

EMIGRAÇÃO QUALIFICADA DE BRASILEIROS EM PORTUGAL: PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS PORTUGUESAS

QUALIFIED EMIGRATION OF BRAZILIANS TO PORTUGAL: PROPOSAL FOR AN ACTION PLAN FOR THE AREA OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PORTUGUESE COMPANIES

Andrea Oltramari¹[0000-0002-5897-2772]

Franciele Molon²[0000-0002-6659-8303]

Leonardo Tonon³[0000-0002-9884-5284]

Juliana Baldini²[0000-0002-7975-8003]

¹PPGA/UFRGS/ISEG RESEARCH/ULISBOA

² Universidade Federal de Pelotas/PPGA

³UTFPR/PPGA

Resumo. Objetivo do artigo é a) descrever a percepção que brasileiros têm sobre as facilidades e dificuldades na vida laboral cotidiana em Portugal e b) propor um plano de ação para receber brasileiros em Portugal no sentido de integrar, treinar e desenvolver os trabalhadores brasileiros, vis a vis um plano de desenvolvimento organizacional. Os dados foram coletados com depoimentos de 25 brasileiros e brasileiras e associações e organizações da sociedade civil. Além disso, pretende-se refletir sobre políticas e práticas de gestão de pessoas no que tange os processos de atração, integração, treinamento e desenvolvimento de brasileiros em organizações portuguesas. Para tanto estruturamos a análise dos dados em três momentos: a) Facilidades enfrentadas pelos brasileiros e brasileiras b) dificuldades (desafios) enfrentados pelos brasileiros e brasileiras e c) Proposições para as empresas.

Palavras-chave: Migração; gestão de pessoas internacional; brasileiros, Portugal, desenvolvimento.

Abstract. The aim of this article is to a) describe the perception that Brazilians have about the advantages and disadvantages of daily work life in Portugal and b) propose an action plan to welcome Brazilians to Portugal in order to integrate, train and develop Brazilian workers, vis-à-vis an organizational development plan. The data were collected through testimonies from 25 Brazilians and civil society associations and organizations. In addition, we intend to reflect on human resources management policies and practices regarding the processes of attracting, integrating, training and developing Brazilians in Portuguese organizations. To this end, we structured the data analysis into three stages: a) Advantages faced by Brazilians b) Challenges (difficulties) faced by Brazilians and c) Proposals for companies.

Keywords: Migration; international human resources management; Brazilians, Portugal, development.

1 Introdução

As várias ondas migratórias de brasileiros para Portugal tem sido objeto de estudo de uma série de pesquisadores (Baganha e Góis, 1999; Padilla, 2006a; 2006b; Malheiros, 2007; Malheiros e Padilla, 2014; Fernandes, Peixoto, Oltramari, 2021; Nunan e Peixoto, 2012, dentre outros.

Especificamente a quarta onda, objeto do presente estudo, se caracteriza pela chegada de brasileiros e brasileiras depois de 2015 em Portugal. Tal onda migratória é especialmente heterogênea, com um perfil muito variado de brasileiros. Tem como

características principais uma ligeira maioria de mulheres, um crescimento da classe média alta, aposentados, qualificados e empreendedores (Fernandes, Peixoto, Oltramari; 2021).

Adicionalmente, um grupo considerável desses brasileiros tem contrato de trabalho por tempo indeterminado, culminando em dedicação exclusiva para as organizações as quais trabalham. Dada as diferenças culturais entre os dois países, não obstante falem a mesma língua, urge um plano que possa gerir e aproximar as diversidades culturais e sociais que migrantes brasileiros enfrentam no cotidiano do trabalho. Desse modo, acredita-se que a área de gestão de pessoas e relações de trabalho tenha métodos e técnicas eficazes para aproximar tanto indivíduos quanto organizações.

A pessoa tem um papel ativo no seu papel de desenvolvimento dentro da organização, cabendo a empresa o papel de estimular e dar suporte para que os indivíduos encontrem o que buscam dentro das organizações (DUTRA, 2008). Assim, percebe-se que a Gestão de Pessoas não pode mais ser vista com um olhar funcionalista e sistêmico. É preciso pensar então na visão do desenvolvimento humano (DUTRA, 2008).

A gestão de pessoas envolve grande variedade de atividades, desde a análise do ambiente externo até o planejamento das ações e cargos que estrategicamente precisam ser implementados para garantir que a organização sobreviva no atual mercado competitivo. Esse processo exige pensar e estruturar políticas de recrutamento e seleção das pessoas aos postos de trabalho de forma mais assertiva, além de propor ações de treinamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração a fim de retê-las e prepare-las da melhor forma. (SNELL, NORRIS, BOHLANDER, 2020).

