONTRIBUI PARA A SUSTENTABILIDADE NO DIA A DIA?	34
TABELA 7: QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FONTES DE CAPTAÇÃO DE PARCEIROS, DOADORES, BENEFICIÁRIOS E VOLUNTÁRIOS?	35
TABELA 8: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS CRITÉRIOS PARA ESCOLHA E/OU ACEITAÇÃO DE POTENCIAIS PARCEIROS PARA PROGRAMAS E PROJETOS?	36
TABELA 9: QUAIS ALTERNATIVAS A ORGANIZAÇÃO UTILIZA PARA GERAR RECEITAS ALÉM DO RECEBIMENTO DE DOAÇÕES?	37
TABELA 10: COMO É MENSURADA A SATISFAÇÃO DOS IMIGRANTES/REFUGIADOS AUXILIADOS PELA ORGANIZAÇÃO?	37
TABELA 11: EM RELAÇÃO AOS PROGRAMAS E PROJETOS DE MAIOR ÊXITO DA ORGANIZAÇÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO?	38
TABELA 12: QUE TÁTICAS A ORGANIZAÇÃO UTILIZA PARA ATUAR NO DEBATE SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AS MIGRAÇÕES NO BRASIL?	38
TABELA 13: É FORNECIDO ALGUM TIPO DE TREINAMENTO OU CAPACITAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS PARA OS FUNCIONÁRIOS? SE SIM, QUAL(IS)?	39
TABELA 14: QUE INICIATIVAS TOMADAS PELA ORGANIZAÇÃO AO LONGO DOS ANOS PODEM SER CONSIDERADAS INOVADORAS?	40
TABELA 15: QUE MUDANÇAS FORAM FEITAS NA ORGANIZAÇÃO DEVIDO À PANDEMIA DE COVID-19?	41

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	8
1.1.FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2.OBJETIVOS.....	10
1.2.1.Objetivo Geral.....	10
1.2.2.Objetivos Específicos	10
1.3.JUSTIFICATIVA	10
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1.MIGRAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO	12
2.1.1.Principais conceitos relacionados às migrações	12
2.1.2.Migrações em um mundo globalizado.....	14
2.1.3.Migrações no Brasil	16
2.2.TERCEIRO SETOR E EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	19
2.2.1.Conceituando o terceiro setor e o empreendedorismo social	19
2.2.2.Organizações de auxílio a imigrantes e as políticas públicas para migrações	20
2.3.ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	22
3.METODOLOGIA.....	27
3.1.TIPO DE PESQUISA	27
3.2.UNIVERSO E AMOSTRA.....	27
3.3.INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	30
3.4.PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	30
3.5.LIMITAÇÕES DO MÉTODO	31
4.RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
4.1.PROPOSIÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO	42
5.CONCLUSÕES.....	44
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado, consequência direta do avanço do capitalismo nos últimos séculos, tem propiciado não apenas o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, formas de trabalho e estilos de vida, como também métodos mais simples e rápidos para o deslocamento populacional (GASPAR, 2015; SILVA; QUEIRÓZ; FERREIRA, 2016; WENDEN, 2016). A migração é uma dessas formas de deslocamento e, apesar de ter adquirido maior repercussão nos últimos anos, é um fenômeno que sempre existiu na história da humanidade (PEIXOTO; PRADO, 2017; MOYA, 2018).

Migrações se distinguem entre internas – quando ocorrem dentro do território de um determinado país – e internacionais – quando indivíduos se deslocam de um país para outro. Neste segundo caso, a pessoa que se desloca pode ser considerada um emigrante (do ponto de vista do país de origem) ou um imigrante (do ponto de vista do país de destino). Segundo Vianna (2017), a terminologia varia, portanto, de acordo com o ponto de vista de quem observa. Por esse motivo, frequentemente utiliza-se o termo “migrações internacionais” para se referir à temática de modo mais geral.

Estima-se que hoje 281 milhões de pessoas vivem fora do seu país de origem, número que se aproxima ao da população da Indonésia, o quarto país mais populoso do mundo (UN, 2021). Os motivos que levam à decisão de migrar são variados e vão desde o desejo de viver em um local diferente à necessidade de escapar de situações de risco no país de origem. A busca por oportunidades de estudo, emprego, maior qualidade de vida, mais oportunidades de conseguir uma ascensão social, fácil acesso à cultura e lazer, maior segurança e estabilidade financeira são alguns dos principais motivos das migrações (WENDEN, 2016).

Para Varella et al (2017), a nova Lei de Migração n. 13.445/2017 apresenta uma visão mais humanizada dos estrangeiros no Brasil, mas deixou muitos pontos em aberto, gerando a demanda por políticas públicas, especialmente políticas sociais, que correspondam a esse “novo status” da acolhida humanitária no país. Conforme Secchi (2014), embora o Estado seja o principal ator do ciclo de políticas públicas, as organizações do terceiro setor, empreendimentos sociais, empresas e a sociedade em geral também possuem um papel importante.

Sobre o terceiro setor, Salamon (2005) afirma que o aumento do empenho dessas organizações para resolver problemas sociais é proporcional ao crescimento das pressões para que elas aperfeiçoem sua gestão e desempenho, apresentando resultados satisfatórios. O mesmo ocorre com os empreendimentos sociais, pois existe a discussão sobre como

empreendimentos que fazem parte das chamadas economia social e solidária, além do próprio terceiro setor, podem ser produtivos e sustentáveis financeiramente. Como essas organizações são conhecidas por serem “laboratórios” de inovação social, surge a importância de estudar de que maneira elas podem garantir sua sobrevivência de forma autossuficiente, sem que dependam de doações de pessoas físicas e jurídicas ou repasses governamentais (nos casos em que a legislação permite) para continuar existindo (VIEIRA; PARENTE; BARBOSA, 2017).

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, é apresentada a fundamentação teórica sobre migrações, terceiro setor, empreendimentos sociais, estratégia e gestão organizacional. Logo em seguida, o percurso metodológico é descrito em detalhes. A análise e discussão dos resultados da pesquisa são o tópico seguinte. Nele, as perguntas e as respostas de cada organização que respondeu ao questionário foram listadas e comparadas. Após essa consolidação, as respostas mais relevantes foram sistematizadas com o objetivo de oferecer um conjunto de sugestões práticas que possam ser aplicadas futuramente por outras organizações de apoio aos imigrantes no Brasil.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Embora já existam estudos sobre estratégias que podem ser adotadas na gestão de organizações do terceiro setor e de empreendimentos sociais, não foram localizados trabalhos que tratem especificamente das que têm os imigrantes como público-alvo, o que se faz importante porque a nova lei amplia as possibilidades de atuação dessas organizações, ao mesmo tempo em que crescem suas responsabilidades e a expectativa acerca de seus resultados. É com base nisso que foi formulado o problema de pesquisa:

“Quais são as estratégias adotadas por organizações brasileiras que prestam auxílio a imigrantes no Brasil?”

A expectativa foi conseguir, por meio deste trabalho, listar as melhores práticas observadas em organizações desse meio que já são bem-sucedidas, de modo que possam servir de exemplos para outras que ainda estão tentando chegar lá. Para isso, foi elaborado um questionário que contempla a gestão estratégica de diferentes setores organizacionais: recursos humanos, marketing, financeiro, operações, produção, etc.

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao questionamento proposto no problema de pesquisa, foram estipulados os objetivos abaixo:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias adotadas por organizações brasileiras que prestam auxílio a imigrantes no país.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear as organizações sem fins lucrativos e empreendimentos sociais que prestam auxílio direto a imigrantes no Brasil.
- Verificar quais dessas organizações são bem-sucedidas segundo critérios de público-alvo, saúde financeira, transparência e tempo de existência.
- Verificar as estratégias adotadas pelas organizações que atendem aos critérios estabelecidos.
- Analisar as estratégias de maior sucesso de modo a servirem de exemplos para outras organizações que tratam dessa temática.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse em torno das migrações neste início do século XXI tem gerado debates e pesquisas que buscam compreender que fatores influenciam e quais são as consequências geradas pelo aumento do deslocamento populacional no contexto da globalização, além das políticas públicas adotadas pelos países (COUTINHO; BIJOS; RIBEIRO, 2018).

O desenvolvimento do capitalismo e de uma de suas consequências mais explícitas, a globalização, propiciaram métodos mais simples e rápidos de deslocamento populacional. Outra consequência, menos explícita, é o aumento do deslocamento de cidadãos de países menos desenvolvidos para países mais desenvolvidos em busca de melhores condições de subsistência, seja em relação a emprego, moradia, qualidade de vida ou condições políticas mais favoráveis, na esteira do que Silva, Queiróz e Ferreira (2016) chamaram de “mundialização do capital”.

No Brasil, vigorou até 2017 um Estatuto do Estrangeiro que foi substituído pela nova Lei n. 13.445/2017. Embora seu texto original tenha sido alterado diversas vezes durante sua tramitação no Congresso, o resultado final avança em relação ao Estatuto por

ser mais aberta à entrada de novos integrantes no país, especialmente para trabalho, estudos e desenvolvimento de pesquisas (VARELLA et al., 2017), mudando, ao menos em parte, o enfoque prévio na segurança nacional para um enfoque mais humanitário.

De acordo com Lussi (2015), o aumento dos fluxos migratórios é capaz de propiciar a exposição de problemas já recorrentes nos países de destino dos imigrantes, bem como chamar a atenção para a urgência da necessidade de soluções para eles. Daí a importância de manter as portas abertas os novos entrantes, uma vez que sua presença gera pressão para que melhorias sejam feitas, além de aumentar a diversidade e a inovação no país.

Embora existam empresas que prestam auxílio a imigrantes, a maior parte das que os têm como público-alvo são organizações do terceiro setor e empreendimentos sociais. Tendo em vista que essas organizações são “laboratórios” de inovação social, é importante pensar em formas de garantir a autossuficiência delas, de modo que não dependam de doações ou repasses governamentais (VIEIRA; PARENTE; BARBOSA, 2017). Assim, uma análise detalhada das estratégias adotadas por essas organizações na elaboração de políticas públicas para as migrações permitirá que sejam feitas melhorias em sua gestão, elevando não apenas as condições de vida desta população, mas também a dos demais cidadãos presentes no território.

Além de estar situada no campo da Administração, a pesquisa faz interseção com outras áreas do conhecimento, como a Sociologia, a Geografia, o Serviço Social, a Antropologia e as Relações Internacionais. Diante disso, o próximo capítulo contém o referencial teórico e, em seguida, as demais seções listadas anteriormente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir do presente referencial teórico, buscou-se reunir e apresentar as principais definições e estado da arte acerca de migrações, terceiro setor, empreendimentos sociais, estratégia e gestão organizacional.

2.1 MIGRAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

2.1.1 Principais conceitos relacionados às migrações

Não existe uma lei internacional que estabeleça quem pode ser considerado um migrante, porém a Organização Internacional para as Migrações (OIM), organismo criado em 1951 e incorporado à Organização das Nações Unidas (ONU) em 2016 entende o migrante como qualquer pessoa que deixa seu local de residência, seja para viver em outro local dentro

do próprio país (por exemplo, alguém que troca o campo pela cidade ou uma unidade federativa por outra), seja cruzando a fronteira para viver em outro território. A migração pode ser temporária ou permanente e pode ocorrer por diversas razões. Trabalhadores e estudantes que vivem uma experiência internacional também são considerados migrantes enquanto essa experiência durar. A definição inclui tanto os migrantes que tiveram autorização para entrar no novo local como os que entraram ilegalmente (OIM, 2019).

Embora a temática das migrações tenha ganhado maior destaque nas últimas décadas por conta da globalização e pela criação de métodos mais simples e rápidos para o deslocamento populacional (GASPAR, 2015; SILVA; QUEIRÓZ; FERREIRA, 2016; WENDEN, 2016), há milhares de anos elas provocam mudanças de impacto na história da humanidade com as sucessivas explorações, fundações, destruições e reconstruções de tribos, aldeias, cidades, vilarejos e países por todo o mundo.

