



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Acolhimento, integração e acompanhamento

de trabalhadores imigrantes, em empresas
portuguesas do setor da construção civil

Sara Maria Almeida da Silva

Católica Porto Business School

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Acolhimento, integração e acompanhamento

de trabalhadores imigrantes, em empresas
portuguesas do setor da construção civil

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos
Humanos

por

Sara Maria Almeida da Silva

sob orientação de
Doutora Carla Martins

Católica Porto Business School
outubro 2024

Agradecimentos

Agradeço à Professora Carla Martins, pelo apoio imprescindível e disponibilidade constante durante a realização da presente dissertação.

Agradeço a todos os participantes nesta investigação, pela disponibilidade em partilharem um pouco da sua vida profissional e pessoal. Sem eles este trabalho não seria possível.

Agradeço aos meus pais por todo o carinho, apoio e motivação. À minha irmã, por estar sempre ao meu lado e por apoiar-me nos momentos menos positivos. Ao Francisco, que ao longo desta caminhada não deixou de me encorajar, apoiar e lembrar que me encontrava no caminho certo.

Agradeço à Maria Morgado, a amiga e referência que levo para a vida, por ser um dos principais motivos que levaram à realização desta investigação.

Por último, agradeço a toda a família e amigos, em especial à Carla, pelo apoio contínuo e orgulho que demonstraram em mim.

A todos eles, dedico esta dissertação.

Resumo

A presente investigação científica enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Católica Porto Business School, como parte integrante da Dissertação de Mestrado. Tem como objetivo geral compreender as medidas de acolhimento, integração/socialização e acompanhamento de trabalhadores imigrantes, oriundos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, que estão a ser tomadas por empresas portuguesas, de pequena e média dimensão, na área da construção civil.

Trata-se de uma investigação de cariz qualitativo, baseada em entrevistas semiestruturadas, a indivíduos imigrantes com experiência no setor da construção civil, na zona norte e centro de Portugal, assim como a uma gestora de recursos humanos de uma empresa do mesmo ramo e a uma advogada.

Aferiu-se que os processos de acolhimento, integração e acompanhamento deste grupo de indivíduos, nas empresas do setor, ainda não estão plenamente estruturados, nem implementados de forma transversal, estratégia e adaptada às suas necessidades específicas. Apresentam-se algumas lacunas no que toca à promoção do bem-estar laboral, resultando numa diminuição da motivação dos colaboradores e da retenção de talentos.

Palavras-chave: Acolhimento; integração/socialização; acompanhamento de colaboradores; imigrantes; construção civil; CPLP.

Abstract

The present scientific investigation is part of the Master's degree in Human Resources Management at Católica Porto Business School, as an integral part of the Master's Dissertation. Its general objective is to understand the welcoming, onboarding/socialization and follow-up measures for immigrant workers, from the Community of Portuguese Speaking Countries, which are being carried out by Portuguese civil construction companies.

This is a qualitative investigation, and semi-structured interviews were carried out with immigrants with experience in the civil construction sector, in the north and center of Portugal, as well as with a human resources manager of a civil construction company and a Lawyer.

It was found that the processes for welcoming, onboarding and following-up this group of individuals in companies within the sector are not yet fully structured, nor are they implemented in a transversal, strategic manner that is adapted to the specific needs of the immigrants. There are also some gaps in promoting workplace well-being, resulting in a decrease in employee motivation and talent retention.

Keywords: Welcoming; onboarding/socialization; employee follow-up; immigrants; construction sector; CPLP.

Índice

Introdução.....	15
Capítulo 1.....	18
1. Revisão de Literatura	18
1.1 Contexto da imigração em Portugal.....	18
1.2 Imigrantes no setor da construção civil e obras públicas.....	19
1.3 Socialização organizacional	20
1.3.1 Fases e dimensões do processo de socialização	21
1.3.1.1 Táticas de socialização	22
1.3.2 Fatores que influenciam o processo de socialização organizacional .	23
1.3.3 Acolhimento e integração.....	24
1.3.4 Acompanhamento e avaliação.....	26
Capítulo 2.....	27
2. Metodologia.....	27
2.1 Recolha e Análise de Dados	27
2.2 Caracterização da Amostra.....	30
Capítulo 3.....	32
3. Resultados e Discussão	32
3.1 Experiência profissional em Portugal no setor da construção	32
3.2 Motivo para a migração	32
3.3 Recrutamento e seleção	33
3.4 Acolhimento e integração	35
3.4.1 Acolhimento	35
3.4.1.1 Apresentações	38
3.4.1.2 Enquadramento legal e documentação	40
3.4.1.3 Políticas internas, procedimentos e posto de trabalho.....	45
3.4.1.4 Formação inicial.....	46
3.4.1.5 Explicação dos deveres e responsabilidades da função.....	48
3.5 Acompanhamento do processo de integração e avaliação	49
3.5.1 Relacionamento com colegas e superiores hierárquicos.....	52
3.6 Barreiras à integração e cumprimento do contrato psicológico.....	56