2 Revisão da Literatura

A revisão da literatura a seguir é composta por dois momentos: a) Migração Brasileira em Portugal e b) Políticas e Práticas em Gestão de Pessoas

2.1 Migração Brasileira em Portugal

Os estudos sobre a migração brasileira em Portugal são muitos, assim como a migração de brasileiros para Portugal vem de longa data. Relataremos aqui a história dessa migração, que não é recente, e principalmente como os homens brasileiros se caracterizam nas ondas migratórias. Para iniciar, é importante mencionar que Portugal é o país, na Europa, mais procurado pelos brasileiros para migrar. Nunan e Peixoto (2012) revelaram que, mesmo em momentos que retorno ao Brasil se mostrasse expoente, ainda assim, as entradas de brasileiros em Portugal não decresciam substancialmente. No processo de crise da economia portuguesa, principalmente depois de 2008, e na melhoria da economia brasileira, havia brasileiros chegando em Portugal. Tal entrada não se devia a busca de melhores empregos, mas substancialmente a melhor qualidade de vida e segurança.

Procuraremos aqui, citar tanto os artigos seminais sobre as três ondas migratórias brasileiras (que antecedem a quarta onda) quanto também alguns artigos seminais que tratam da emigração portuguesa, tal como o de Góis e Baganha (1999).

Baganha e Góis (1999) foram um dos primeiros pesquisadores a problematizar sobre as vagas migratórias de brasileiros em Portugal. Para os autores ao longo das vagas os brasileiros que emigraram foram os exilados das ditaduras brasileiras e posteriormente também profissionais qualificados, compondo principalmente a primeira vaga migratória. Depois desse fluxo, acontece o que Padilla (2006a, 2006b) chamou de proletarianização da migração brasileira, caracterizando-se como a segunda vaga

migratória. Nesse momento os imigrantes brasileiros se caracterizaram por se concentrarem no mercado laboral na área de serviços, construção e em empregos e trabalhos que a época, exigiam menor qualificação e eram predominantemente homens. Era a legítima classe operária no seu projeto migratório. Concomitantemente a esse movimento migratório, Portugal também experimentava um crescimento dos trabalhos mais precarizados e flexibilizados, de modo a abrir possibilidades para esse contingente de trabalhadores que na sua grande maioria eram homens. Isso no final dos anos 1990 e início de 2000, em que esses brasileiros ficam conhecidos por compor o que se chamou de segunda vaga da imigração brasileira (Malheiros, 2007).

A segunda onda ou vaga das imigrações brasileiras também apresentou a importância das redes sociais para a inserção e manutenção laboral (Padilla, 2006a, 2006b). Tais redes informais facilitam e facilitaram toda a teia que envolve desde a decisão de emigrar até a chegada, como inserção laboral, alojamento, informações sobre vida cultural, dentre outras facilidades de vida e que geralmente recai com mais acesso tanto em qualidade quanto quantidade para os homens (Oltamari et al, 2020a; Oltamari et al, 2020b).

A terceira onda migratória, entre os anos 2000 a 2014, tem outras características tais como os estigmas, com maior participação feminina direcionada para um setor específico tal como o mercado da estética, por exemplo (Malheiros e Padilla, 2014). Adicionalmente, onda termina no fim de 2014 quando Portugal apresenta um novo período de expansão econômica e o aumento da oferta de postos de trabalho, com a expansão de empregos principalmente. Assim, a imigração volta a crescer em Portugal em 2015, dando início ao que chama-se de quarta onda migratória (Fernandes, Peixoto, Oltamari, 2021).

Para ilustrar o aumento de brasileiros em Portugal na quarta onda, usamos os dados do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF). Fernandes, Peixoto e Oltamari (2021) em recente pesquisa apontaram que só em 2019 contava-se com 151 mil brasileiros em Portugal com autorização de residência. O número de mulheres da quarta e última vaga, chegadas de 2015 a 03/2020, é levemente superior ao dos homens perfazendo um percentual de 52% de mulheres. Os brasileiros, homens e mulheres, representavam em 2019 um percentual de 37,8% de todos os títulos legais em Portugal. Os vistos concedidos se apresentam na seguinte ordem de importância a) reagrupamento familiar; b) trabalhadores assalariados; c) estudantes, e d) empresários e investidores, em menor percentual de participação.

2.2 Gestão estratégica internacional de pessoas e plano estratégico de ação

A Gestão de Recursos Humanos tem passado por mudanças, gerando dúvidas sobre seu papel e atuação contraditória dentro das organizações. Refletimos particularmente como a área pode ampliar sua ação estratégica e responder às críticas.

Nesse contexto, vale a pena trazer presente o termo “soft” em oposição a “hard” (Legge, 2005; 2010), ambos representando dois modelos relativos à gestão estratégica de pessoas. A perspectiva soft está relacionada com a flexibilidade e adaptação, em que a comunicação entre os vários níveis da empresa e as políticas para aumentar o compromisso organizacional são as principais características deste modelo. As pessoas, principal orientação do modelo soft, agregam valor ao processo produtivo por meio de suas habilidades e colaboração ativa. Por sua vez, a perspectiva hard tem como cerne de sua concepção a racionalidade e as avaliações quantitativas do desempenho profissional. Também é tido como uma ferramenta utilitária, principalmente porque é orientado por resultados e processos (Legge, 2005). Legge (2005) diz que os dois

modelos não precisam necessariamente estar juntos porque são possibilidades de interlocução, como ela aponta. São definições não necessariamente incompatíveis.