O fenômeno pode ser dividido entre migrações internas e internacionais. Enquanto as migrações internas se restringem ao território de um determinado país – ocorrendo entre cidades e Estados deste, por exemplo, – as migrações internacionais envolvem o deslocamento de indivíduos de um país para outro. Nesse segundo caso, a pessoa que se desloca pode ser considerada emigrante (do ponto de vista do país de origem) ou imigrante (do ponto de vista do país de destino). De acordo com Vianna (2017), portanto, a terminologia adotada varia segundo o ponto de vista de quem observa.

Além dos migrantes propriamente ditos, existem outras três categorias de pessoas que se deslocam pelo mundo: os asilados, os refugiados e os apátridas. Os primeiros são pessoas que estão fugindo de seu país de origem porque estão sendo perseguidas ou correndo grave perigo (UNHCR, 2005). Um exemplo de repercussão mundial ocorrido na última década foi o caso do americano Edward Snowden, que precisou fugir dos Estados Unidos em 2013 após os programas de espionagem e violação de privacidade a nível mundial executados pelo país (THE GUARDIAN, 2013). Na ocasião, o americano solicitou asilo a mais de 20 países, dentre eles o Brasil, e acabou sendo aceito na Rússia (DEUTSCHE WELLE, 2013).

Já um exemplo nacional é o do ex-deputado federal Jean Wyllys, que relatou ter recebido um convite de asilo político da França ao anunciar que deixaria o Brasil em 2019 após ele e sua família sofrerem diversas ameaças de assassinato por conta de sua orientação sexual e de seu posicionamento político contrário ao governo Bolsonaro. Jean, entretanto, preferiu migrar para a Alemanha e solicitar um visto, ou seja, uma autorização para permanecer no país temporariamente, no caso, como pesquisador ou estudante (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019; RFI, 2019).

Os refugiados são aqueles que abandonam e não podem retornar a seus países devido a perseguições por conta de sua etnia, religião, nacionalidade, pertencimento a determinado grupo ou posicionamento político. Isso significa que eles também deixam seus países por se sentirem ameaçados, mas a diferença é que o processo para ser considerado um refugiado é mais criterioso e não abrange todos os casos, como, por exemplo, a migração por conta de catástrofes naturais (UNHCR, 2016).

Um momento emblemático na história mais recente foi a chamada “crise de refugiados” que envolveu sobretudo países da Europa, África e Oriente Médio e que ganhou atenção mundial a partir de 2015 (OLIVEIRA; PEIXOTO; GÓIS, 2017). Segundo a IOM (2020), mais de 20 mil pessoas com potencial para serem acolhidas como refugiadas morreram entre 2014 e 2020 ao tentar fazer a travessia pelo Mar Mediterrâneo.

Por fim, os apátridas são, como o próprio nome indica, pessoas que não são consideradas cidadãs de nenhum Estado, seja porque perderam esse direito, seja porque nunca o tiveram. Em 2018, o Brasil reconheceu e concedeu, pela primeira vez, a nacionalidade brasileira a duas pessoas apátridas (BRASIL, 2018). Essa ação foi possível graças à nova Lei de Migração n. 13.445/2017 que, dentre diversas outras alterações em relação ao antigo Estatuto do Estrangeiro, dedica uma seção especial para a proteção, residência e um processo de naturalização simplificada para apátridas.

Segundo Varella et al. (2017), embora a nova lei demonstre uma visão mais humanizada em relação aos estrangeiros no país, ainda são necessárias novas políticas públicas que correspondam a ela, de modo que esse “novo status” da acolhida humanitária no Brasil se concretize. A seguir, serão apresentadas as dinâmicas das migrações em um mundo globalizado, de maneira concisa.

2.1.2 Migrações em um mundo globalizado

Estima-se que os primeiros seres humanos surgiram na África há cerca de 200.000 anos e se deslocam pelo planeta desde então. O sedentarismo começou a ser adotado há apenas cerca de 10.000 anos e, ainda assim, somente em alguns lugares do mundo (CAMPILLO, 2010). Em outras palavras, desde os primórdios os seres humanos já desbravavam novos territórios em busca de mais recursos e melhores condições de sobrevivência (PEIXOTO; PRADO, 2017; MOYA, 2018).

Pode-se até mesmo dizer que, à medida que o planeta foi povoado e as novas terras descobertas, delimitadas e dominadas, os deslocamentos, que antes eram realizados de maneira mais livre, tornaram-se cada vez mais motivo de disputas e restrições. Segundo Silva, Queiróz

e Ferreira (2016), o controle das fronteiras é um fenômeno relativamente novo na História.

O avanço da globalização permitiu não apenas a “mundialização do capital” (SILVA; QUEIRÓZ; FERREIRA, 2016), como também vem propiciando métodos mais simples e rápidos de deslocamento populacional. Apesar disso, estas pessoas nem sempre são bem recebidas, levando alguns autores a apontarem que há portas abertas para o comércio, mas fronteiras fechadas (ou, ao menos, restritas) para a passagem de pessoas entre os países (PETERS, 2015; WALDELY et al., 2015; SPAREMBERGER; HERINGER JUNIOR, 2016).

Milton Santos (2001) divide a globalização em duas: a globalização como fábula, que apregoa a criação de aldeias globais e de um mercado e cidadanias homogêneos e uniformes e a globalização real, o ponto mais alto da internacionalização do mundo capitalista e cujas consequências são o aumento de problemas sociais como o desemprego e a pobreza, bem como a restrição do acesso à educação de qualidade. Do mesmo modo, Pedrosa e Costa (2018) apontam que a globalização produz a concentração de mercados econômicos e, por conseguinte, da tomada de decisões transnacionais. Daí, cabe a reflexão sobre o papel desempenhado pelos países nesse jogo do mercado mundial e se a globalização não se trata simplesmente da concentração de poder e da submissão de países que não são detentores ou produtores de riquezas, gerando a desigualdade social apesar do avanço tecnológico.

Segundo Vendramini (2018), o processo de urbanização e acumulação capitalista ocorrido na Europa no século XIX levou milhares de trabalhadores rurais a vender sua força de trabalho na incipiente indústria nas cidades. Dado que não havia lugar nas indústrias para todos os que chegavam, formou-se o exército industrial de reserva, conceito marxista que procura explicar o grande contingente de trabalhadores "sobressalentes", dispostos a assumir qualquer função, a qualquer preço e em quaisquer condições de trabalho, o que leva à redução de direitos já conquistados previamente pela classe trabalhadora. Além disso, na segunda metade daquele mesmo século, a Europa passou por uma crise que levou diversos trabalhadores a migrarem não apenas dentro do continente, mas também para outros lugares, e em particular, para as Américas.

Já entre o final do século XX e começo de século XXI, milhares de trabalhadores (muitos descendentes destes que vieram para as Américas) migraram para o continente europeu, fazendo um processo de “remigração”, e também para outros países do Norte global. Essas pessoas estavam em busca de emprego, refúgio e/ou asilo em decorrência das guerras civis, ditaduras e crises que atravessaram a América Latina durante aquele período. Assim como os “membros” do exército industrial de reserva que migraram para as cidades no século XIX, os imigrantes se submeteram a longas jornadas, baixa remuneração e empregos que requerem

pouca qualificação, ocupando funções comumente desprezadas pelos cidadãos nativos do país de destino. Essas condições são observáveis ainda nos dias de hoje, até mesmo em relação a imigrantes que vêm para o Brasil (VENDRAMINI, 2018).

Conforme Martine (2005), o horizonte do migrante contemporâneo é o mundo, e não mais a cidade vizinha ou às capitais do país em que ele se encontra. Com a globalização, surgem imagens midiáticas de uma vida melhor para além das fronteiras, estimulando sonhos de consumo, segurança e bem-estar que supostamente estarão disponíveis após a mudança de país.

Gaspar (2015), por outro lado, observa que o mundo vem enfrentando uma crise por década desde os anos 80, em que houve a crise do petróleo. Depois veio a crise das empresas ".com " nos anos 90 e a crise imobiliária de 2008. Agora que já se passou um tempo desde a publicação do trabalho do autor, pode-se falar também da crise da pandemia da COVID-19, iniciada no final de 2019.

Sparemberger e Heringer Junior (2016) fazem um apanhado geral de como tem funcionado a dinâmica das migrações nos dias atuais:

Nas últimas décadas, o processo de diversificação cultural dos Estados vem se acentuando em decorrência dos fenômenos da migração e do refúgio humanitário. Com efeito, inúmeras regiões da Terra vêm enfrentando crises econômicas (fome, desemprego, etc.) ou conflitos violentos (guerras, rebeliões, terrorismo, criminalidade, etc.), os quais têm levado a um deslocamento intenso das populações atingidas. Países da África, do Oriente Médio, da América Latina e da Ásia constituem os principais focos de origem desses grupos, os quais se dirigem basicamente a países da Europa Ocidental, da América do Norte e da Oceania.

As informações fornecidas pelos autores corroboram com o que é apresentado por Wenden (2016). Segundo a autora, desde 1967 a categoria de refugiados vem se espalhando pelo resto do mundo, não se restringindo mais à Europa e, a partir de 1980, o volume aumentou consideravelmente devido à quantidade de crises, conflitos e guerras civis ocorridas pelo mundo desde então. A princípio, os países de acolhida eram receptivos, porém, devido ao aumento e mudança de perfil dos solicitantes de refúgio, muitos se tornaram reticentes e passaram a utilizar a soberania como argumento, condicionando a aceitação da solicitação a uma tendência ao mesmo tempo “humanitária” e securitária. Desse modo, Waldely et al. (2015) apontam que é nítida a preferência dos países por imigrantes qualificados e provenientes do Norte global e o preconceito, até mesmo a criminalização, de imigrantes de países menos desenvolvidos.

O Brasil, assim como qualquer outro país, possui suas particularidades no que tange às

migrações. Tendo isso em vista, é necessário, para o presente trabalho, compreender como se deram e ainda se dão as dinâmicas das migrações no país, levando em conta suas evoluções e os pontos de vista sociopolítico e econômico, bem como o *status* midiático do Brasil como “país de migração” e suas implicações. Este é o tema abordado no tópico a seguir.

2.1.3 Migrações no Brasil

Entre 2011 a 2019 foram registrados 1.085.673 imigrantes no Brasil, o que representa apenas 0,51% da população. As regiões que mais contabilizam imigrantes são o Sudeste e o Sul do país. A maioria dos imigrantes mais recentes é composta por homens e é proveniente de outros países da América Latina, em especial da América do Sul e Caribe (OBMIGRA, 2020).

O estudo de Reich et al. (2012) aponta que as primeiras civilizações do continente americano podem ter se formado a partir do deslocamento de povos da Ásia que atravessaram o estreito de Bering há pelo menos 15.000 anos, durante a Era do Gelo. Durante os séculos XV e XVI, período que ficou conhecido como as Grandes Navegações, o continente foi redescoberto por europeus, ao que se sucedeu a disputa entre estes e os nativos, o que acarretou a escravidão e genocídio destes últimos, bem como a escravidão e transporte forçado de pessoas da África (FAUSTO, 2012).

Há muito o Brasil é reconhecido como um país de imigração por conta da variedade de povos que compuseram e ainda compõem sua História. Além dos portugueses e africanos vindos de países como Angola, Costa do Marfim, Nigéria e Moçambique (IBGE, 2000), o Brasil recebeu, ao longo dos anos, um alto contingente de italianos, espanhóis, alemães e japoneses, embora hoje em dia a maior parte venha de países do Sul Global, principalmente da América Latina, como a Venezuela e o Haiti.

Segundo Oliveira (2018), desde a época imperial até meados do século XX a política de imigração do Estado brasileiro tinha como objetivo atrair europeus brancos para o país com a finalidade de "embranquecer" a população, uma vez que no século XIX aquele que ficou conhecido como "racismo científico" preconizava uma suposta superioridade das pessoas brancas sobre outras etnias, como os negros, indígenas e seus descendentes miscigenados presentes no território brasileiro. Essa política também tinha como finalidade a resolução de problemas de abastecimento de alimentos, logo, ao atrair trabalhadores imigrantes era possível alavancar a produção de café e cultivar áreas ditas vazias. Nessa seara, a mão de obra negra, após a abolição da escravatura, foi posta de lado. Tais transformações demonstravam a existência de interesses econômico-demográficos tanto das elites cafeicultoras paulistas quanto das elites imperiais e republicanas do Sul.