Capítulo 4.....	60
4. Conclusões e considerações finais.....	60
Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação	64
Bibliografia.....	65
Apêndices	70
Apêndice A - Táticas de socialização	70
Apêndice B - Guião de entrevista a imigrantes	72
Apêndice C - Guião de entrevista a advogados	75
Apêndice D - Guião de entrevista a gestora de recursos humanos.....	81
Apêndice E - Consentimento informado imigrantes/gestora.....	85
Apêndice F - Consentimento informado advogados.....	86
Apêndice G - Dados demográficos da amostra	87
Apêndice H - Tabela-sumário dos resultados obtidos	89

Índice de Figuras

Figura 1: Resumo do modelo do processo de socialização.....	24
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dados de imigração em Portugal no ano de 2022.....	19
Tabela 2: Principais países de origem da imigração em Portugal, pertencentes à CPLP no ano de 2022.....	19

Introdução

O paradigma da imigração tem sofrido variadas alterações ao longo das últimas décadas, contribuindo para a globalização e mobilidade das populações. Como resultado, os fluxos migratórios “(...) são hoje mais numerosos, mais rápidos, mais diversificados e complexos do que no passado, atingindo todos os continentes, géneros, classes sociais, gerações e os vários domínios da vida pública.” (Ramos, 2009, p.1). Com o aumento das relações interculturais, as diferentes culturas, etnias e modos de vida, geram diversos desafios à gestão da diversidade cultural e comunicação intercultural (Ramos, 2009). Estes desafios estendem-se também a nível empresarial, sendo necessária a estruturação e implementação de planos de integração dos imigrantes, como forma de minimizar os obstáculos na inclusão numa nova cultura organizacional.

Atualmente os imigrantes representam uma parte significativa da população ativa da União Europeia, sendo que a sua contribuição para as economias e mercados de trabalho, tornou-se mais urgente após a crise provocada pela pandemia do Covid-19 (Comissão Europeia, 2020).

Um dos setores portugueses mais afetados pela escassez de mão de obra, é o da construção civil, resultando num entrave à sua evolução. Contudo, o crescimento dos fluxos migratórios, especialmente oriundos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), têm ajudado a suprir esta carência.

Assim, surge a necessidade de as organizações disporem de procedimentos de acolhimento, integração/socialização e acompanhamento, adaptados às

características e necessidades deste grupo de indivíduos. Sendo que, a existência de planos de integração eficazes, resultam em ambientes laborais propícios à retenção de talentos. Garantem ao mesmo tempo a completa proteção destes indivíduos, que segundo Ramos (2009, p.4), são, muitas vezes, “(...) desprovidos de sistemas de proteção social (...)” tornando-os conseqüentemente “(...) um grupo particularmente vulnerável (...)”. A estas dificuldades, acrescem as diferenças linguísticas e culturais, que causam grandes entraves à sua integração e inclusão no mercado de trabalho. São maioritariamente admitidos em empregos onde a remuneração não é justa e a envolvente organizacional não é adaptada aos seus perfis e necessidades. Todos estes fatores resultam em dificuldades económicas, habitacionais e isolamento social, contribuindo para a diminuição da qualidade de vida (Ramos, 2009). Estes poderão também potenciar a inclusão em ambientes propícios à exploração laboral e, conseqüentemente, à falta de um plano de integração eficaz, impedindo tirar pleno partido das capacidades técnicas dos indivíduos.

Em estudos anteriores, no contexto português, a temática da integração, acolhimento e acompanhamento de imigrantes nas organizações já foi abordada. Nos mesmos, foram analisadas partes deste processo, maioritariamente de forma isolada e não abrangendo estas três fases como um todo. No entanto, o estudo deste tema, na realidade vivida nas empresas do setor da construção civil, perante uma população especificamente originária da CPLP, não terá sido efetuado. Torna-se assim essencial a análise das temáticas em estudo, para identificar lacunas na promoção da integração laboral e inclusão social, utilizando a multiculturalidade como ferramenta de integração.

Assim, este estudo guia-se pela seguinte questão de investigação: “Que medidas de acolhimento, integração e acompanhamento de trabalhadores imigrantes, oriundos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, estão a

ser tomadas por empresas portuguesas, de pequena e média dimensão, na área da construção civil?”

Para responder a esta questão, adotou-se uma abordagem metodológica qualitativa. Foram efetuadas entrevistas semiestruturadas a imigrantes, com experiência profissional em Portugal na área da construção civil, assim como a uma gestora de recursos humanos de uma empresa do mesmo setor, e a uma advogada.

O presente trabalho final de mestrado encontra-se dividido em duas grandes partes. A primeira é dedicada à revisão de literatura, onde é efetuada a contextualização da temática em estudo. A segunda incide sobre a análise do estudo efetuado, nomeadamente apresentada a metodologia, a caracterização dos participantes, a análise do conteúdo resultante da investigação e, por último, são apresentadas as devidas conclusões.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1.1 Contexto da imigração em Portugal

De acordo com o artigo 13º (2), da Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1948, “Toda a pessoa tem o direito de abandonar o país em que se encontra, incluindo o seu, e o direito de regressar ao seu país.” (United Nations, 1948, n.p.).