Para Leite e Albuquerque (2013), a atual GRH estratégica considera a necessidade de alinhamento entre as estratégias, o negócio da organização e seu planejamento estratégico corporativo. Segundo os autores, esse novo cenário considera questões como diversidade cultural, flexibilidade, inovação, cultura organizacional e o que pode ser traduzido em trabalho diário na gestão estratégica de carreiras, internacionalização das empresas e avaliação constante da gestão de recursos humanos na organização.

No entanto, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2012, p. 22-24) alertam para o fato da área de GRH estar muito suscetível à implementação de práticas que atendam mais a “modas” como palestras motivacionais e técnicas de autoajuda, em vez de práticas que refletem a necessidade da organização. Assim, eles parecem mais propensos a aplicar novidades e tendências sofisticadas. Isso reflete que nem todos os gestores conseguem captar a necessidade e a realidade em que a organização e as pessoas estão inseridas. Além disso, Sant'Anna et al (2013) apontam para a importância de um setor de GRH que não adote apenas instrumentos tradicionais de gestão, mas enfatize atividades operacionais, que tendem a exigir apenas estratégias de curto prazo.

De acordo com Dutra (2019, p. 3), a organização precisa “estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a lhes oferecer”. Nesse sentido é necessário estipular práticas e políticas coerentes e condizentes com a possibilidade de ação da organização frente as pessoas que ali estão inseridas.

Essas novas formas de organização e relação de trabalho fazem com que pensemos em assumir novas premissas dentro das organizações e especial dentro do papel desempenhado pela Gestão de Pessoas. Premissas as quais envolvem compreender que o desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado à capacidade de desenvolver e ser desenvolvida por pessoas; a gestão deve ser integrada e o conjunto de políticas e práticas que a compõem necessita atender as expectativas das pessoas e da empresa; a gestão de pessoas precisa oferecer uma visão clara e transparente sobre as contribuições de cada pessoas; e ainda, é preciso ter esclarecimento de que as práticas de gestão da empresa devem considerar àquelas com vínculos formais de emprego, mas também todos os sujeitos que mantêm algum tipo de relação com a organização (DUTRA, 2008).

Essas proposições impõem visualizar a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo (DUTRA, 2008, p. 17)”. Demo e Nunes (2012), contribuem nessa perspectiva afirmando que as políticas de Gestão de Pessoas são consideradas como o referencial, servindo como guias de pensamento e ação para a área de GP. Por sua vez, as práticas são os componentes das políticas de GP e, referem-se, portanto, à definição mais operacional, relacionadas a operações concretas e comportamentos expressos e traduzidos. Na visão das autoras são vistas a partir da acepção de hábito, rotina ou ação.

Para aprofundar a compreensão Dutra (2008), deixa claro que políticas são os princípios e diretrizes que orientam as decisões e comportamentos da organização e as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados na implementação de decisões que norteiam as ações dentro da organização, considerando sua relação com o ambiente externo.

Na tentativa de sistematizar e melhor ilustrar essa discussão entre políticas e práticas de Gestão de Pessoas, Demo e Nunes (2012), divulgaram um trabalho que identificou uma síntese a respeito de políticas de GP, autores mais citados, principais pontos abordados na literatura e ainda uma definição constitutiva (a própria definição da

política) e a definição operacional (definição das práticas). Essa discussão está representada no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: relações entre políticas e práticas de gestão de recursos humanos

Política de GP	Definição Constitutiva	Práticas de gestão de recursos humanos Associadas (Definição Operacional)	Principais Autores
Recrutamento e seleção	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.	<p>- práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores interna e externamente.</p> <p>- práticas de seleção (através de instrumentos como entrevistas e testes psicológicos) alinhadas à estratégia da organização, com informações claras das etapas, critérios e resultados.</p>	Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Orlitzky (2007), Schmitt e Kim (2007), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Lievens e Chapman (2010).
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.	<p><u>Relacionamento:</u> identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para promover comemoração, diversão e integração dos colaboradores.</p> <p><u>Reconhecimento:</u> reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback contínuos.</p> <p><u>Participação:</u> estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.</p> <p><u>Comunicação:</u> consideração de ideias, sugestões e reclamações e divulgações importantes para o desempenho no trabalho.</p>	Ulrich et al. (1991), Sisson (1994), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Muckinsky (2004), Siqueira (2008), Bohlander e Snell (2009) e Dietz, Wilkinson e Redman (2010).

<p>Treinamento, desenvolvimento e educação</p>	<p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.</p>	<p>Treinamentos on the job (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de on the job e instruções em sala de aula), educação a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários, incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância, cursos de línguas. Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento.</p>	<p>Goldstein (1996), Sisson (1994), Dutra (2001), Dessler (2002), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Winterton (2007) e Bohlander e Snell (2009).</p>
<p>Condições de trabalho</p>	<p>Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia</p>	<p><u>Benefícios:</u> grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los <u>Saúde:</u> programas de qualidade de vida no trabalho, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, práticas para controle do estresse. <u>Segurança:</u> medidas de proteção aos empregados, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança. <u>Tecnologia:</u> acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.</p>	<p>Sisson (1994), Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998), Ulrich (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009) e Loudoun e Johnstone (2010).</p>

Avaliação de desempenho e competências	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.	Apresentação de feedbacks; definição compartilhada com os colaboradores do desempenho a ser alcançado; condições e subsídios para elaboração de um plano de desenvolvimento.	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Dutra (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Latham, Sulsky e MacDonald (2007) e Bohlander e Snell (2009).
Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.	<u>Remuneração:</u> salário compatível com competências, formação e mercado. <u>Incentivos:</u> promoções viabilizadas por planos de carreira claro, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Sisson (1994), Hipólito (2001), Dutra (2001), Dessler (2002), Bohlander e Snell (2009) e Gerhart (2010).