Na verdade, a receptividade seletiva de imigrantes continuou permeando a política das migrações no Brasil e assim se segue até os dias atuais e o que mudou ao longo do tempo foi o discurso, que passou a assumir mais o caráter de medidas de segurança nacional do que de eugenia por meio de decretos nacionalizadores (OLIVEIRA, 2018). Entre o final da década de 30 e a metade da década de 40, por exemplo, ficava subentendido que grupos como africanos, japoneses e judeus não eram bem-vindos, pois eram considerados inferiores (KOIFFMAN, 2012). Isso significa que, naquela época, a política nacional de imigrações sofreu influência da ideologia nazista.

Mesmo assim, foi nos anos 50 que ocorreu o último grande pico de imigração para o Brasil. O país não teve participação relevante na Segunda Guerra, portanto, ao final dela, o território estava intacto e foi possível a criação de um amplo projeto de desenvolvimento, que trouxe crescimento econômico e o interesse de portugueses, espanhóis, italianos e japoneses que buscavam melhores condições de vida num contexto em que seus países enfrentavam dificuldades para se reconstruírem no pós-guerra (PAIVA; LEITE, 2014). A partir dos anos 60, a ditadura militar afugentou e reduziu o número de novos entrantes (FIGUEREDO; ZENALATTO, 2017).

Durante a ditadura militar (1964-1985), o Brasil vivenciou um período que ficou conhecido como “milagre econômico”, que durou de 1968 a 1973. No entanto, logo após a economia entrou em declínio e, somada aos crescentes protestos pedindo por eleições diretas, a ditadura se dissolveu. A economia seguiu em crise e os anos 80 ficaram conhecidos como a “década perdida”, não só no Brasil, mas também no restante da América Latina, o que levou milhares de pessoas, brasileiros e estrangeiros, a migrarem para outros países com economia mais estável (FIGUEREDO; ZENALATTO, 2017).

Nos anos 80, foi criado o Estatuto do Estrangeiro (lei n. 6.815), editado pela última vez ainda na ditadura militar. O estatuto enfatizava a questão da segurança nacional e apresentava facilidades apenas para imigrantes que fossem considerados como agregadores para o país. Ele foi substituído pela nova Lei n. 13.445/2017, mais aberta à entrada de imigrantes, apesar de ainda haver a necessidade de criar novas políticas públicas que correspondam a ela (VARELLA et al., 2017).

Segundo Uebel e Ranincheski (2017), após a redemocratização, houve o aumento dos fluxos migratórios para o Brasil, o que fez com que a política migratória voltasse a adquirir um foco maior nas agendas governamentais, principalmente a partir do segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1999-2002). No governo Lula da Silva (2003-2010), a temática ganhou ainda mais relevância e ajudou a fortalecer a imagem do Brasil como país acolhedor no

cenário internacional.

O governo Dilma Rouseff (2011-2016) tinha como objetivo representar uma continuação do que havia sido realizado durante o governo Lula inclusive no que tange às migrações. Nesse período, cresceu o número de novos imigrantes no país, vindos principalmente do Haiti e República Dominicana. A partir do final do primeiro mandato, contudo, o cenário político brasileiro entrou em uma crise que culminou no *impeachment* irregular da presidente, o que interrompeu agendas que não foram retomadas no governo de Michel Temer (2016-2018). No governo Temer, houve uma nova onda migratória para o Brasil, dessa vez de venezuelanos. Entretanto, foram feitas diversas deportações e sanções à Venezuela, apesar de o Exército Brasileiro ter lançado a Operação Acolhida em 2018 (UEBEL; RANINCHESKI, 2017).

No governo Bolsonaro (2019-presente), o imigrante tornou a ser visto sob a ótica da ditadura militar, ou seja, como ameaça à segurança nacional e ao desenvolvimento econômico do país. Houve um retrocesso em relação ao que havia sido construído no cenário internacional, uma vez que, assim que tomou posse, o presidente retirou o país do Pacto Global de Migrações da ONU (MENDES; MENEZES, 2019). A Operação Acolhida foi mantida a princípio, mas com o objetivo de demonstrar oposição ao governo e à reeleição de Nicolás Maduro (2013-presente).

Durante a finalização do presente trabalho, o mundo ainda se encontrava sob a ameaça da pandemia de COVID-19. No primeiro trimestre de 2020, o Brasil e diversos outros países do mundo restringiram a entrada e a saída de pessoas no território por meios legais, sejam eles aéreos, terrestres ou marítimos. Esse fenômeno fez com que muitas pessoas fossem obrigadas a permanecer onde estão, adiando, desistindo da mudança ou mesmo buscando meios para se deslocar ainda que de maneira ilegal. As consequências sociais, econômicas, tecnológicas e psicológicas da pandemia no que tange às migrações ainda estão sendo contabilizadas, mas já se estima que o crescimento do número de migrantes no mundo foi 27% menor do que se esperava para o período de julho de 2019 a julho de 2020 (UN, 2020).

No Brasil, a pandemia provocou maior redução dos movimentos de entrada e saída do país nos últimos 10 anos, segundo a OBMIGRA (2020). O desemprego também chama a atenção: dentre os imigrantes no Brasil entrevistados por Fernandes, Baeninger e Demétrio (2020), quase a metade disse ter perdido o emprego logo após o início da pandemia (a pesquisa foi realizada entre maio e julho de 2020).

O próximo tópico abordará as definições, similaridades e diferenças entre as organizações do chamado terceiro setor, os empreendimentos sociais e a importância e

participação que essas organizações possuem na formação e implementação de políticas públicas para as migrações no Brasil.

2.2 TERCEIRO SETOR E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

2.2.1 Conceituando o terceiro setor e o empreendedorismo social

O terceiro setor pode ser descrito como aquele que está entre o Estado (primeiro setor) e o Mercado (segundo setor), contrapondo-se e complementando ambos ao mesmo tempo. As organizações do terceiro setor são comumente associadas a palavras como caridade, altruísmo, filantropia, assistência, doação e voluntariado, por isso mesmo o setor também é frequentemente chamado de “setor social” ou “sem fins lucrativos” (FERNANDES, 1994).

Diversos tipos de organizações compõem o terceiro setor: Organizações não Governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organizações Sociais (OS), fundações, etc (CHAHAIRA; AOKI, 2016). Essas organizações surgem pelos mais diferentes motivos e, conseqüentemente, são variados os tipos de natureza jurídica verificada e o modo como essas organizações são geridas. Existem organizações de apoio a comunidades carentes, crianças, idosos, pessoas negras, pessoas com deficiência, LGBTQI+ e, tema dessa pesquisa, os imigrantes.

A legislação brasileira já passou por diversas transformações no que tange ao papel do Estado e sua interferência na economia, o que acabou ampliando a participação do terceiro setor na esfera pública. Uma dessas transformações foi a Reforma Gerencial realizada no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998). A partir dela, o Estado brasileiro se aproximou mais do modelo neoliberal de Estado mínimo, uma vez que a ideia defendida era a de que o excesso de burocracia estatal gerava ineficiência. Serviços de natureza inerentemente pública foram desvinculados do Estado e, além das privatizações, uma consequência da reforma foi o surgimento de agências reguladoras como a Agência Nacional do Cinema (ANCINE), a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), cuja função é aferir os resultados entregues pela iniciativa privada. Também houve a descentralização de áreas como a saúde e a educação, de modo que o mercado e o terceiro setor passaram a atuar em parceria com o Estado (CHAHAIRA; AOKI, 2016).

Muitas organizações do terceiro setor fazem parcerias com outras do mesmo tipo e também com empresas, movimentos sociais, a população e até mesmo alguns órgãos governamentais para criar projetos e alcançar maior visibilidade e efetividade. Alguns grupos de organizações com o mesmo fim chegam a formar redes, o que demonstra uma estratégia de

apoio, crescimento, sobrevivência e inovação social (GOHN, 2011).

O empreendedorismo social, também chamado de “setor 2.5”, é aquele que se caracteriza por ter as mesmas finalidades do terceiro setor, mas utilizar elementos do mercado (segundo setor) para atingir esses objetivos. Sousa, Gandolfi e Caixeta (2011) incluem nessa categoria os empreendimentos de negócios de propósitos sociais, tais como associações, cooperativas, grupos informais e empresas auto gestoras. É possível que o crescente surgimento de organizações desse tipo no Brasil nos anos recentes se dê 1) pela já comum aplicação e adaptação de termos, modelos e métricas típicas do mercado no terceiro setor; 2) pela exigência cada vez maior para que as organizações do terceiro setor apresentem resultados; e 3) pela própria dificuldade que muitas dessas organizações têm enfrentado por dependerem principalmente de doações em um país cuja economia está em declínio.

As organizações do setor 2.5 surgem com o objetivo de sustentar-se total ou parcialmente por meio de táticas como a venda de produtos e serviços, ou seja, elas não dependem de doações ou repasses estatais para subsistir embora esses dois tipos de financiamento também sejam possíveis nesse modelo de organização. Tais características fazem com que os empreendimentos sociais também sejam denominados “negócios sociais” (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

2.2.2 Organizações de auxílio a imigrantes e as políticas públicas para migrações

Segundo Secchi (2014), políticas públicas são um conjunto de medidas formuladas e implementadas sobretudo, mas não somente, pelos governos e que por isso mesmo têm grande impacto nas populações. Leis, programas, campanhas e projetos voltados para um determinado fim são exemplos de políticas públicas, que podem assumir um caráter persuasivo, mas também coercitivo, caso se faça necessário. Por não se restringirem apenas aos governos, as empresas e organizações do terceiro setor também podem interferir na tomada de decisão sobre quais políticas serão implementadas.

O interesse acerca das migrações tem gerado debates e pesquisas voltadas inclusive para compreender e analisar as políticas públicas adotadas pelos países a respeito do tema (COUTINHO; BIJOS; RIBEIRO, 2018). Um exemplo de políticas públicas que chamaram atenção foram as medidas adotadas pelos países diante do grande deslocamento ocorrido em 2015 que ficou conhecido como a “crise de refugiados”, que ganhou grande repercussão midiática e acabou levando diversos Estados a repensarem e adotarem novas políticas para as migrações, uns para contê-las e outros para incentivá-las. A Alemanha se tornou o maior

exemplo europeu de acolhida aos refugiados durante a crise, com poucas restrições à entrada destes e o fornecimento de auxílio para sua permanência. A Polônia, por outro lado, foi um dos países que impuseram barreiras à entrada destes (OLIVEIRA; PEIXOTO; GÓIS, 2017).

No Brasil, foi aprovada em 2017 uma nova Lei de Migração. Até aquele ano, vigorava um Estatuto do Estrangeiro que havia sido editado pela última vez na ditadura militar, ou seja, era uma legislação muito antiga e que não mais atendia aos interesses do país e da população migrante. O Estatuto foi substituído por essa nova Lei n. 13.445/2017, que envolveu um processo longo até sua aprovação e teve seu texto original alterado diversas vezes durante a tramitação no Congresso devido a discordâncias entre os parlamentares. Apesar disso, seu texto final avançou em relação ao Estatuto por ser mais aberto à entrada de novos integrantes no país, especialmente para trabalho, estudos e desenvolvimento de pesquisas (VARELLA et al., 2017).

A nova lei evidencia a necessidade de políticas correspondentes e deixa em aberto as condições para sua formulação. As organizações sociais, localizadas no âmbito do terceiro setor, também podem exercer um papel importante nessas políticas públicas a medida que são capazes de lidar diretamente com os estrangeiros em diversas etapas de sua inserção laboral, social e produtiva, além da defesa de seus direitos humanos. De acordo com Lussi (2015), o aumento dos fluxos migratórios é capaz de propiciar a exposição de problemas já recorrentes nos países de destino dos imigrantes, bem como chamar a atenção para a urgência da necessidade de soluções para eles.