O conceito de imigração define-se como “(...) um movimento de fronteira e/ou de entrada e fixação por um período superior a um ano num país diferente do seu de origem” (Oliveira, 2023, p.10). Esta movimentação pode ser temporária ou permanente e originada por diversos motivos (International Organization For Migration, n.d.), influenciando a transformação social a nível global e afetando aspetos económicos, políticos e culturais (Baganha et al., 2010; Castels, 2005).

Portugal, ao longo da sua história, tem sido muito marcado pela migração, tendo estes fluxos contribuído fortemente para o estado atual da sociedade. O país começou a ser visto como um destino atrativo e uma porta de entrada para a livre circulação na europa (Góis & Marques, 2018; Marques & Góis, 2012). Regista-se um crescimento contínuo da tendência imigratória ao longo dos anos, que apesar da desaceleração resultante da pandemia do Covid-19, manteve-se nos anos seguintes. Na Tabela 1 encontram-se dados relativos à imigração no ano de 2022 (Eurostat, 2024; Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2023).

Número de imigrantes titulares de autorização de residência	781 915
Novos títulos de residência	143 081
Motivos para atribuição de autorização de residência	Atividade profissional 48,9%
	Reagrupamento familiar 35,5%
	Educação 8,9%
	Outros 6,6%

Tabela 1: Dados de imigração em Portugal no ano de 2022. Fonte: Autoria própria (Eurostat, 2024; Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2023).

Nos últimos anos, a população da CPLP representa uma parte significativa dos imigrantes residentes em Portugal. Destacam-se quatro nacionalidades, como demonstrado na Tabela 2 (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2023).

País	Número residentes em Portugal
Brasil	239 744
Cabo Verde	36 748
Angola	31 761
Guiné-Bissau	23 737

Tabela 2: Principais países de origem da imigração em Portugal, pertencentes à CPLP no ano de 2022. Fonte: Autoria própria (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2023).

A CPLP trata-se de um projeto político, fundamentado pela ligação da língua portuguesa, tendo como objetivos a cooperação a nível social, cultural e económico. É constituída por nove estados-membros, nomeadamente Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, n.d.).

1.2 Imigrantes no setor da construção civil e obras públicas

O setor da construção civil influencia em grande escala a economia portuguesa, resultando em grandes fluxos financeiros e criação de postos de trabalho. Esta atividade pode ser caracterizada como cíclica, acompanhando as oscilações da economia global e refletindo consequentemente o estado da mesma (Baganha et al., 2002; Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da

Construção, 2023). Em 2022, o setor da construção em Portugal, era constituído por um total de 102 471 empresas (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2023).

O crescimento deste setor reflete-se no aumento das necessidades de mão de obra, sendo que a carência de trabalhadores nacionais e a necessidade de garantir salários controlados, tornou a contratação de estrangeiros um recurso necessário (Baganha et al., 2002, 2010; Góis & Marques, 2018).

Uma parte considerável da população imigrante neste setor, é constituída por indivíduos que laboram e residem no país de forma irregular e sem qualificações necessárias, o que poderá comprometer a qualidade do trabalho prestado. Por consequência, enfrentam frequentemente situações de vulnerabilidade e condições laborais precárias, que não garantem um acolhimento e integração adaptados às suas necessidades (Baganha et al., 2002; Oliveira, 2023).

1.3 Socialização Organizacional

A integração de novos colaboradores é um tema crucial para o sucesso organizacional, e uma problemática para as empresas e indivíduos a nível global (Bauer & Erdogan, 2011). Para o novo colaborador se tornar um membro organizacional eficaz, é necessário um processo de aprendizagem, que engloba vários procedimentos ao longo do seu ciclo de vida na organização (Bauer & Erdogan, 2011; Rego et al., 2023; Van Maanen & Schein, 1979).

Segundo Cardoso (2016, p.152), “a socialização organizacional pode entender-se como o processo que permite ao novo colaborador tornar-se um membro integrado e participativo, através da apreensão dos valores, normas e comportamentos esperados.” O seu objetivo central é moldar a ação dos novos colaboradores ao ambiente organizacional, abrangendo cultura, valores, regras, conduta e relações com *stakeholders*. Através dela, são também transmitidos aspetos práticos da atividade laboral, como descrição de funções, métodos de

trabalho e avaliação. Além disso, fomenta a relação entre pares, distribuição de poderes, normas do grupo e gestão de expectativas.

Este processo inicia-se no primeiro contato com a entidade patronal, particularmente durante o recrutamento e seleção, criando-se expectativas e uma imagem da organização no candidato. Posteriormente, são realizadas variadas atividades de orientação e acolhimento iniciais, mas o processo acompanha todo o período em que o trabalhador integra a organização (Cardoso, 2016; Rego et al., 2023).

Os instrumentos de socialização necessitam ser adequados à realidade organizacional e às necessidades dos colaboradores, permitindo resultados positivos. Paralelamente é também relevante serem acauteladas as medidas para corresponder ao contrato psicológico, que “(...) regula as expectativas do novo colaborador e da empresa (...)” (Cardoso, 2016, p.152).