Fonte: adaptado de Demo et. al. (2011) e Demo e Nunes (2012)

3 Método

Para além dos depoimentos de 25 brasileiros e brasileiras, também tivemos contato com uma série de associações e organizações da sociedade civil que também pretendemos inserir no plano de ação. Cabe salientar que trabalham tanto em micro, pequenas e médias empresas, todos com contrato por tempo determinado ou indeterminado. Outras informações acerca das pessoas envolvidas na pesquisa encontram-se no Quadro 2.

Para análise dos dados estabelecemos quatro categorias a posteriori (Bardin, 1977): recrutamento e seleção, envolvimento, Recompensas e condições de trabalho, adaptados de Demo et al. (2011).

Adicionalmente, aponta-se que esse artigo deriva de outra pesquisa, onde inicialmente era de compreender o movimento da quarta onda migratória brasileira em Portugal. No entanto, outros elementos e reflexões emergiram do campo, durante a coleta dos dados.

Quadro 2 – Perfil das pessoas entrevistadas

E	E/grupo	Id	Estado Civil	Origem	Ano chegada	Tipo de visto	Área atuação Brasil (última)	Área atuação PT	Formação
1	Daniela	40	casada	SP	2015	Nacionalidade portuguesa	teatro	Teatro (trabalha em uma sala de Teatro)	Artes Cênicas
2	Patrícia	50	Separada	MG	2016	Trabalho	Cabelereira	Cabelereira	Ensino médio completo
3	Camila	43	Solteira	RS	2018	Trabalho	Publicitária	Publicitária	Publicidade
4	Vinícius	23	solteiro	PR	2019	trabalho	Engenharia de software	Engenharia de software	Engenheiro de software
5	Nicolas	23	solteiro	SP	2018	estudante	Advogado	Mestrado (aluno)	Direito
6	Eduardo		solteiro	CE	2020	Residente legal	Pesquisa em inovação	Pesquisa em inovação	Administração
7	André	26	solteiro	MG	2016	Nacionalidade portuguesa	Administração	Consultoria de projetos	Administração
8	Leonardo	27	casado	RS	2018	Trabalho	TI	TI	Computação
9	Renato	40	casado	SP	2018	Trabalho	Tecnologia em Informática	TI	Tecnólogo em Informática
10	São Paulo	45	Casado	SP	2019	Residência	Coordenador executivo	Coordenador executivo	Filosofia
11	Tauã	28	solteiro	RJ	2018	Turismo (aguardava regularização)	Professor	Professor, restauração	Geografia
12	Murilo	25	casado	SP	2017	Turista (aguardava regularização)	Designer e artes gráficas	Restauração – gráfica – agência publicidade	Design (tecnólogo)
13	Jorge	55	casado	RJ	2016	Reagrupamento familiar	Educação	Transporte	Engenharia ambiental
14	Marjorie	23	solteira	GO	2018	Trabalho	TI	TI	TI
15	Adelaide	33	casada	RS	2018	trabalho	Eventos/música	Gerente restaurante	Produção fotográfica
16	Renata	27	casada	RS	2018	Nacionalidade portuguesa	publicidade	publicidade	publicidade
17	Mariana	27	casada	MT	2018	trabalho	Administração	Administração	Administração

18	Marúcia	45	solteira	RS	2019	Trabalho	Professora	Analista de gestão de pessoas	psicologia
19	Suzana	40	solteira	RJ	2019	Turista (aguardava regularização)	administração	Trabalhadora doméstica	administração
20	Marina	28	solteira	SP	2017	Trabalho	Artes Visuais	TI	Artes Visuais
21	Maria Beatriz	32	Solteira	CE	2018	Trabalho	Advogada	Proteção de dados (TI)	Direito
22	Hadassa	30	Casada	GO	2017	Trabalho	Jornalista	Área de comunicação em uma empresa	Comunicação Social
23	Ilana	31	Casada	CE	2019	Trabalho	Engenheira Ambiental	Área de projetos	Engenharia Ambiental
24	Paula	43	Solteira	RJ	2018	Nacionalidade Portuguesa	Turismo	Atendente de Restaurante	Turismo
25	Flávia	47	Separada	RJ	2018	Trabalho	Professora	Tecnologia da informação	Letras

Fonte: Dados da pesquisa (2019-2021)

4 Análise dos dados

Estruturamos a análise dos dados em três momentos: a) Facilidades enfrentadas pelos brasileiros e brasileiras b) dificuldades (desafios) enfrentados pelos brasileiros e brasileiras e c) Proposições para as empresas.