Uma análise detalhada das estratégias adotadas pelas organizações de auxílio a imigrantes permitirá que sejam feitas melhorias não só na gestão das próprias organizações, mas também das próprias políticas, elevando não apenas as condições de vida da população migrante, mas também a dos demais cidadãos no país. Diante disso, o próximo tópico tem como tema a estratégia e a gestão organizacional em suas diferentes abordagens.

2.3 ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

A palavra “estratégia” tem origem do grego “*strategos*” e no princípio era associada à guerra e aos serviços militares. A própria palavra significa “general” ou “chefe da armada”. Estima-se que o livro “A Arte da Guerra” escrito no século VI a.C. por Sun Tzu, seja uma das primeiras e principais referências que procuram ensinar o “fazer estratégico”. Nos dias atuais, as instruções fornecidas no livro são utilizadas pelos mais variados tipos de pessoas, incluindo aquelas responsáveis pela gestão de organizações.

Estratégia é um termo que costuma causar grande confusão nos que estão começando a pesquisar sobre o tema. As definições são muitas e cada autor tende a conceber a sua própria

quando realiza um estudo no campo da estratégia. Uma pesquisa publicada por Mainardes, Ferreira e Raposo (2014) analisou em profundidade a percepção que alunos portugueses de gestão tinham sobre “estratégia”, “gestão estratégica” e “planejamento estratégico”, estudo que posteriormente foi repetido no Brasil por Bragança, Mainardes e Laurett (2015).

No estudo português, os alunos se saíram bem em definir o significado de estratégia e sua noção estava alinhada com a definição de Minzberg. A confusão se deu entre os termos “gestão estratégica” e “planejamento estratégico”. Na versão brasileira do estudo, foi possível perceber que os alunos entendem a estratégia como algo que envolve toda a empresa e que se desenvolve a partir de planos, políticas e práticas que visam atingir os objetivos organizacionais. Apesar disso, os estudantes tiveram dificuldade em demonstrar seu conhecimento prático sobre estratégia e qual papel ela representa no dia a dia das organizações.

Tais confusões podem ter ocorrido porque não é rara a associação do termo “estratégia” com “gestão” e “planejamento”, embora eles não sejam a mesma coisa. O surgimento dos termos “gestão estratégica” e “planejamento estratégico” trazem, por si só, a noção de que nem toda gestão possui uma estratégia definida e nem todo planejamento é feito de maneira estratégica.

Mesmo no terceiro setor, os principais autores em estratégia são aqueles que elaboraram teorias e modelos para empresas, conforme estudo bibliométrico realizado por Serra, Figueiredo e Almeida (2013). Na tabela abaixo, estão listadas as principais definições encontradas na literatura:

Tabela 1: Definições de estratégia

Autores	Definições
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da

	empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Henderson (1991)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.

Fonte: adaptado de Mainardes, Ferreira e Raposo (2014).

Ainda que o enfoque de Ansoff e McDonell (1990) privilegiem as empresas, a definição dos autores é a que melhor se alinha com os objetivos do presente trabalho, uma vez que os questionários abordam tomada de decisão, políticas, práticas e ferramentas utilizadas pelas organizações na lida com os ambientes interno e externo.

Segundo Chanlat (1999, p. 31), a gestão pode ser definida como “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade”. Ela se difere da administração, que, de acordo com Stoner e Freeman (1985, p. 4), é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos disponíveis”.

São múltiplas as ferramentas que podem auxiliar na gestão estratégica de uma organização, isto é, a gestão que é feita tendo como ponto de partida o futuro da organização e os rumos necessários para que ela atinja os resultados almejados, não se referindo às decisões rotineiras que demandam pouco esforço. Alguns exemplos são a Análise SWOT, o Modelo das 5 Forças, a Cadeia de Valor, o *Balanced Scorecard*, os 5Ps da Estratégia, o Modelo *Canvas*, Ciclo PDCA e KPIs.

Conforme Antonialli et al. (2017), a Análise SWOT foi criada por George Albert Smith Jr. e C. Roland Christensen e foi considerada uma grande inovação no campo da estratégia. Ela se constitui em quatro quadrantes nos quais se busca evidenciar, respectivamente, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Essa matriz se tornou bastante utilizada em um contexto em que as organizações passaram a enxergar e dar maior importância para as diferenças entre os ambientes interno e externo, uma vez que as forças e fraquezas consideram o trabalho realizado no interior da organização, enquanto as oportunidades e ameaças são identificadas ao olhar para o lado de fora (isto é, outras organizações, governos, clientes e sociedade como um todo).

O Modelo das 5 Forças de Porter (1980) tem como enfoque a busca e obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. Desse modo, a rivalidade entre os concorrentes é a principal força que interliga as demais, que são: a ameaça de novos entrantes no mercado, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos clientes. É um modelo pensado para o ramo empresarial, mas que também atende ao terceiro setor e empreendimentos sociais na medida em que essas organizações acabam disputando a atenção de investidores, parceiros, doadores e clientes na busca de visibilidade e saúde financeira.

A Cadeia de Valor é um outro modelo de Porter (1985), mais complexo e com mais fatores envolvidos. Essa ferramenta foi desenvolvida com foco nos clientes, portanto, seu objetivo é coordenar as partes da organização de modo a gerar valor para eles. Na cadeia estão dispostas atividades comuns às organizações, divididas em primárias e de apoio. As atividades primárias são: Logística de Entrada, Operações, Logística de Saída, Marketing e Vendas e Serviços. Já as de apoio são: Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento

Tecnológico e Aquisição/Compras. A margem da cadeia representa a diferença entre o valor que o cliente percebe do produto/serviço e o custo total das atividades para desenvolvê-lo.

Os 5Ps são mais uma forma de refletir sobre as estratégias do que um modelo para as desenvolver. Elaborados por Mintzberg (1987), eles consistem em entender a estratégia como plano, padrão, pretexto, posição ou perspectiva. No mesmo trabalho em que apresentou os 5Ps, o autor também dissertou sobre a diferença entre estratégias deliberadas e emergentes, e como muitas vezes as estratégias planejadas inicialmente não se realizam, enquanto as emergentes surgem e ajudam a compor as estratégias que são realizadas de fato.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que se estrutura a partir de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. A interligação entre elas é a chave para uma análise bem elaborada, uma vez que, segundo seus criadores Kaplan e Norton (1997, p. 24-25), a partir do *Balanced Scorecard* é possível “comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade”.

O Modelo *Canvas* é um quadro que sintetiza as partes fundamentais de um modelo de negócios, organizado em nove blocos: Parcerias-chave, Atividades-chave, Recursos-chave, Proposta de Valor, Relacionamento, Canais, Segmentos de Clientes, Estrutura de Custos e Fontes de Receita. Ele é utilizado sobretudo por novos negócios e por aqueles que estão precisando de uma reestruturação ou maior coordenação das atividades, pois ele gera uma visão mais sistematizada do que a organização tem feito ou poderá fazer para atingir seus objetivos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O Ciclo PDCA é uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento de projetos, ao mesmo tempo em que se realiza um controle de qualidade. Ela funciona em quatro etapas: Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Checar (*Check*) e Agir (*Act*). Na primeira, analisa-se o cenário e elabora-se metas e um plano de ação para atingi-las. Na segunda, executa-se essas atividades. A partir da terceira, são aferidos os resultados. Na última etapa, os aspectos positivos observados na checagem são consolidados e os negativos são corrigidos.

Por fim, os *Key Performance Indicators* (KPIs) são uma ferramenta utilizada para definição de estratégias e o monitoramento do alcance de metas específicas, devendo sempre retornar números, de modo que a organização possa quantificar os resultados. Um exemplo de KPI seria “auxiliar 500 imigrantes a conseguir emprego em 1 ano”.

Existem muitas outras ferramentas além das descritas aqui. Por esse motivo, todas as perguntas do questionário que continham opções de resposta previamente definidas também incluíam a opção “Outro”, que convidava as organizações respondentes a listarem outras

alternativas com base em suas realidades, de modo a incluir outras ferramentas e perspectivas que podem ter escapado ao estudo bibliográfico ou mesmo que ainda não tenham sido abordadas em trabalhos científicos. A seguir, a descrição do percurso metodológico elucida estas e outras decisões tomadas na realização deste estudo.

3. METODOLOGIA

3

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como aplicada e exploratória, pois visa abordar e estimular um tema pouco estudado (GIL, 2017) na literatura sobre migrações. Além disso, trata-se de um estudo transversal, ou seja, um tipo de estudo que, segundo Creswell (2010), analisa um fenômeno em uma determinada linha de tempo. No presente trabalho, serão analisados apenas dados dos últimos cinco anos devido às grandes mudanças que ocorreram nos fluxos e políticas migratórias nesse curto período de tempo, tanto no Brasil quanto no resto do mundo. Por fim, a abordagem do estudo é mista, pois utiliza tanto elementos qualitativos como quantitativos para sua execução (CRESWELL, 2010).

De início, foi realizada pesquisa bibliográfica com a finalidade de fazer uma revisão da literatura, compreendendo o que já foi publicado por outros autores (SEVERINO, 2014) para compor o referencial teórico acerca de migrações, terceiro setor, empreendimentos sociais, estratégia e gestão organizacional. Essa busca será complementada com a busca de mais artigos, livros e documentos para análise, publicados inclusive por organizações governamentais, organizações sociais e empresas.

Além de estar situada no campo da Administração, a pesquisa faz interseção com outras áreas do conhecimento, como a Sociologia, a Geografia, o Serviço Social, a Gestão Pública e as Relações Internacionais.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo estudado são as organizações brasileiras que lidam diretamente com imigrantes. Os pré-requisitos para seleção das organizações foram os seguintes: 1) público-alvo (somente organizações que tem como foco principal (ou, pelo menos, um dos principais) os imigrantes/refugiados; 2) sustentabilidade (mínimo 5 anos de existência); 3) transparência: dados disponíveis para consulta no site ou possíveis de ser obtidos mediante solicitação; 4) saúde financeira: lucro/superávit no resultado de exercício mais recente (no caso, os de 2019, já que praticamente nenhuma organização havia publicado os demonstrativos de 2020 até o momento em que esta pesquisa foi realizada).

A lista continha inicialmente 82 organizações. A checagem do atendimento aos requisitos foi feita a partir dos próprios *sites* institucionais, onde foi possível coletar informações sobre o público-alvo, projetos, histórico de atividades e relatórios financeiros. Os relatórios financeiros foram os dados mais difíceis de obter, já que muitas organizações

não o disponibilizam no *site* nem por *e-mail*. Como ter tido lucro/superávit no último exercício também era um critério, restaram apenas 9 organizações, das quais 6 aceitaram responder ao questionário. A filial de uma dessas 6 organizações também aceitou responder à pesquisa, contabilizando, então, 7 respostas recebidas no questionário.

Abaixo, segue uma descrição de cada organização que respondeu ao questionário. Os nomes foram substituídos por cores de modo a evitar sua identificação por parte dos leitores:

A organização Amarela é uma ONG que surgiu no Brasil na década de 2010 e tem como carro-chefe a venda de cursos de idiomas ministrados por professores refugiados no país. Ela é composta por uma matriz e uma filial e ambas responderam ao questionário desta pesquisa. A organização busca gerar renda para os refugiados, valorizar a cultura dos países de origem deles e promover trocas de experiências entre eles e os brasileiros. Ao conhecer mais sobre o idioma e a cultura dos países de seus professores, os alunos têm a possibilidade de ir além da visão eurocêntrica do ensino e aprendizado de alguns idiomas, como o inglês.

A organização conta com profissionais especializados em pedagogia, comunicação, gestão, finanças, entre outros, além de voluntários. Ela produz sua própria metodologia e materiais didáticos e os professores recebem uma capacitação para que estejam aptos a ministrar as aulas. Os alunos participam periodicamente de *workshops* para aprender mais sobre a cultura de diferentes países, incluindo culinária, cinema, política, história e dança, entre outros. Existe uma versão on-line do curso em que as aulas são ministradas individualmente ou em pequenos grupos, com horários flexíveis. A organização também dá aulas e *workshops* corporativos em empresas parceiras. É também por meio de parcerias que são promovidos debates, oficinas, palestras e diversos outros eventos em escolas, universidades, nas ruas e pontos turísticos.