Uma socialização positiva e eficaz, resulta num maior envolvimento do trabalhador na dinâmica organizacional, refletindo-se numa melhor *performance*, satisfação e compromisso. Consequentemente, dá-se o prolongamento do ciclo de vida do colaborador. Por outro lado, uma integração ineficaz, emerge na falta de identificação com a organização, menor produtividade e consequentemente numa saída, levando à necessidade de afetação de novos recursos (Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2011; Rollag et al., 2005).

1.3.1 Fases e dimensões do processo de socialização

O processo de socialização pode ser dividido em três fases, nomeadamente o pré-ingresso ou socialização antecipatória, o encontro e a metamorfose. O pré-ingresso inclui variados momentos antes e durante todo o processo de seleção, onde são criadas expectativas da organização, assim como do ambiente organizacional, remuneração, condições de trabalho e progressão de carreira. A fase do encontro acontece quando o novo colaborador inicia as suas funções na

organização. A partir desse momento, são apreendidas as competências e responsabilidades para a função, assim como a assimilação da cultura organizacional. Na terceira fase, dá-se a metamorfose, momento em que o colaborador já se encontra completamente integrado, alinhado com os valores e cultura, sendo capaz de executar plenamente as suas funções (Rego et al., 2023).

O processo de socialização organizacional inclui seis dimensões que deverão ser adquiridas pelos novos colaboradores. Relativamente à primeira dimensão, “Conhecimentos acerca da história do grupo/organização”, procura-se que os novos colaboradores se encontrem inteirados da história, costumes e cultura da empresa. Na segunda dimensão, “Conhecimento da linguagem típica do grupo/organização”, espera-se que o colaborador detenha domínio total do vocabulário da profissão. Já na terceira dimensão, “Conhecimento do terreno político do grupo/organização”, o recém-chegado deverá deter uma visão geral de toda a organização, dos procedimentos e intervenientes. No que toca à quarta dimensão, “Relacionamento interpessoal”, pretende-se que possua uma boa interação com os restantes membros organizacionais. Referentemente à quinta dimensão, “Conhecimento acerca dos valores e dos objetivos organizacionais”, deseja-se um alinhamento entre os valores e objetivos pessoais com os da organização, além do esforço para alcançá-los. Por fim, na última dimensão, “Proficiência/desempenho”, procura-se que o novo colaborador tenha apreendido os mecanismos e competências necessárias à execução correta e eficaz das funções (Chao et al., 1994; Rego et al., 2023). Dentro destas dimensões, encontram-se integradas diversas táticas de socialização.

1.3.1.1 Táticas de socialização

As táticas de socialização orientam o processo de socialização e integração de novos indivíduos numa organização, ou de colaboradores já existentes, quando alteram de funções (Rego et al., 2023; Van Maanen & Schein, 1979).

Estas promovem a aprendizagem de papéis institucionalizados, onde se procura estabelecer uma linha de atuação comum, ou individualizados, estimulando-se um desenvolvimento individual (Rego et al., 2023). As táticas podem variar quanto ao contexto, conteúdo e aspetos sociais (Jones, 1986). O contexto relaciona-se com a forma de transmissão de informação aos novos colaboradores, através de táticas formais ou informais, coletivas ou individuais. Quanto ao conteúdo da informação, este pode ser transmitido de forma sequencial ou aleatória e de forma fixa ou variável. Por último, os aspetos sociais relacionam-se com as diretrizes sociais fornecidas aos novos colaboradores, que facilitam o processo de aprendizagem. A este nível, utilizam-se táticas seriais — transmissão por colaboradores experientes — ou disjuntivas — sem orientação, focadas na autoaprendizagem. Podem ainda ser usadas táticas de desinvestidura — moldando o colaborador à medida da organização — ou de investidura — valorizando características individuais (Rego et al., 2023). Para maior detalhe sobre táticas de socialização organizacional, consulte-se o Apêndice A.

1.3.2 Fatores que influenciam o processo de socialização organizacional

Segundo Bauer e Erdogan (2011), uma boa socialização de novos colaboradores depende de variados fatores (figura 1), incluídos em três categorias, sendo estas (i) as características, (ii) comportamentos dos novos empregados e (iii) os esforços efetuados pela organização. Relativamente às características dos recém-chegados, as suas origens e os respetivos traços de personalidade, são um fator preponderante em todo o processo. Adicionalmente, apesar de poderem existir barreiras, como as diferenças culturais, com uma atitude proativa (iniciativa, interação e procura de *feedback*) por parte dos colaboradores, o processo de socialização será bem-sucedido. As organizações

possuem, também, um papel ativo na melhoria do processo de socialização, através dos seus programas de integração e mentoria.