4.1 Facilidades enfrentadas pelos brasileiros e brasileiras

4.1.1 Recrutamento e seleção

Por estratégia em recrutamento e seleção entende-se uma proposta articulada da organização para procurar trabalhadores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências. Segundo nossos entrevistados, as plataformas de acesso tais como *linkedin* facilitam a inserção e redes de colaboração. Igualmente, quando as práticas de seleção têm informações claras e a recepção dos currículos vitae são flexíveis, no sentido de abrigar a diversidade, também são práticas referidas como facilidades para os entrevistados.

4.1.2 Envolvimento

Por envolvimento entende-se uma proposta articulada da organização para criar um vínculo afetivo com seus trabalhadores, contribuindo principalmente para seu bem-estar. Para tanto, os entrevistados referem que as associações de migrantes também são grandes redes de acolhimento e colaboração. Os homens, em especial, referem ter mais redes de acolhimento, principalmente na chegada em Portugal. Mesmo que declarem dificuldades e barreiras na língua, entendem também que falarmos a mesma língua facilita no processo de comunicação.

4.1.3 Recompensas

Por recompensas compreendemos proposta articulada da organização para recompensar o desempenho e as competências dos trabalhadores em termos de remuneração e incentivos, sejam diretos ou indiretos. Para tanto, observamos, na fala dos entrevistados que o acesso às Universidades, sejam cursos de licenciatura, mestrado ou doutorado, os motivam. Os custos mais acessíveis e a ampla demanda por brasileiros em universidades portuguesas compõem um grupo forte e que caracteriza a terceira vaga de brasileiros em Portugal (Iório, xx). O trabalho voluntário que alguns mencionam realizar também é um elemento importante para a motivação dos brasileiros, em especial quando conseguem ter uma rede de networking. Observamos, entretanto, alguns pontos de desmotivação, em especial entre as mulheres: algumas funções ainda são destinadas para homens e os salários também se diferenciam. Há também, aspectos positivos, em especial na área de tecnologia da informação: tanto para homens e quanto para mulheres eles revelam que os salários são melhores comparativamente ao brasileiro e possibilidades de carreira na área em outros países. Há um componente importante, em especial considerando as carreiras em contexto (Mayhofer, 2007): Portugal é um país com acesso à saúde, bens públicos, espaços públicos e tem muita segurança urbana, comparativamente a muitas cidades brasileiras. Esses inclusive foram os motivos mencionados pelos entrevistados sobre a decisão de emigrar para Portugal. Adicionalmente, considerando os benefícios, referem que o vale transporte de 40 euros é muito significativo como um benefício direto.

4.1.4 Condições de Trabalho

Por condições de trabalho entende-se uma proposta articulada com a organização para prover aos trabalhadores boas condições de trabalho, em termos de benefícios,

saúde, segurança e tecnologia. As condições de trabalho extrapolam o ambiente de trabalho, por exemplo. Um exemplo disso, é quando os entrevistados referem que Lisboa é uma cidade muito solar e que as condições do tempo auxiliam no bem-estar cotidiano. Adicionalmente, a possibilidade de “ser quem eu sou na rua e na empresa e saber que não vou morrer nem sofrer represálias pela minha orientação sexual” faz imensa diferença na busca por qualidade de vida no e fora do trabalho.

4.2 Dificuldades (desafios) enfrentados pelos brasileiros e brasileiras

4.2.1 Envolvimento

Por envolvimento entende-se uma proposta articulada da organização para criar um vínculo afetivo com seus trabalhadores, contribuindo principalmente para seu bem-estar. Os entrevistados consideraram alguns desafios para se estabelecer em Portugal e se as organizações pudessem, via a gestão de pessoas, auxiliar a suavizar esse processo, auxiliaria muito. Tal como a moradia: alguns relatam a dificuldade em alugar casas. Um por exemplo, cita a dificuldade em alugar um quarto a 350 euros, e que não fosse longe da empresa. Adicionalmente, as dificuldades em fazer redes de amizades com portugueses para em especial adicionar o capital social também são revelações de uma certa dificuldade. Além disso, a regularização e documentação, com fins de estarem regularizados, como o NIF, e número de utente, por exemplo, são elementos que dificultam o envolvimento e comprometimento com o trabalho. Não raro a equivalência dos diplomas também se fazem necessárias e são por vezes dificultadas. Há também a convergência linguística e a vergonha (por vezes) de não falar o português de Portugal; Outros elementos de difícil adaptação e que exigem também um exercício por parte das empresas para suavizar: as saudades da família; A adaptação cultural fora do ambiente de trabalho é mais fácil, porque tem muitos brasileiros e muitos empreendimentos brasileiros. Há também o medo de ficarem doentes e não ter quem auxilie.