Apesar de aceitar doações, a subsistência da ONG advém principalmente do pagamento dos cursos, o que a aproxima dos modelos de empreendimentos sociais.

A organização Laranja também é uma ONG brasileira surgida na década de 2010, direcionada aos refugiados, buscando promover a integração destes na sociedade brasileira. A eles, é oferecida capacitação, orientação jurídica, ajuda para recolocação profissional e aulas de português. A Laranja também é responsável por uma escola onde professores refugiados dão aulas de idiomas. De maneira semelhante à Amarela (que é, em si, uma escola de idiomas), também são ministradas aulas dentro de empresas.

A ONG Laranja oferece um programa de voluntariado corporativo, um programa de criação de eventos e conversão de presentes em doações, um programa que estimula jovens a

aprenderem sobre refúgio e replicarem o conhecimento em suas instituições de ensino, além de promover eventos inclusivos em diferentes espaços.

A organização tem como objetivo estar no centro do debate sobre refúgio no Brasil e conta com o apoio de figuras públicas de diferentes âmbitos para se divulgar. Ao longo dos anos, obteve uma presença expressiva na mídia, reunindo diversas menções em reportagens na televisão, jornais e internet. Para tornar seu site mais instrutivo, a organização criou um blog para reunir opiniões advindas de pesquisas e experiências de acadêmicos e especialistas do terceiro setor acerca do refúgio.

Segundo a própria ONG Laranja, sua maior força reside no trabalho voluntário e, para continuar subsistindo, ela também conta com um Conselho Consultivo e um Conselho Fiscal, dois órgãos internos que prestam orientação para um melhor desempenho, transparência e prestação de contas.

A organização Vermelha tem um modelo diferente: em parte ela é uma associação e em parte é uma empresa de consultoria. Embora tenha sido fundada oficialmente há menos de cinco anos, a prestação de atendimento sociojurídico é feita desde 2011, uma vez que a organização começou como um projeto criado há

A organização Roxa é uma ONG internacional cristã presente no Brasil desde os anos 50. Seu público-alvo são as camadas mais pobres da população, refugiados e apátridas. A organização atua na defesa dos direitos humanos e do desenvolvimento sustentável. Presente em diversas localidades do território brasileiro, a organização tem dois projetos mais amplos de apoio a refugiados. Um deles está localizado no Rio de Janeiro e outro em São Paulo (a unidade que concordou em responder a esta pesquisa).

A organização Azul também é internacional e atua principalmente, mas não somente, em países subdesenvolvidos. Só no Brasil, ela já está presente desde os anos 2000. É uma organização religiosa com foco em ajudar pessoas a sair da linha da pobreza, inclusive imigrantes. No país, ela lançou um projeto que ajudou centenas de venezuelanos no ano de 2019, ajudando em sua adaptação ao Brasil, oferecendo apoio financeiro, ensinando o português e práticas de responsabilidade ambiental.

A organização Rosa surgiu nos anos 1990 e atua em diversos países e frentes de trabalho, sendo a migração uma delas. Em seu próprio site, a fundação evidencia fatores como inovação e escalabilidade como critérios para a seleção de parceiros para seus projetos, além de estar presente em algumas redes compostas por organizações de apoio às migrações. A organização possui uma unidade no Brasil e busca influenciar a política no país de modo que haja uma melhora no que tange à democracia e a promoção da qualidade de vida dos cidadãos

nacionais e estrangeiros.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para operacionalização da pesquisa, foi criado um questionário contendo perguntas abertas e fechadas. Todas as perguntas que continham opções de resposta previamente definidas também incluíam a opção “Outro”, que convidava a organização respondente a listar outras alternativas com base em sua realidade. O objetivo era compreender, em sua subjetividade (SALOMON, 2017), o funcionamento dessas organizações, de modo a identificar, por meio de uma análise de conteúdo, as semelhanças, diferenças, vantagens, desvantagens, alinhamentos ou não entre as estratégias, buscando consolidar um conjunto de sugestões de sucesso para outras organizações desse tipo.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a pesquisa bibliográfica acerca de migrações, terceiro setor e estratégia, foi utilizada a plataforma CAPES com filtro configurado para artigos revisados por pares publicados entre 2011 e 2021, a fim de verificar o estado da arte dos temas estudados. Novos materiais, incluindo artigos, livros e documentos foram adicionados no decorrer da leitura dos artigos. Conseqüentemente, descobriu-se, a partir da bibliografia, autores que também pudessem ser utilizados na pesquisa. Desse modo, autores clássicos, de grande relevância sobre os temas, foram inseridos no referencial teórico independentemente da data de publicação de seus trabalhos.

Foram feitas pesquisas no *Google* para que pudessem ser descobertos nomes de organizações que lidam diretamente com a questão das migrações. As pesquisas retornaram notícias, *sites* de organizações, documentos, abaixo-assinados e postagens em *blogs* citando nomes de organizações. Os nomes das organizações foram compilados em uma planilha no *software Excel*. Os resultados foram comparados e as organizações que mais se destacaram foram convidadas a responder um questionário semiaberto sobre suas estratégias. Os questionários foram criados via *Google Forms*, pois essa plataforma é gratuita e possui poucas limitações. Posteriormente, foram contabilizadas as respostas mais frequentes em cada questão, via análise de conteúdo, de modo que pudessem ser averiguadas as estratégias mais recorrentes e mais eficazes e que, portanto, fossem listadas na proposta a ser apresentada pelo presente estudo.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A principal limitação do método é a quantidade escassa de organizações brasileiras que lidam diretamente com as migrações e que puderam atender a todos os requisitos da pesquisa. A outra limitação é que o estudo focou apenas no ponto de vista de organizações criadas que têm como principal propósito a melhora de um determinado aspecto da sociedade, neste caso, a dinâmica das migrações. Estudos futuros podem expandir a análise para incluir mais tipos de organizações, como órgãos governamentais e empresas privadas. Pesquisas etnográficas e netnográficas também seriam interessantes em estudos futuros, pois permitem observar fenômenos de maneira mais próxima, aprofundada e humanizada (MARCONI; LAKATOS, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção objetiva apresentar e discutir os resultados obtidos por meio do questionário disponível integralmente no Apêndice B. Trata-se de uma análise de conteúdo, portanto, leva em conta todo o referencial teórico estudado, buscando encontrar semelhanças e diferenças, além de novas práticas que possam ter escapado à revisão da literatura ou mesmo que ainda não existam em artigos, livros e documentos sobre as temáticas abordadas.

Tabela 2: Quais são as principais ferramentas ou modelos estratégicos utilizados pela organização?

Organização	Resposta
Laranja	Análise SWOT, Modelo das 5 Forças e KPIs.
Vermelha	Análise SWOT e KPIs.
Rosa	Outro: “Teoria da Mudança”
Roxa	Outro: “Ciclo PMAS”
Azul	Não utiliza ferramentas ou modelos estratégicos específicos.
Amarela (Unidade 1)	Análise SWOT, Modelo Canvas e KPIs.
Amarela (Unidade 2)	Não utiliza ferramentas ou modelos estratégicos específicos.

Fonte: autoria própria.

As opções Análise SWOT e os KPIs foram marcadas por 3 organizações, enquanto o Modelo das 5 Forças e o Modelo Canvas foram marcados, cada um, por apenas uma organização. Nenhuma das demais ferramentas (Cadeia de Valor, Balanced Scorecard, 5Ps da Estratégia e Ciclo PDCA) recebeu marcações. Por outro lado, a Organização Azul e a Unidade 2 da Organização Amarela não utilizam nenhuma ferramenta ou modelo estratégico específico. Além disso, dois modelos que não constavam como possíveis respostas no questionário foram mencionados: a Teoria da Mudança e o Ciclo PMAS.

Tabela 3: Há imigrantes/refugiados participando da tomada de decisões estratégicas da organização? Se sim, em quais pontos?

Organização	Resposta
Laranja	Sim, na seleção de áreas/temas de atuação da organização e na criação e delineamento de programas, projetos, processos, etc.
Vermelha	Há imigrantes/refugiados participando de todas as opções apresentadas: desenho da estrutura organizacional, seleção de áreas/temas de atuação da

	organização, definição de metas e indicadores, criação e delineamento de programas, projetos, processos, etc., alocação de recursos humanos, materiais, financeiros, etc. e avaliação dos resultados organizacionais. A organização ainda reiterou que foi fundada por imigrantes.
Rosa	“Na equipe da Organização Rosa tem pessoas imigrantes, que estão em países distintos e partilham das decisões da sua equipe.”
Roxa	Assim como a Vermelha, a Roxa inclui os imigrantes/refugiados em todos os pontos da tomada de decisões estratégicas.
Azul	Sim, na definição de metas e indicadores, na criação e delineamento de programas, projetos, processos, etc. e na alocação de recursos humanos, materiais, financeiros, etc.
Amarela (Unidade 1)	Sim, na avaliação dos resultados organizacionais.
Amarela (Unidade 2)	Sim, na criação e delineamento de programas, projetos, processos, etc.

Fonte: autoria própria.

Todas as organizações disseram incluir imigrantes/refugiados em pelo menos algum ponto da tomada de decisões estratégicas, variando apenas em quais deles isso ocorre. O mais marcado foi o da criação e delineamento de programas, projetos, processos, etc. e o menos marcado foi o desenho da estrutura organizacional. Vale destacar que duas (Vermelha e Roxa), disseram incluir imigrantes/refugiados em todos os pontos da tomada de decisão.

Tabela 4: Como é avaliado o desempenho dos gestores e demais funcionários?

Organização	Resposta
Laranja	Avaliação 180°, Avaliação de metas e resultados da equipe e Autoavaliação.
Vermelha	Avaliação de metas e resultados da equipe.
Rosa	Autoavaliação.
Roxa	Não realiza avaliações de desempenho dos gestores e demais funcionários.
Azul	Avaliação de metas e resultados da equipe.
Amarela (Unidade 1)	Avaliação 360°.
Amarela (Unidade 2)	Autoavaliação.

Fonte: autoria própria.

A avaliação de metas e resultados da equipe e a autoavaliação foram as que mais se

destacaram nessa questão, cada uma com 3 menções. As avaliações 180° e 360° tiveram ambas uma menção, enquanto a avaliação por competências e a escala gráfica não foram mencionadas por nenhuma organização. Enquanto isso, a Organização Roxa informou que não realiza avaliações de desempenho dos gestores e demais funcionários.

Tabela 5: Como a organização promove a diversidade e a inclusão em seu corpo de funcionários?

Organização	Resposta
Laranja	Realiza pesquisas com os funcionários sobre o tema e treinamentos sobre diversidade.
Vermelha	Promove eventos sobre diversidade.
Rosa	Realiza processos seletivos inclusivos, tem um comitê de diversidade, promove e eventos sobre diversidade e rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema.
Roxa	Realiza processos seletivos inclusivos e promove e eventos sobre diversidade, além de rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema.
Azul	Não há promoção da diversidade e inclusão no corpo de funcionários.
Amarela (Unidade 1)	A organização marcou todas as opções disponíveis: processos seletivos inclusivos, pesquisas com os funcionários sobre o tema, treinamentos sobre diversidade, comitê de diversidade, eventos sobre diversidade e rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema
Amarela (Unidade 2)	Promove eventos sobre diversidade.

Fonte: autoria própria.

Das 6 organizações, 5 informaram promover eventos sobre diversidade; 3 disseram realizar processos seletivos inclusivos, a mesma quantidade das que disseram realizar rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema. As demais opções (pesquisas com os funcionários sobre o tema, treinamentos sobre diversidade e comitê de diversidade) foram mencionadas duas vezes.

Tabela 6: Como a organização contribui para a sustentabilidade no dia a dia?

Organização	Resposta
Laranja	Faz o descarte correto do lixo e economia de água e energia.