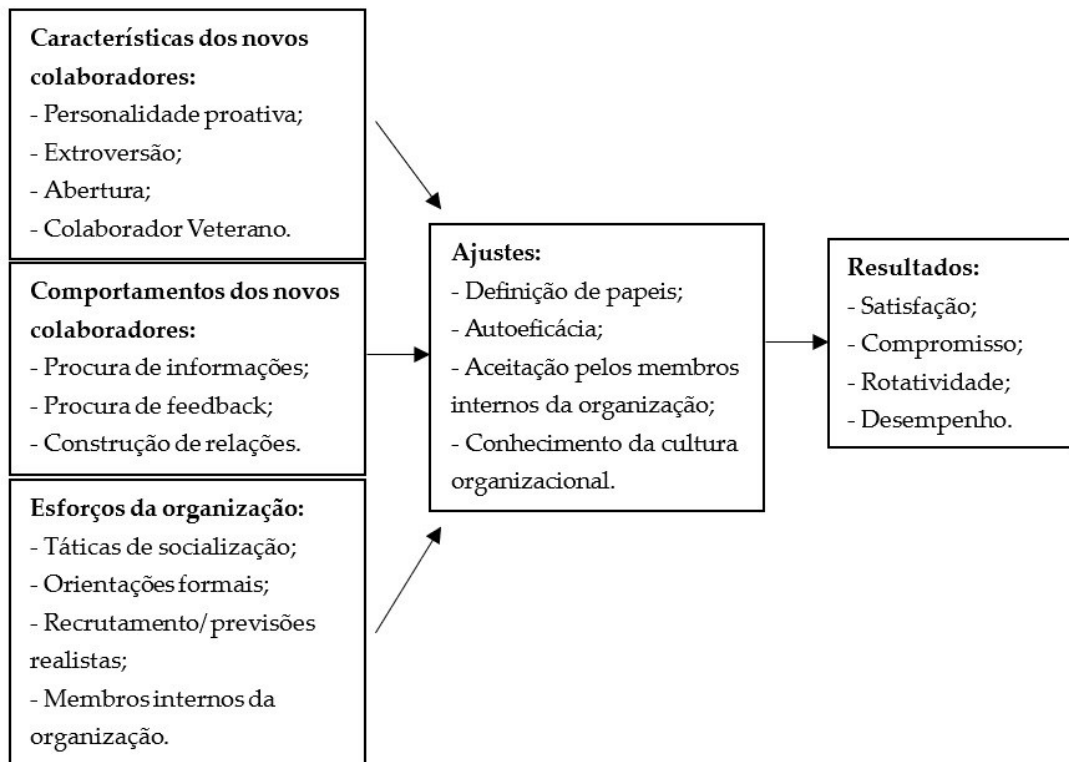


Figura 1: Resumo do modelo do processo de socialização. Fonte: Bauer & Erdogan, 2011

1.3.3. Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração inclui-se no conceito mais vasto de socialização organizacional. O mesmo tem início em momentos do recrutamento e seleção, detendo o seu ponto alto na receção efetiva do colaborador na organização. Os momentos de acolhimento e integração iniciais, em regra, possuem entre uma a duas semanas de duração, dependendo das funções, necessidades e características do indivíduo em questão, assim como da influência que a organização pretende inculcar-lhe. Apesar destes momentos iniciais e fulcrais, o processo pode ser prolongado no tempo, através de ações de formação ou desenvolvimento de competências. O programa deve culminar com a avaliação do plano no seu todo, permitindo analisar resultados e identificar lacunas, ajustes e melhorias em processos futuros (Rego et al., 2023).

A integração pode ser formal — com um plano delineado, calendarizado e controlado pela organização — e/ou informal — que acontece no dia a dia, na interação com os seus pares e no decorrer da execução de funções. Uma junção positiva dos dois métodos, permite que os recém-chegados lidem mais facilmente com as necessidades iniciais da inclusão num novo meio organizacional, promovendo-se a criação de boas relações. Consequentemente, sentir-se-ão mais confiantes, com menos ansiedade, e, terão conhecimento das fontes de apoio relevantes (Rego et al., 2023; Saks et al., 2007).

A integração de um novo elemento no seio organizacional, acarreta alterações no ambiente, e, gera atitudes de desconfiança e defesa por parte dos restantes elementos. Para evitar estas situações, é importante que exista uma rede de intervenientes alinhada no processo, dos quais fazem parte o novo colaborador, o responsável da empresa, a chefia direta, o responsável de recursos humanos e os respetivos colegas (Cardoso, 2016).

Segundo Rego et al. (2023) o programa deve conter, idealmente, as seguintes fases: boas-vindas oficiais ao colaborador; apresentação à chefia e colegas de trabalho; preenchimento de documentação; transmissão de informações sobre políticas, procedimentos, regras e aspetos disciplinares; visita às instalações da empresa; introdução dos deveres e obrigações da função; *follow-up* do processo. Para além dessas fases, de acordo com Cardoso (2016), é crucial garantir a existência de formação de acolhimento e a disponibilização de um manual de acolhimento.