4.2.2 Recompensas

Por recompensas compreendemos proposta articulada da organização para recompensar o desempenho e as competências dos trabalhadores em termos de remuneração e incentivos, sejam diretos ou indiretos. Um elemento que desmotiva os trabalhadores é a falta de reconhecimento profissional. Como revela uma das entrevistadas: “sou formada em administração, com ênfase em finanças. Mas aqui trabalho em uma casa de família, como trabalhadora doméstica. Queria conseguir trabalhar na minha área de formação”. Dificuldade de adaptação de currículo: “aqui é outro tipo de Cv que olham e eu ainda não sei adaptar ao modelo europeu”. Os entrevistados referem que persistem, mas dizem que há um ligeiro decréscimo e subordinação a cargos e trabalhos menos qualificados comparativamente as qualificações e formação que tinham no Brasil. Também revelam dificuldade em negociar aumento de salário (não há clareza para os brasileiros) e que da carreira depende também o visto de trabalho. Alguns relataram rebaixamento nas tarefas e no salário, comparativamente ao Brasil.

4.2.3 Condições de Trabalho

Por condições de trabalho entende-se uma proposta articulada com a organização para prover aos trabalhadores boas condições de trabalho, em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. A saúde mental é abalada quando referem sofrer assédio nas ruas, nos cafés, nos bares, em especial para as mulheres brasileiras. Para as mulheres esse assédio por vezes é maior, e segundo algumas entrevistadas dizem que escutam na rua “se eu quero sair com ele”; outra revela: “já assediaram para saber meu número do

celular e me ligavam toda a hora porque achavam que eu poderia fazer um programa”. Há um estereótipo de gênero forte que é reiterado pelo assédio. Adicionalmente, referem que para serem mais reconhecidos acabam trabalhando além do tempo contratual de trabalho, para assim terem mais chances na carreira. Alguns relatam que não estão mais aprendendo e que atualmente sente que seu trabalho não tem mais desafios e não exige mais conhecimento.

4.2.4 Recrutamento e seleção

Por estratégia em recrutamento e seleção entende-se uma proposta articulada da organização para procurar trabalhadores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências. Entretanto, revelam sentir muita burocracia para o processo regulatório e tal falta de celeridade faz com que muitos candidatos competentes desistam no meio do processo, optando ou por retornar ao Brasil ou mesmo ir ao mercado de trabalho informal. Adicionalmente, quando iniciam nas empresas como terceirizados revelam que o início é mais precarizado e difícil, em especial em promessas de contrato não cumpridas.

4.3 Proposições para as empresas

Com base nos desafios identificados nas experiências de trabalhadores brasileiros em Portugal, propõem-se, a seguir, diretrizes operacionais e estratégicas para gestores e organizações no enfrentamento desses desafios. As proposições estão ancoradas nas dimensões, bem como nas definições constitutivas e operacionais anteriormente apresentadas no Quadro 2.

4.3.1 Recrutamento e Seleção

Considerando os relatos sobre a burocracia excessiva, informalidade e falta de transparência no processo seletivo, propõe-se que as organizações implementem processos estruturados e humanizados de recrutamento e seleção, com as seguintes diretrizes:

- Criação de canais de comunicação institucional claros e acessíveis, com divulgação prévia e transparente de todas as etapas do processo seletivo, critérios de avaliação e prazos esperados;
- Uso de instrumentos estruturados de seleção, como entrevistas por competências e testes psicológicos validados, alinhados às estratégias organizacionais e que respeitem a diversidade cultural;
- Redução da burocracia e maior celeridade nos trâmites contratuais, evitando desistência de candidatos qualificados;
- Capacitação das equipes de recrutamento para atuação sensível a contextos migratórios, a fim de evitar discriminações explícitas ou implícitas no processo de triagem;
- Políticas inclusivas de acolhimento inicial, especialmente para terceirizados, com garantia de cumprimento das promessas contratuais e integração assistida ao ambiente de trabalho.

4.3.2 4.3.2 Envolvimento

Diante da dificuldade de integração social e afetiva dos trabalhadores brasileiros, além de barreiras culturais e emocionais, é essencial que as empresas desenvolvam ações voltadas à criação de vínculos afetivos e reconhecimento contínuo dos colaboradores, tais como:

- Promoção de programas de acolhimento e ambientação cultural, com foco em apoio psicológico, orientação sobre a vida em Portugal, moradia e documentação;
- Realização de eventos de integração, celebrações multiculturais e rodas de conversa, favorecendo o sentimento de pertencimento e o intercâmbio cultural;
- Reconhecimento simbólico e institucional do desempenho dos trabalhadores, por meio de feedbacks constantes, elogios formais e publicações internas;
- Incentivo à participação ativa dos colaboradores nas decisões organizacionais, com abertura para sugestões e canais de escuta eficazes;
- Adoção de políticas de comunicação interna respeitosa e inclusiva, levando em consideração as especificidades linguísticas e culturais dos imigrantes.

4.3.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

A subutilização das competências dos brasileiros e a dificuldade de adaptação profissional evidenciam a necessidade de ações que estimulem o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de carreira. Nesse sentido traçam-se as seguintes propostas:

- Oferecimento de programas de treinamento interno (*on the job*) para adaptação às rotinas locais e aos padrões esperados pelas empresas;
- Promoção de oficinas de orientação profissional, com foco em elaboração de currículos no modelo europeu, comportamento em entrevistas e planejamento de carreira;
- Incentivo à educação formal, com patrocínio total ou parcial de cursos de graduação, pós-graduação, especializações e cursos de línguas;
- Estímulo à participação dos colaboradores em eventos externos, como feiras, congressos e workshops, que favoreçam a ampliação do capital social e profissional;
- Criação de espaços formais de compartilhamento de conhecimento entre brasileiros e portugueses, valorizando saberes interculturais e promovendo o reconhecimento das competências prévias dos imigrantes.