Vermelha	Outro: “N/A”
Rosa	Promove eventos sobre sustentabilidade e rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema.
Roxa	Faz uso de materiais reciclados/sustentáveis, descarte correto do lixo, economia de água e energia e também promove rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema.
Azul	Faz o descarte correto do lixo e economia de água e energia.
Amarela (Unidade 1)	Faz uso de materiais reciclados/sustentáveis, descarte correto do lixo e economia de água e energia, além de promover rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema.
Amarela (Unidade 2)	Faz uso de materiais reciclados/sustentáveis.

Fonte: autoria própria.

Para contribuir para a sustentabilidade, 4 organizações disseram fazer o descarte correto do lixo, enquanto 4 disseram economizar água e energia. 3 disseram fazer uso de materiais reciclados/sustentáveis. A mesma quantidade disse fazer rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema. Apenas 1 promove eventos sobre sustentabilidade. As opções “treinamentos sobre sustentabilidade” e “comitê de sustentabilidade” não foram marcadas nenhuma vez. Nota-se que também há uma preocupação das organizações estudadas com a sustentabilidade ambiental, ainda que não expressiva quanto a preocupação com a diversidade.

Tabela 7: Quais são as principais fontes de captação de parceiros, doadores, beneficiários e voluntários?

Organização	Resposta
Laranja	Site institucional, e-mail e eventos.
Vermelha	Site institucional, redes sociais e e-mail.
Rosa	Site institucional, redes sociais e e-mail.
Roxa	Site institucional, redes sociais e Outro: “Contato com a cooperação internacional”
Azul	Site institucional, as redes sociais e eventos.
Amarela (Unidade 1)	Redes sociais, sites de anúncios de vagas e eventos.
Amarela (Unidade 2)	Site institucional, redes sociais e e-mail.

Fonte: autoria própria.

Nota-se rapidamente que o site institucional é a fonte mais utilizada para a captação de parceiros, doadores, beneficiários e voluntários, pois foi mencionado por 6 organizações. Logo em seguida vem as redes sociais, o e-mail e os eventos, mencionados por 4. Enquanto isso, os sites de anúncios de vagas foram marcados por apenas uma organização, sendo que os jornais e/ou revistas e o telemarketing não foram marcados por nenhuma.

Tabela 8: Quais são os principais critérios para escolha e/ou aceitação de potenciais parceiras para programas e projetos?

Organização	Resposta
Laranja	Público-alvo da organização parceira, locais de atuação da organização parceira e alinhamento da organização parceira com sua missão, visão e valores.
Vermelha	Público-alvo da organização parceira e a inovação da organização parceira.
Rosa	Público-alvo da organização parceira, locais de atuação da organização parceira e alinhamento da organização parceira com sua missão, visão e valores.
Roxa	Público-alvo da organização parceira, locais de atuação da organização parceira e alinhamento da organização parceira com sua missão, visão e valores.
Azul	Alinhamento da organização parceira com sua missão, visão e valores.
Amarela (Unidade 1)	Público-alvo da organização parceira, inovação da organização parceira e alinhamento da organização parceira com sua missão, visão e valores.
Amarela (Unidade 2)	Público-alvo da organização parceira, locais de atuação da organização parceira e alinhamento da organização parceira com sua missão, visão e valores.

Fonte: autoria própria.

O alinhamento da organização parceira com sua missão, visão e valores é visado por 6 das 7 organizações, mesmo número que disse visar o público-alvo da organização parceira. Os locais de atuação da organização parceira foram marcados por 4, enquanto a inovação da organização parceira foi marcada por 2. A visibilidade da organização parceira e a quantidade de beneficiários desta não são levadas em conta por nenhuma das organizações estudadas.

Tabela 9: Quais alternativas a organização utiliza para gerar receitas além do recebimento de doações?

Organização	Resposta
Laranja	Vende produtos/serviços e realiza eventos pagos.
Vermelha	Conta apenas com doações para gerar receitas.
Rosa	Vende produtos/serviços e recebe subsídios governamentais.
Roxa	Conta apenas com doações para gerar receitas.
Azul	Conta apenas com doações para gerar receitas.
Amarela (Unidade 1)	Vende produtos/serviços e realiza eventos pagos.
Amarela (Unidade 2)	Vende produtos/serviços.

Fonte: autoria própria.

3 das organizações estudadas disseram contar apenas com doações para gerar receitas, reforçando a afirmação feita por Jacques et al. (2014) a respeito disso. 4 vendem produtos/serviços e 2 realizam eventos pagos. Apenas 1 relatou receber subsídios governamentais. Nenhuma disse contar com empréstimos bancários ou sociais e locação de espaços ou outros recursos para terceiros.

Tabela 10: Como é mensurada a satisfação dos imigrantes/refugiados auxiliados pela organização?

Organização	Resposta
Laranja	Pesquisas de satisfação e depoimentos.
Vermelha	Pesquisas de satisfação e depoimentos.
Rosa	Depoimentos.
Roxa	Pesquisas de satisfação e entrevistas.
Azul	Não é feita a mensuração da satisfação dos imigrantes/refugiados.
Amarela (Unidade 1)	Pesquisas de satisfação, entrevistas e depoimentos.
Amarela (Unidade 2)	Pesquisas de satisfação e depoimentos.

Fonte: autoria própria.

As pesquisas de satisfação e os depoimentos se mostraram os métodos mais recorrentes, pois foram marcados por 5 organizações. As entrevistas foram marcadas 2 vezes. Uma das organizações relatou não fazer qualquer mensuração desse tipo.

Tabela 11: Em relação aos programas e projetos de maior êxito da organização, quais foram os principais fatores de sucesso?

Organização	Resposta
Laranja	“Envolvimento de voluntários, empresas, incluindo voluntariado corporativo, e acompanhamento próximo e permanente”.
Vermelha	Não informou fatores de sucesso.
Rosa	“Contar com um capital social com boa capacidade de desenvolvimento das ações e com grande potencial de <i>advocacy</i> e articulação de de colaborações”.
Roxa	“Gestão compartilhada e atendimento humanizado”.
Azul	“Trabalho em equipe, clareza sobre objetivos e conexão com propósito do trabalho humanitário”.
Amarela (Unidade 1)	“Engajamento, autonomia para propor e criar novos projetos”.
Amarela (Unidade 2)	“Acredito que os nossos projetos com maior sucesso se devem ao engajamento e sensação de pertencimento da equipe, de ser uma temática que o público tenha interesse e a qualidade da divulgação deste projeto, principalmente nas redes sociais”.

Fonte: autoria própria.

Analisando as respostas, nota-se como a colaboração é um fator recorrente nos discursos das organizações estudadas, seja por meio do trabalho em equipe corpo de funcionários, seja pelo envolvimento de voluntários e empresas. O atendimento humanizado e a conexão com o propósito do trabalho humanitário também apareceram nas respostas, demonstrando que, na percepção dessas organizações, há o comprometimento real com o propósito organizacional, que é conseguir atender às necessidades dos beneficiários.

Tabela 12: Que táticas a organização utiliza para atuar no debate sobre políticas públicas para as migrações no Brasil?

Organização	Resposta
Laranja	Participação em conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre o tema, assinatura e/ou criação de petições online e participação de grupos ou redes de organizações para impulsionar mudanças políticas.
Vermelha	Participação em conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre o tema, assinatura e/ou criação de petições online e participação de grupos ou redes de organizações para impulsionar mudanças políticas.

Rosa	Pressão via comentários nas redes sociais, e-mails, postagens, etc. para chamar a atenção de tomadores de decisão e a participação de grupos ou redes de organizações para impulsionar mudanças políticas. Outro: “ <i>Advocacy</i> no parlamento federal”.
Roxa	Participação em conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre o tema e a participação de grupos ou redes de organizações para impulsionar mudanças políticas.
Azul	Participação em conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre o tema.
Amarela (Unidade 1)	Participação em conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre o tema, pressão via comentários nas redes sociais, e-mails, postagens, etc. para chamar a atenção de tomadores de decisão e participação de grupos ou redes de organizações para impulsionar mudanças políticas.
Amarela (Unidade 2)	Não há participação da organização no debate sobre políticas públicas.

Fonte: autoria própria.

A maior parte das organizações estudadas participa de conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre o tema migrações. Além disso, 4 disseram participar de grupos ou redes de organizações para impulsionar mudanças políticas e outras 2 utilizam a assinatura e/ou criação de petições online. 2 também disseram fazer pressão via comentários nas redes sociais, e-mails, postagens, etc. para chamar a atenção de tomadores de decisão.

Tabela 13: É fornecido algum tipo de treinamento ou capacitação em políticas públicas para os funcionários? Se sim, qual(is)?

Organização	Resposta
Laranja	Sim, palestras e workshops.
Vermelha	Outro: “nas reuniões de equipe, quando for precisar”
Rosa	Sim, seminários e workshops.
Roxa	Sim, cursos.
Azul	Não é fornecido nenhum tipo de treinamento ou capacitação sobre o tema.
Amarela (Unidade 1)	Não é fornecido nenhum tipo de treinamento ou capacitação sobre o tema.
Amarela (Unidade 2)	Não é fornecido nenhum tipo de treinamento ou capacitação sobre o tema.

Fonte: autoria própria.

Essa foi a questão com menor quantidade de marcações nas opções disponíveis. A única que foi marcada mais de uma vez foram os workshops. Enquanto isso, palestras, seminários e cursos receberam uma marcação cada. As organizações Azul e Amarela disseram não fornecer treinamento ou capacitação sobre o tema e a organização Vermelha disse fazê-lo nas próprias reuniões de equipe, quando necessário.

Tabela 14: Que iniciativas tomadas pela organização ao longo dos anos podem ser consideradas inovadoras?

Organização	Resposta
Laranja	“Criação de uma escola de idiomas com professores refugiados e outras atividades culturais que mostram a riqueza proporcionada pela diversidade que trazem ao Brasil”.
Vermelha	“Metodologia, mobilização e articulação em redes”.
Rosa	“Promoção de processos de escuta a pessoas imigrantes venezuelanas para divulgação em de evento dos problemas e soluções indicados por eles”.
Roxa	“Apoio à integração de migrantes em âmbito nacional e oferta de serviços de água e higiene para migrantes em situação de trânsito em Roraima”.
Azul	“Criação de um modelo próprio de interiorização de núcleos familiares atendidos pelo projeto, organização de caravanas de voluntários médicos, dentistas e psicólogos para fazer trabalhos voluntários nos abrigos coordenados”.
Amarela (Unidade 1)	“Capacitação e contratação de refugiados para serem professores de idiomas, e um curso de português como idioma de acolhida para refugiadas”.
Amarela (Unidade 2)	“A forma como vemos educação e sala de aula é inovadora: A formação/capacitação de pessoas em situação de refúgio em professores-facilitadores; Educação como ferramenta de mudança e empoderamento; Sala de aula como lugar de escuta, troca e acolhimento; Metodologias ativas de aprendizagem; Material didático próprio, trazendo diversidade e focado em culturas do Sul Global. Gestão: Há muita transparência com a equipe; Tentamos, desde o início, implementar uma gestão horizontal. Aprendemos a cada dia e temos muito o que melhorar mas vemos como foi importante ter adotado este tipo de gestão”.

Fonte: autoria própria.

Como é possível ver, as respostas variaram bastante. Três mencionam o ensino de idiomas por professores refugiados, duas porque foram dadas pela Organização Amarela, cuja principal atividade é precisamente essa. Nota-se o investimento em geral em capacitação, metodologia própria, articulação em redes, gestão horizontal e escuta ativa dos beneficiários.

Tabela 15: Que mudanças foram feitas na organização devido à pandemia de COVID-19?