Similarmente aos expatriados, no caso dos imigrantes, existe a necessidade inerente de adaptação e aceitação à cultura, língua e modos de trabalho diferentes, exigindo uma atenção redobrada no desenho e implementação destes processos. Assim, deverão existir programas corporativos de mentoria ou *coaching* e formação transcultural bem delineados, adaptados às suas necessidades, potenciando-se o desempenho e adaptação (Costa, 2015; Costa &

Sousa, 2021; Rego et al., 2023). Do mesmo modo, poderão ser adicionadas mais três fases ao processo de acolhimento, nomeadamente a integração social, aquisição de proficiência na função, e, aprendizagem dos atributos organizacionais e aculturação (Rego et al., 2023).

1.3.4. Acompanhamento e avaliação

O processo de acolhimento, socialização e integração do novo colaborador não termina após o período inicial de funções, devendo existir um acompanhamento permanente durante todo o período experimental. Isto permite aferir o estado de integração do novo colaborador, as suas capacidades, perfil e desempenho (Cardoso, 2016). Permite também avaliar como o indivíduo se sente integrado, identificar necessidades e possíveis ajustes. Adicionalmente permite avaliar o ambiente organizacional e relações, aspetos prementes em ambientes multiculturais.

O acompanhamento e a avaliação deverão seguir uma metodologia planificada à medida da organização e funções, utilizando-se instrumentos como a ficha de acompanhamento e avaliação, e entrevistas efetuadas a meio e no final do período experimental ou do contrato a termo certo (Cardoso, 2016).

Capítulo 2

Metodologia

2.1 Recolha e Análise de Dados

Para a realização do presente estudo, adotou-se uma metodologia de cariz qualitativo, baseada em entrevistas semiestruturadas a vinte e três indivíduos imigrantes com experiência no setor da construção civil, na zona norte e centro de Portugal, assim como a uma gestora de recursos humanos e a uma advogada. A escolha desta metodologia, deveu-se ao facto de, através de questões abertas, permitir aos participantes referenciar e detalharem aspetos por eles considerados relevantes, resultando num maior alcance, detalhe e diversidade de respostas (Braun & Clarke, 2013). Como técnicas de recolha da amostra, foi utilizada a amostragem orientada por propósito, em combinação com amostragem bola de neve e por conveniência. Os critérios de inclusão para a amostra de imigrantes foram os seguintes: serem originários de um país pertencente à CPLP, residirem em território nacional e possuírem experiência profissional no ramo da construção civil em Portugal.

Nenhuma das tentativas de contacto direto com potenciais entrevistados por parte da autora, resultou na sua participação no estudo, estando os mesmos receosos com a possibilidade de represálias por parte das entidades patronais. Assim, grande parte da amostra foi referenciada por um gestor de recursos humanos pertencente ao mesmo setor, e a restante pelos próprios entrevistados.

A gestora de recursos humanos, foi contactada diretamente, por conhecimento prévio da sua experiência laboral. A mesma possibilitou o contacto com a advogada entrevistada.

Como método de recolha dos dados, efetuaram-se entrevistas individuais semiestruturadas (Braun & Clarke, 2013) a cada um dos participantes. Estas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para possibilitar a sua análise, sendo efetuadas com o apoio de três guiões distintos. O primeiro era direcionado aos imigrantes (Apêndice B), constituído por questões relacionadas com dados demográficos, receção em Portugal, experiência profissional, ações de acolhimento e integração das organizações, integração social, condições laborais e perspetivas futuras.

O segundo guião direcionava-se aos advogados (Apêndice C), sendo este disponibilizado previamente aos entrevistados, por solicitação dos próprios. Além das questões, o mesmo possuía contextualização literária para enquadrar os temas abordados, sendo especificados também os objetivos da investigação e da entrevista. Este abrangia os seguintes temas: dados demográficos, desafios do tecido empresarial português face à imigração, direito à igualdade em contexto laboral, desafios das políticas sociais e de inclusão, alterações legislativas face à imigração, e, bem-estar do imigrante.

O terceiro guião direcionava-se à gestora de recursos humanos (Apêndice D). Este foi também disponibilizado à entrevistada para consulta e análise prévia. Direcionava-se à recolha de dados relativos a dados demográficos, recrutamento e ações de integração, receção do imigrante, integração social, condições de trabalho e acompanhamento.

As entrevistas realizaram-se entre fevereiro e dezembro do ano de 2023, sendo efetuadas presencialmente (17 entrevistas) e via remota (8 entrevistas). As presenciais ocorreram em locais de maior conveniência para os entrevistados, como locais de *coworking* e a residência dos mesmos. Já as entrevistas remotas,

foram efetuadas via *Whatsapp* e *Microsoft Teams*. Em cada um dos casos foi disponibilizado aos entrevistados um documento de consentimento informado (Apêndice E), onde foi apresentado o objetivo do estudo, o pedido de autorização para a participação na entrevista e gravação áudio da mesma, assim como foi garantido o anonimato. No caso da advogada em questão, foi-lhe entregue um consentimento informado diferenciado (Apêndice F), estando presente a opção de permissão de divulgação da sua identidade. Estes documentos foram assinados pelos participantes, sendo-lhes também entregue uma cópia.