4.3.4 Condições de Trabalho

As situações relatadas de assédio, sobrecarga, medo de adoecer e ambientes pouco estimulantes demandam uma resposta organizacional voltada à garantia de condições dignas, saudáveis e seguras de trabalho, por meio das seguintes ações:

- Implementação de políticas claras contra o assédio moral e sexual, com canais seguros de denúncia e ações educativas regulares;
- Desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho, com foco na saúde mental, prevenção do estresse e promoção do bem-estar;
- Oferecimento de benefícios flexíveis, com possibilidade de escolha conforme o perfil e as necessidades dos colaboradores;
- Adoção de medidas de ergonomia e infraestrutura adequada, com ambientes arejados, bem iluminados e com equipamentos que favoreçam o bom desempenho funcional;
- Fortalecimento da segurança do trabalho, por meio de formação de comissões internas, fiscalização de normas e fornecimento contínuo de EPIs;
- Disponibilização de tecnologias atualizadas e canais de comunicação acessíveis, que possibilitem maior integração e fluidez no trabalho.

4.3.5 Avaliação de Desempenho e Competências

O sentimento de estagnação e a ausência de clareza sobre progressão profissional evidenciam a necessidade de estruturar sistemas transparentes de avaliação e desenvolvimento individual. Propõe-se:

- Estabelecimento de critérios claros e compartilhados de desempenho, definidos em conjunto com os colaboradores e alinhados aos objetivos da organização;
- Realização periódica de feedbacks estruturados, com foco construtivo e perspectiva de crescimento;
- Criação de planos individuais de desenvolvimento, com metas realistas e acompanhamento contínuo;
- Capacitação das lideranças para realizar avaliações justas e imparciais, respeitando as particularidades culturais e o percurso formativo dos colaboradores brasileiros.

4.3.6 Recompensas

A insatisfação com a falta de reconhecimento e desvalorização das competências aponta para a importância de ações concretas de valorização profissional, que articulem recompensas materiais e simbólicas. Recomenda-se:

- Definição de planos de carreira transparentes, acessíveis e conhecidos por todos os colaboradores, com critérios claros para promoções e progressão;
- Ajuste da remuneração à formação, experiência e desempenho profissional, evitando rebaixamentos e desigualdades salariais em comparação ao país de origem;
- Implementação de programas de incentivos variados, como bônus por metas atingidas, premiações por inovação, participação nos lucros e reconhecimento formal de conquistas;
- Oferecimento de funções comissionadas e oportunidades internas de ascensão, de modo a aproveitar e valorizar os talentos internos, especialmente aqueles com qualificação superior.

5 Considerações Finais

Diante das evidências apresentadas, observa-se que os desafios enfrentados por trabalhadores brasileiros em Portugal são complexos e multifacetados, exigindo das organizações um posicionamento estratégico, ético e comprometido com a inclusão e valorização da diversidade. As proposições aqui delineadas buscam promover não apenas a adaptação e permanência desses profissionais no ambiente de trabalho, mas também seu pleno desenvolvimento e reconhecimento. Ao articular ações nas dimensões de recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e recompensas, gestores e empresas podem transformar as experiências migratórias em oportunidades de crescimento mútuo, fortalecendo culturas organizacionais mais justas, inovadoras e sustentáveis.

Nesse sentido, as propostas apresentadas neste estudo têm como objetivo orientar a construção de práticas de gestão de pessoas alinhadas às necessidades de trabalhadores imigrantes, considerando os desafios específicos enfrentados no processo de inserção laboral. A adoção de medidas estruturadas nessas dimensões pode contribuir para reduzir barreiras de acesso, facilitar o reconhecimento de competências e promover relações de trabalho mais transparentes e coerentes com os objetivos organizacionais. Ao reconhecer as especificidades da experiência migratória, as empresas ampliam sua capacidade de retenção e aproveitamento de talentos, favorecendo um ambiente de trabalho mais eficiente e articulado às transformações do mundo do trabalho.