Organização	Resposta
Laranja	“Migramos todas as nossas ações para o ambiente online; criamos videoaulas de português para continuar ofertando aulas; migramos eventos de capacitação para o formato online; focamos as nossas forças na realização de campanhas com pessoa física”.
Vermelha	Não relatou mudanças.
Rosa	“Consolidação do trabalho remoto das equipes; suspensão de viagens”.
Roxa	“Houve mudança no formato de trabalho (remoto) para parte da equipe; manutenção do atendimento por telefone/whatsapp e presencial, seguindo os protocolos de prevenção à Covid; captação e implementação de projetos emergenciais para oferta de alimentação, itens de higiene etc.”.
Azul	“O dia a dia de trabalho nos Centros de Acolhimento foi adaptado, as interiorizações foram diminuídas e alguns colaboradores foram afastados devido ao risco potencial”.
Amarela (Unidade 1)	“Todos os nossos cursos e atividades agora são online. Treinamos nossos professores para usarem bem as ferramentas digitais e demos computador e wifi para todos”.
Amarela (Unidade 2)	“Por conta do contexto da pandemia, tivemos que adaptar totalmente as nossas práticas. O primeiro desafio foi desenvolver, em 15 dias, uma maneira de passar as aulas para a modalidade online: procurar ferramentas, montar uma formação para os professores, comunicar os alunos. Foi realmente desafiador mas no fim, conseguimos criar um novo produto que continuará mesmo após o retorno às aulas presenciais. Também tivemos que nos adaptar na gestão do time, todo remoto. Foram organizadas mais reuniões, divididas por equipe e utilizamos novas ferramentas para manter o fluxo de trabalho como Trello e planilhas de acompanhamento de tarefas”.

Fonte: autoria própria.

A principal atitude tomada pelas organizações em questão foi a transferência das atividades presenciais para o ambiente on-line, de modo que cursos, eventos, atendimentos, trabalho remoto, gestão entre outros passaram a ocorrer remotamente. A organização Amarela informou que continuará ministrando aulas on-line mesmo após a pandemia, além de retornar a dar aulas presenciais. Essas respostas mostram que a pandemia mudou as relações de trabalho e trouxe a tendência do trabalho em casa não só para as empresas privadas, mas também para as entidades do terceiro setor e empreendimentos sociais para as migrações no Brasil.

A última questão (“Gostaria de fazer mais algum comentário sobre a gestão e/ou participação política da organização?”) era opcional e não foi respondida por nenhuma das organizações. A partir das respostas obtidas nas demais, foi criado um conjunto de sugestões para aplicação em outras organizações dedicadas ao auxílio de imigrantes, que será apresentado a seguir.

4.1 PROPOSIÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO

Para a formulação de estratégias, recomenda-se a utilização de modelos e ferramentas consolidados na literatura e na prática administrativa, embora também possam ser desenvolvidos modelos e ferramentas próprias para cada organização, de acordo com a necessidade. Considerando as respostas recebidas nos questionários, a Análise SWOT e os KPIs são os que mais chamam atenção, embora valha destacar também a Teoria da Mudança, um modelo citado por um dos respondentes e que é específico do setor social.

No dia a dia, é importante incluir imigrantes e refugiados na tomada de decisões, fazendo com que eles participem, sobretudo, da criação e delineamento de programas, projetos, processos, etc., já que eles são o principal público das organizações em questão. As avaliações dos resultados também são importantes, uma vez que ajudam a mensurar o quão próximas ou distantes as partes da organização se encontram de cumprir os objetivos estratégicos. A avaliação de metas e resultados da equipe e a autoavaliação são as principais a serem observadas pelas organizações de apoio a imigrantes.

Recomenda-se dar atenção à promoção da diversidade, pois ela é um fator que por si só já está presente na base dessas organizações, dado que elas ajudam pessoas de diversos locais do mundo a se inserirem e compartilharem em uma cultura diferente das que conhecem. Portanto, promover eventos sobre a temática, realizar processos seletivos inclusivos, criar rodas de conversa e debates, além de outras opções de abordagem se tornam essenciais para o sucesso. O mesmo ocorre com o cuidado com o meio ambiente, com atitudes como o descarte correto do lixo, a economia de água e energia, o uso de materiais reciclados/sustentáveis, etc.

O site institucional pode ser o principal meio de divulgação, mas isso não descarta o uso

das redes sociais e mesmo o e-mail e os eventos presenciais e *on-line*, e uma vez que plataformas de videoconferência estão em alta a tendência é que cada vez mais o ambiente digital seja utilizado em conjunto com o presencial. Diante disso, formas presenciais de divulgação como *banners*, cartazes, panfletos, montagem de *stands*, etc. também devem continuar existindo.

Ao selecionar os principais parceiros, deve-se levar em conta, acima de qualquer coisa, o alinhamento da organização parceira com a missão, visão e valores da organização em questão, bem como o público-alvo dos potenciais parceiros. Os locais de atuação destes também se fazem importantes e, por fim, a capacidade destes de desenvolver iniciativas inovadoras.

Para que não precisem depender apenas de doações, é possível, por exemplo, vender produtos e/ou serviços e realizar eventos pagos. Cobrar por essas ações não representa um afastamento do propósito da organização, e sim um ato que visa a sobrevivência no longo prazo, tendo em vista que crises surgem de tempos em tempos e, nessas situações, a tendência é que as pessoas estejam menos propensas a doar do que em adquirir algo que lhes possa ser útil.

Pesquisas de satisfação, depoimentos e entrevistas são exemplos de métodos para mensurar a satisfação dos beneficiários. No dia a dia, o atendimento humanizado destes demonstra o comprometimento real com a missão/propósito organizacional. Além disso, a gestão compartilhada, trabalho em equipe, envolvimento de voluntários e empresas nos projetos se mostraram os principais fatores de sucesso das organizações estudadas.

Para a influência em políticas públicas, é aconselhada a participação em conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre a temática das migrações. Além delas, também se mostra eficaz participar de grupos ou redes de organizações, engajar-se em petições online e fazer pressão via comentários nas redes sociais, e-mails, postagens, etc. para chamar a atenção dos principais tomadores de decisão. Os funcionários podem ser capacitados no tema a partir de *workshops*, palestras, seminários e cursos sobre políticas públicas.

É extremamente difícil indicar um caminho exato para se ter ideias inovadoras, contudo, propõe-se o investimento em capacitação, metodologia própria, articulação em redes, gestão horizontal e escuta ativa dos beneficiários como pontos de partida.

Por fim, a pandemia provocou a transferência de atividades presenciais para o meio *on-line*, de modo que cursos, eventos, atendimentos, gestão, entre outros, passassem a ocorrer remotamente. A proposta é que haja, após esse período, a mesclagem dos meios presencial e digital, como já era feito em alguns aspectos, tais como a divulgação, comunicação via e-mail e redes sociais, criação de petições online e realização de alguns cursos e eventos. O trabalho diário dos funcionários também pode ser hibridizado, agregando maior flexibilidade para as

equipes e, caso gerenciado com qualidade, equilíbrio entre os setores profissional e privado.

5 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi investigar as principais estratégias adotadas por organizações do terceiro setor e empreendimentos sociais que auxiliam imigrantes no Brasil. Para isso, foi feita uma revisão da literatura com vistas a apresentar o estado da arte sobre migrações, terceiro setor, empreendimentos sociais, estratégia e gestão organizacional. Organizações relevantes foram selecionadas tendo como pré-requisitos o públicos-alvo que elas atendem (devendo necessariamente ter os imigrantes como um dos principais), saúde financeira, transparência e tempo de existência. A partir disso, foi elaborado um questionário contendo perguntas fechadas acerca de recursos humanos, *marketing*, finanças, operações, produção, etc., enviado posteriormente por *e-mail* para aquelas que atenderam aos critérios mencionados.

Dentre as melhores práticas propostas, estão presentes a utilização de ferramentas como a Análise SWOT e os KPIs, a inclusão de imigrantes e refugiados na tomada de decisões, a promoção da diversidade e da sustentabilidade e a venda produtos e/ou serviços e eventos pagos para auxiliar na subsistência de organizações desse tipo.

A principal limitação da pesquisa é a quantidade escassa de organizações brasileiras que lidam diretamente com as migrações e que puderam atender a todos os pré-requisitos. Além disso, o estudo focou apenas em organizações focadas em melhorar um determinado aspecto da sociedade, neste caso, a dinâmica das migrações.

Propõe-se que estudos futuros expandam a análise para incluir mais tipos de organizações, assim como órgãos governamentais e empresas privadas. Pesquisas etnográficas e netnográficas também seriam interessantes, pois permitem observar fenômenos de maneira mais próxima, aprofundada e humanizada. Por fim, o presente estudo corre o risco de ficar rapidamente datado, pois o fenômeno observado possui um elevado grau de volatilidade, ainda mais no contexto global atual. Mesmo assim, a expectativa é de que as proposições apresentadas sejam válidas por um período relativamente longo de tempo, ainda que, em breve, a legislação e os fluxos migratórios passem por novas alterações.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor; MCDONNELL, Edward. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- ANTONIALLI, Fabio; VERONEZE, Ricardo Braga; CAVAZZA, Bruna Habib; GANDIA, Rodrigo Marçal; FERREIRA, Cassiano de Andrade; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista Espacios**, v. 38, 2017.
- BARRROS, Juliano. **Com medo de ameaças, Jean Wyllys, do PSOL, desiste de mandato e deixa o Brasil. Folha de São Paulo**. 24 jan. 2019. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/01/com-medo-de-ameacas-jean-wyllys-do-psol-desiste-de-mandato-e-deixa-o-brasil.shtml>>. Acesso em 23/05/2021.
- BRAGANÇA, Leonardo Fagundes; MAINARDES, Emerson Wagner; LAURETT, Rozélia. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.
- BRASIL, Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Primeiras apátridas reconhecidas pelo Brasil recebem nacionalidade brasileira**. 04 out., 2018. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/news/collective-nitf-content-1538659939.43>>. Acesso em 23/05/2021.
- CAMPILLO, Antonio. Nomadismo, globalización y cosmopolitismo. In: VICENTE, Antonio Fernández (Org.). **Nomadismos contemporáneos: Formas Tecnoculturales de la globalización**, p. 29-52, 2010.
- CHAHAIRA, Bruno Valverde; AOK, Renata Cristina de Oliveira Santos. A Contribuição do Terceiro Setor como Prestador de Serviços Públicos. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, v. 2, n. 2, p. 222-242, 2016.
- CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- COUTINHO, Frederico Morais Andrade; BIJOS, Danilo; RIBEIRO, Henrique Marques. O estado da arte das discussões sobre migrações internacionais e políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 116-144, 2018.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed, 2010.
- DAMASCENO, Marcio. **Em Berlim, Jean Wyllys diz que recusou asilo político da França e quer ficar na Alemanha**. Rádio França Internacional (RFI). 19 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.rfi.fr/br/brasil/20190218-em-berlim-jean-wyllys-diz-que-recusou-asilo-politico-da-franca-e-quer-ficar-na-alema>>. Acesso em 23/05/2021.
- DEUTSCHE WELLE. **Rússia concede asilo por um ano a Edward Snowden**. Deutsche Welle. 01 ago. 2013. Disponível em <<https://www.dw.com/pt-br/r%C3%BAssia-concede-asilo-por-um-ano-a-edward-snowden/a-16991739>>. Acesso em 23/05/2021.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil. atualizada e ampliada**. São Paulo: EDUSP, 2012.

FERNANDES, Rubem César. O terceiro setor na América Latina. In: _____. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. 1994. p. 15-32.

FIGUEREDO, Luiz Orencio; ZANELATTO, João Henrique. Trajetória de migrações no Brasil. **Acta Scientiarum**, v. 39, n. 1, p. 77-90, 2017.

GASPAR, Ricardo Carlos. A trajetória da economia mundial: da recuperação do pós-guerra aos desafios contemporâneos. **Cadernos Metr pole**, v. 17, n. 33, p. 265-296, 2015.

GENEVA, Adrian Edwards. **UNHCR viewpoint: ‘Refugee’ or ‘migrant’ – Which is right?**. UNHCR. 11 jul. 2016. Disponível em <<https://www.unhcr.org/news/latest/2016/7/55df0e556/unhcr-viewpoint-refugee-migrant-right.html>>. Acesso em 23/05/2021.

GIL, Ant nio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GOHN, Maria da Glória. Participa o de representantes da sociedade civil na esfera pública na América Latina. **Política & Sociedade**, v. 10, n. 18, p. 233-244, 2011.