O método de análise de conteúdo utilizado para o tratamento dos dados obtidos no decorrer das entrevistas, foi a análise temática indutiva, com utilização de *data-derived codes* e análise ilustrativa ou analítica dos dados. Os *data-derived codes* consistem numa representação e resumo do conteúdo recolhido, refletindo os seus significados. Já as análises ilustrativas ou analíticas, referem-se ao modo como os dados são tratados. Na primeira utiliza-se o conteúdo recolhido de forma ilustrativa e descritiva, e na segunda acrescenta-se uma análise do conteúdo e a atribuição de significados implícitos do mesmo (Braun & Clarke, 2013). Para melhor interpretação dos dados das entrevistas, no momento da transcrição, foram retiradas repetições, hesitações, e outros elementos, próprios do tom coloquial.

Para além da referida amostra, foram realizadas mais três entrevistas, que posteriormente não fizeram parte da análise. A primeira refere-se a um indivíduo imigrante, que desistiu da participação no estudo. As restantes foram efetuadas a dois advogados, que após reunião onde foram assinados os consentimentos informados e acordado o envio das respostas ao guião da entrevista por escrito, não responderam aos contactos posteriores efetuados via e-mail.

2.2 Caracterização da Amostra

A presente amostra é constituída por um total de vinte e cinco indivíduos, dos quais vinte e três são imigrantes (E1-E23), uma advogada (E24), e uma gestora de recursos humanos (E25) de uma empresa de construção civil, com práticas de recrutamento internacional.

Relativamente aos indivíduos imigrantes, estes são oriundos da CPLP, em particular do Brasil (4), São Tomé e Príncipe (12), Guiné-Bissau (6) e Moçambique (1) (para mais detalhe, consultar Apêndice G). São todos do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 27 e os 50 anos e chegaram a Portugal entre os anos de 2018 e 2022. Relativamente ao estado civil, vinte são solteiros e apenas três são casados. A grande maioria tem entre um e dez filhos e apenas quatro não têm filhos.

Nos respetivos países de origem, a maioria era profissional na área da construção civil e obras públicas, com formação profissional e exercendo funções como pintores-estucadores, pedreiros, canalizadores, carpinteiros e eletricitas. Três deles eram empresários na área de construção civil, detendo empresa própria. Por outro lado, uma parte laborava em setores distintos, nomeadamente nas áreas de transportes, educação infantil, reparações de eletrodomésticos, jardinagem e agricultura. Adicionalmente, três dos participantes possuíam formação superior, exercendo profissionalmente nas áreas de engenharia aeronáutica, engenharia civil e gastronomia.

A gestora de recursos humanos, é de nacionalidade portuguesa, tem quarenta e seis anos de idade e habita na zona norte do país. Especializada em lei laboral e também formadora profissional, tem desenvolvido a sua atividade como gestora de recursos humanos nos últimos dezanove anos. Conta com experiência em empresas nacionais e multinacionais, dos setores hoteleiro, retalho alimentar, imobiliário e construção civil em Portugal, assim como no setor petrolífero em Angola (aqui adquiriu conhecimentos aprofundados das culturas,

particularidades e necessidades dos povos africanos). Exerce funções há cerca de quatro anos no setor da construção civil, numa empresa de pequena dimensão no norte do país, estando as suas funções primariamente ligadas ao recrutamento e seleção. À sua empresa pertencem também um total de dezanove imigrantes desta amostra (E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20).

A advogada é de nacionalidade portuguesa, tem quarenta e cinco anos de idade e reside na zona centro de Portugal. Detém formação superior em Direito, exercendo profissionalmente advocacia vocacionada para a área do direito civil, penal e laboral, prestando serviços oficiosos. No âmbito do direito laboral, direciona a sua atividade ao recrutamento de trabalhadores a nível empresarial.

Capítulo 3

Resultados e Discussão

3.1 Experiência profissional em Portugal no setor da construção

Aquando das entrevistas, todos os imigrantes trabalhavam em Portugal na área da construção civil, como serventes de pedreiro e eletricitas, exceto dois indivíduos que já tinham mudado de emprego, encontrando-se a laborar nas áreas de gastronomia e na área de *business process outsourcing*.

Vinte e um dos entrevistados detinham experiência apenas numa empresa de construção em território nacional, à exceção de dois que laboraram também nas áreas de restauração e transporte de mercadorias. Ao todo, os vinte e três imigrantes dividiam-se por um total de quatro empresas, duas na zona norte e duas na zona centro de Portugal.

3.2 Motivo para a migração

Indivíduos originários de vários continentes, imigram para a União Europeia por motivos diversos, sendo os principais a procura de trabalho, o reagrupamento familiar e formação (Eurostat, 2024). Os mesmos motivos transpõem-se para a amostra em estudo, sendo que a imigração em Portugal ocorreu com os objetivos de procura de melhores condições de vida (referido por 9 entrevistados), trabalho (referido por 4 entrevistados), estabilidade política e

social (referido por 5 entrevistados), assim como para a efetivação do reagrupamento familiar (referido por 1 dos entrevistados). A facilidade dos procedimentos de legalização e obtenção de visto de residência, foram também preponderantes para a escolha do país, o que lhes permitiria a livre circulação no espaço europeu (referido por 2 entrevistados). A língua portuguesa como fator comum, demonstrou-se também um aspeto relevante (referido por 5 entrevistados). Apenas quatro já trabalharam num país estrangeiro, respetivamente Angola e Guiné Equatorial, sendo para os restantes Portugal o primeiro país de emigração.