Referências

1. Baganha, M.I; Góis, Pedro. (1998-1999). Migrações internacionais de e para Portugal. O que sabemos e para onde vamos? *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (52-53), 229-280.
2. Casa Do Brasil Em Lisboa (CBL). (2020). Disponível em <https://casadobrasildelisboa.pt/> Acesso em 14 set. 2020.
3. Fernandes, Duval; Peixoto, João; Oltramari, Andrea. (2021). A nova onda da imigração brasileira em Portugal: notas finais. In: Wilson Fusco; Luana Junqueira Dias Myrrha; Jordana Cristina de Jesus. (Org.). *Migração, trabalho e gênero: textos selecionados*. 1ed. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Estudos Populacionais, 2021, p. 63-76.
4. França, Thais; Padilla, Beatriz. (2018). Imigração brasileira para Portugal: entre o surgimento e a construção midiática de uma nova vaga. *Cadernos de Estudos Sociais*, 33 (2), jul./dez.
5. Góis, Pedro *et al.* (2009), “Segunda ou terceira vaga? As características da imigração brasileira recente em Portugal”, in PADILLA, Beatriz e XAVIER, Maria (org.), *Revista Migrações - Número Temático Migrações entre Portugal e América Latina*. Outubro, n.º 5, Lisboa: ACIDI, pp. 111-133.
6. Góis, Pedro; Baganha, Maria Ioannis. (1999). Migrações Internacionais de e para Portugal: o que sabemos e para onde vamos?. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 52/53, 229-280.
7. Iorio, Juliana; Pereira Sónia. (2018). Social class inequalities and international student mobility: the case of Brazilian students in the Portuguese higher education system. *Belgeo*, 3, p. 1-18.
8. Machado, Igor José de Renó. (2007). Reflexões sobre a imigração brasileira em Portugal. *Nuevo mundo, mundos nuevos*, n. 7, p. 10.
9. Malheiros, J. (org.) (2007), *A Imigração Brasileira em Portugal*. Lisboa: ACIDI.
10. Malheiros, J. (Org.). (2007). *Imigração brasileira em Portugal*, Lisboa. Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI).
11. Malheiros, Jorge. (2007). Os brasileiros em Portugal—a síntese do que sabemos. In: Malheiros, J. (Org.). *Imigração brasileira em Portugal*, Lisboa. Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI), p. 11-39.
12. Nunan, Carolina; Peixoto, João. (2012). Crise econômica e retorno dos imigrantes brasileiros em Portugal. *REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, v. 20, n. 38, p. 233-250.
13. Oltramari, A.; Scherer, L.; Fraga A. M. (2020b). A Quarta Onda de Imigrantes Brasileiros(as) em Portugal: Classe, Gênero e Redes em Evidência nas Relações de Trabalho. In: XLIV Encontro Nacional da ANPAD, 2020, Porto Alegre.
14. Oltramari, Andrea; Bitencourt, Luise; Fraga, Aline Mendonça; Tonelli, Maria José. et al. (2020a). Partir e recomeçar: imigração e carreira de brasileiras e brasileiros em Dublin.. In: XLIV Encontro Nacional da ANPAD, 2020, Porto Alegre. Anais... XLIV Encontro Nacional da ANPAD.
15. Oltramari, Andrea; Fernandes, Duval; Peixoto, João. (2021). O Impacto da COVID-19 na Migração Brasileira na Europa. In: XI Congresso Português de Sociologia, 2021, Lisboa. XI Congresso Português de Sociologia: Identidades ao Rubro: diferenças, pertenças e populismos num mundo efervescente,, 2021.
16. Oltramari, Andrea; Aerosa, João; Ferraz, Deise; Franco, David. (2021). Sociedades do Trabalho Uberizado: o sonho do migrante permanece um pesadelo. In: VII Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2021, online. VII Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais.
17. Padilla, B. (2006), “Brazilian migration to Portugal: social networks and ethnic solidarity”, CIES-ISCTE Working Paper, n.º 12/2006.
18. Padilla, B. (2006a). Integração dos Imigrantes Brasileiros Recém-Chegados na Sociedade Portuguesa: Problemas e Possibilidades, in Machado, I. (org.), *Um Mar de Identidades. A imigração brasileira em Portugal*, São Carlos: EdUFSCar.
19. Padilla, B. (2006b). Brazilian Migration to Portugal: Social Networks and Ethnic Solidarity, CIES-ISCTE Working Paper, n.º 12.
20. Padilla, Beatriz. (2006). Integração dos «Imigrantes Brasileiros Recém-Chegados» na Sociedade Portuguesa: Problemas e Possibilidades. In: *Um Mar de Identidades: A imigração brasileira em Portugal*. São Carlos: Ed. UFSCar.

21. Peixoto, João. (2008). Imigração e mercado de trabalho em Portugal: investigação e tendências recentes. *Revista Migrações*, v. 2, n. Abril, p. 19-46.
22. Silva, Thais França. (2012). *Lindas Mulatas com Rendas de Portugal: A inserção das mulheres brasileiras no mercado de trabalho português*. Coimbra : [s.n.], Tese de doutoramento.
23. Togni, Paula Christofolletti. (2008). Os fluxos matrimoniais transnacionais entre brasileiras e portugueses: gênero e imigração. Dissertação (Mestrado em Antropologia), ISCTE, Portugal, p. 150.
24. Dutra, Joel Souza. (2008). *Competências conceitos, instrumentos e experiências*. 2. Rio de Janeiro: Atlas.
25. Demo, Gisela. (2012). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas.
26. Snell, Scott A., Norris, Shad, S. Bohlander, George W. (2020). *Administração de recursos humanos*. 4. São Paulo Cengage Learning Brasil.
27. Legge, Karen. (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. New York: Palgrave Macmillan.
28. Leege, Karen. (2010). *Human resource management*. Purcell, J.;Wright, P. (Org.). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press.