GREENWALD, Glenn; MACASKILL, Ewen; POITRAS, Laura. **Edward Snowden: the whistleblower behind the NSA surveillance revelations**. The Guardian. 11 jun. 2013. Disponível em <<https://www.theguardian.com/world/2013/jun/09/edward-snowden-nsa-whistleblower-surveillance>>. Acesso em 23/05/2021.

IOM. **Glossary on migration**. 2019. Disponível em <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf>. Acesso em 23/05/2021.

_____. **Global Migration Indicators 2020**. 2020. Disponível em <https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr_2020.pdf>. Acesso em 23/05/2021.

_____. **Shipwreck Off Coast of Libya Pushes Migrant Deaths on the Mediterranean Past 20,000 Mark**. 2020. Disponível em <<https://www.iom.int/news/shipwreck-coast-libya-pushes-migrant-deaths-mediterranean-past-20000-mark>>. Acesso em 23/05/2021.

IIZUKA, Edson Sadao; VARELA, Carmen Augusta; LARROUDÉ, Elisa Rodrigues Alves. Social business dilemmas in Brazil: Rede Astacase. **Revista de Administra o de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 385-396, 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David D. **A estratégia em a o: Balanced Scorecard**. 21. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOIFMAN, Fábio. **Imigrante ideal: o ministério da justiça e o aperfei amento da raça (1941-1945)**. Rio de Janeiro: Civiliza o Brasileira, 2012.

LUSSI, Carmem. O compromisso de associa es de migrantes, organiza es e academia pelos direitos humanos das pessoas em mobilidade. **REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, v. 21, n. 41, p. 259-276, 2013.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual   o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de

gestão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 14, n. 3, 2012.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINE, George. A globalização inacabada: migrações internacionais e pobreza no século 21. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 3, p. 3-22, 2005.

MENDES, José Aurivaldo Sacchetta Ramos; MENEZES, Fábio Bensabath Bezerra de. Política migratória no Brasil de Jair Bolsonaro: “perigo estrangeiro” e retorno à ideologia de segurança nacional. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, n. 247, p. 302-321, 2019.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MOYA, José. Migração e formação histórica da América Latina em perspectiva global. **Sociologias**, v. 20, n. 49, p. 24-68, 2018.

OBMIGRA. **Relatório Anual 2020**. 2020. Disponível em <https://portaldeimigracao.mj.gov.br/images/dados/relatorio-anual/2020/OBMigra_RELAT%C3%93RIO_ANUAL_2020.pdf>. Acesso em 23/05/2021.

OLIVEIRA, Catarina Reis; PEIXOTO, João; GÓIS, Pedro. A nova crise dos refugiados na Europa: o modelo de repulsão-atração revisitado e os desafios para as políticas migratórias. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 34, n. 1, p. 73-98, 2017.

OLIVEIRA, Márcio de. A sociologia da imigração no Brasil entre as décadas de 1940 e 1970. **Sociologias**, v. 20, n. 49, p. 198-228, 2018.

PAIVA, Ana Luiza Bravo E.; LEITE, Ana Paula Moreira Rodriguez. Da emigração à imigração?: Por uma análise do perfil migratório brasileiro nos últimos anos. **Ars Histórica**, n. 7, p. 1-20, 2014.

PEDROSO, Vanessa Aleksandra de Melo; COSTA, Luísa Vanessa Carneiro. A globalização e seus efeitos nas relações de poder: questões acerca da migração e suas formas de exploração. **Revista Videre**, v. 10, n. 20, p. 295-308, 2018.

PEIXOTO, Brenan da Cruz; PRADO, Henrique Sartori de Almeida. As migrações na contextualização dos Direitos Humanos. **Revista Videre**, v. 5, n. 10, p. 30-43, 2013.

PETERS, Margaret E. Open trade, closed borders: immigration in the era of globalization. **World Politics**, v. 67, p. 114, 2015.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

_____. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

REICH, David et al. Reconstructing native American population history. **Nature**, v. 488, n. 7411, p. 370-374, 2012.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In:_____. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. Martins Fontes, 2017.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez Editora, 2017.

SILVA, Marluce Souza; QUEIRÓZ, Imar Domingos; FERREIRA, Vera. Mundialização do capital e mobilidade humana: cenários, atores e políticas. **Argumentum**, v. 8, n. 3, p. 40-53, 2016.

SOUSA, Edileusa Godói de; GANDOLFI, Peterson Elizandro; GANDOLFI, Maria Raquel Caixeta. Empreendedorismo social no Brasil: um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. **Dimensión Empresarial**, v. 9, n. 2, p. 22-34, 2011.

SPAREMBERGER, Raquel Fabiana Lopes; HERINGER JR, Bruno. Multiculturalismo liberal e imigração: os limites da política da diferença. **Espaço Jurídico: Journal of Law**, v. 17, n. 3, p. 821-842, 2016.

STONER, James AF; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.

UEBEL, Roberto Rodolfo Georg.; RANINCHESKI, Sonia. Pontes ou muros? As diferentes ações dos governos de Lula da Silva, Dilma Rousseff e Michel Temer em relação às migrações internacionais para o território brasileiro. **Oikos**, v. 16, n. 2, p. 79-100, 2017.

UNHCR. Glossary. In:_____. **UNHCR Global Report 2005**. Disponível em <<https://www.unhcr.org/449267670.pdf>>. Acesso em 23/05/2021.

VARELLA, Marcelo D. et al. O caráter humanista da nova lei de migrações: avanços da Lei n. 13.445/2017 e os desafios da regulamentação. **Revista de Direito Internacional**, v. 14, n. 2, 2017.

VENDRAMINI, Célia Regina. A categoria migração na perspectiva do materialismo histórico e dialético. **Revista Katálisis**, v. 21, n. 2, p. 239-260, 2018.

VIANNA, Pedro. Confusões semânticas e migrações internacionais. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 2017.

VIEIRA, Naldeir dos Santos; PARENTE, Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Terceiro setor, economia social e economia solidária: laboratório por excelência de inovação social. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, n. 7, p. 100-121, 2017.

WALDELY, Aryadne Bittencourt et al. Migração como crime, êxodo como liberdade. **REMHU-Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, v. 23, n. 45, p. 235-247, 2015.

WENDEN, Catherine Wihtol de. As novas migrações. **Revista SUR**, v. 13, p. 17-28, 2016.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE MONOGRAFIA

Bom dia!

Estou realizando meu TCC em Administração e preciso da ajuda de vocês! Meu estudo é sobre a gestão e a participação política de organizações que apoiam imigrantes e refugiados no Brasil e preciso de respostas para um questionário no Google Forms que leva cerca de 10 minutos para ser respondido. Agradeço muito se puderem fazer isso! De antemão, deixo claro que o nome da organização será substituído por um codinome na redação da pesquisa, para a qual também serão utilizadas informações já disponíveis no site da organização, de modo a torná-la mais aprofundada.

Link do questionário: <https://forms.gle/db5Td8hL8ZiUQQSX7>

Desde já agradeço,
Thaís Maria do Nascimento Bento
Bacharelanda em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

APÊNDICE B

GESTÃO E PARTICIPAÇÃO POLÍTICA DE ORGANIZAÇÕES QUE APOIAM IMIGRANTES E REFUGIADOS NO BRASIL

Nome da organização

Sua resposta: _____

Quais são as principais ferramentas ou modelos estratégicos utilizados pela organização?

Selecione até 3 opções. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Análise SWOT

Modelo das 5 Forças

Cadeia de Valor

Balanced Scorecard

5Ps da Estratégia

Modelo Canvas

Ciclo PDCA

KPIs

A organização não utiliza ferramentas ou modelos estratégicos específicos.

Outro: _____

Quais são as principais ferramentas ou modelos estratégicos utilizados pela organização?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

No desenho da estrutura organizacional

Na seleção de áreas/temas de atuação da organização

Na definição de metas e indicadores

Na criação e delineamento de programas, projetos, processos, etc.

Na alocação de recursos humanos, materiais, financeiros, etc.

Na avaliação dos resultados organizacionais

Nenhum imigrante/refugiado participa da tomada de decisões estratégicas.

Outro: _____

Como o é avaliado o desempenho dos gestores e demais funcionários?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Avaliação 180°

Avaliação 360°

Avaliação por competências

Avaliação de metas e resultados da equipe

Escala gráfica

Autoavaliação

Não há avaliações de desempenho dos gestores e demais funcionários.

Outro: _____

Como a organização promove a diversidade e a inclusão em seu corpo de funcionários?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Processos seletivos inclusivos

Pesquisas com os funcionários sobre o tema

Treinamentos sobre diversidade

Comitê de diversidade

Eventos sobre diversidade

Rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema

Não há promoção da diversidade e inclusão no corpo de funcionários.

Outro: _____

Como a organização contribui para a sustentabilidade no dia a dia?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Uso de materiais reciclados/sustentáveis

Descarte correto do lixo

Economia de água e energia

Treinamentos sobre sustentabilidade

Comitê de sustentabilidade

Eventos sobre sustentabilidade

Pesquisas com os funcionários sobre o tema

Rodas de conversa ou debates com os funcionários sobre o tema

Não há contribuição para a sustentabilidade no dia a dia organizacional.

Outro: _____

Quais são as principais fontes de captação de parceiros, doadores, beneficiários e voluntários?

Selecione até 3 opções. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Site da sua organização

Redes sociais

Sites de anúncios de vagas

E-mail

Jornais e/ou revistas

Eventos

Telemarketing

Outro: _____

Quais são os principais critérios para escolha e/ou aceitação de potenciais parceiras para programas e projetos?

Selecione até 3 opções. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Público-alvo da organização parceira

Locais de atuação da organização parceira

Visibilidade da organização parceira

Inovação da organização parceira

Quantidade de beneficiários da organização parceira
Alinhamento da organização parceira com a missão, visão e valores da sua organização
Outro: _____

Quais alternativas a organização utiliza para gerar receitas além do recebimento de doações?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Venda de produtos/serviços
Realização de eventos pagos
Subsídios governamentais
Empréstimos bancários ou sociais
Locação de espaços ou outros recursos para terceiros
Nenhuma, a organização conta apenas com doações para gerar receitas.
Outro: _____

Como é mensurada a satisfação dos imigrantes/refugiados auxiliados pela organização?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Pesquisas de satisfação
Entrevistas
Depoimentos
Não é feita a mensuração da satisfação dos imigrantes/refugiados.
Outro: _____

Em relação aos programas e projetos de maior êxito da organização, quais foram os principais fatores de sucesso?

Pense nos projetos que alcançaram os melhores resultados e em que competências tornaram isso possível.

Sua resposta: _____

Que táticas a organização utiliza para atuar no debate sobre políticas públicas para as migrações no Brasil?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Participação em conselhos, conferências, fóruns, debates, etc. sobre o tema
Pressão via comentários nas redes sociais, e-mails, postagens, etc. para chamar a atenção de tomadores de decisão
Assinatura e/ou criação de petições online
Participação de grupos ou redes de organizações para impulsionar mudanças políticas
Não há participação da organização no debate sobre políticas públicas.
Outro: _____

É fornecido algum tipo de treinamento ou capacitação em políticas públicas para os funcionários? Se sim, qual(is)?

Selecione quantas opções desejar. Utilize o campo "Outro" se lembrar de mais alguma(s).

Sim, cursos

Sim, palestras

Sim, seminários

Sim, workshops

Não é fornecido nenhum tipo de treinamento ou capacitação sobre o tema.

Outro: _____

Que iniciativas tomadas pela organização ao longo dos anos podem ser consideradas inovadoras?

Vale falar sobre a gestão, projetos, programas, participação política ou quaisquer outros pontos.

Sua resposta: _____

Que mudanças foram feitas na organização devido à pandemia de COVID-19?

Cite de que forma a pandemia influenciou na gestão, nos projetos, na estratégia de captação de recursos, no contato entre os funcionários, beneficiários e parceiros, participação política, etc.

Sua resposta: _____

Gostaria de fazer mais algum comentário sobre a gestão e/ou participação política da organização?

Muito obrigada por chegar até aqui!

Sua resposta: _____