3.3 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção pode ser definido como “(...) um processo único e interligado de práticas cujo objetivo final é garantir o preenchimento de vagas disponíveis na organização, de modo a assegurar o desempenho das funções existentes” (Cardoso, 2016, p.46), iniciando-se nesta fase o processo de socialização e integração do colaborador (Rego et al., 2023).

Aferiu-se que a nível do recrutamento e seleção em empresas do setor da construção civil, existem duas realidades distintas: a) com uma planificação de todo o processo de recrutamento internacional, como forma de fazer face às necessidades emergentes de mão de obra; b) sem recurso ao recrutamento internacional, recorrendo-se a mão de obra estrangeira, que já se encontra em Portugal, em grande parte de forma irregular.

A gestora de recursos humanos entrevistada, refere que a falta de mão de obra neste setor foi especialmente sentida a partir do ano de 2020. Por esse motivo, na sua empresa, o recrutamento internacional foi escolhido para atender a esta necessidade, recrutando em São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau, Moçambique e Brasil. Este era efetuado informalmente, por intermédio de referências do círculo de contactos da gestora, que segundo Cardoso (2016) é uma opção de

recrutamento eficaz e económica. Para a sua concretização, desenvolveu e implementou um processo consistente de recrutamento, seleção e gestão de pessoas, adaptado às nacionalidades e perfis de colaboradores. Verificou-se que em todas as realidades organizacionais onde esta modalidade de recrutamento existia, eram acauteladas todas as componentes legais, existindo promessa de contrato de trabalho e habitação, situação que se aplica a dezoito dos participantes. Entre os entrevistados, é de ressaltar o caso particular de um trabalhador moçambicano, que foi destacado para Portugal pela sua empresa, detentora de sede em Portugal.

Relativamente à segunda realidade de recrutamento e seleção, esta não detém um plano de integração e socialização estruturado e adaptado às necessidades dos colaboradores imigrantes. Da presente amostra, sete indivíduos foram recrutados através de referências ou do contacto direto com superiores em obras ativas, aferindo-se que nestes casos, os colaboradores são caracterizados pela sua fragilidade económica, o que poderá potenciar casos de exploração laboral. A este respeito, a advogada entrevistada refere que:

“(...) sinto que há uma desproteção, especialmente dos imigrantes (...) porque como precisam do contrato ou dos recibos, acabam por ceder a trabalhar, porque na verdade precisam de provar que têm rendimento, ponto um... que têm onde morar, ponto dois... portanto, nesta ânsia de se estabelecerem, acabam também por fazer aquilo que a entidade patronal quer.” (E24, 45 anos, advogada, Portugal).

Paralelamente, a mesma acrescenta que se verifica a existência de empresas portuguesas que constituem redes de apoio à imigração ilegal. A celebração de contratos fictícios com residentes da CPLP, permite a obtenção de vistos de residência em Portugal, caso vivenciado por um elemento desta amostra.

3.4 Acolhimento e integração

O processo migratório “implica uma adaptação à cultura de acolhimento, a um meio novo, desconhecido ou hostil.”. Trata-se de um processo complexo, que acarreta várias consequências aos indivíduos, sendo estas influenciadas por vários fatores, como as condições de acolhimento (Ramos, 2009, p.5). A importância da existência de procedimentos de acolhimento e integração neste contexto, e o envolvimento de vários *stakeholders* internos, é considerado crucial para a gestora de recursos humanos, que refere:

“(...) a forma como a organização recebe o trabalhador... como são desenvolvidos os seus primeiros dias, são determinantes para que ele se sinta um membro ativo e uma mais-valia para a organização. (...) toda a empresa, desde a gestão de topo, às chefias intermediárias, às chefias diretas, aos colegas do novo trabalhador... todos eles, sem exceção, são uma parte muito importante na retenção e na fidelização do trabalhador.”
(E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

3.4.1 Acolhimento

O acolhimento e integração deverão ser iniciados com as boas-vindas oficiais ao colaborador. As mesmas podem ser efetuadas pelo responsável máximo da organização, pelo responsável de recursos humanos ou pelo superior direto do recém-chegado (Rego et al., 2023). Nos casos onde está presente o recrutamento internacional, acresce a etapa de receção e acomodação do colaborador no país.

As entrevistas permitiram aferir que medidas de receção e acomodação são praticadas pelas empresas que recrutam internacionalmente, sendo que apenas numa delas estes procedimentos são mais abrangentes, indo para além da receção no aeroporto e deslocação à residência. Este é o caso da empresa da gestora, onde o acolhimento era iniciado previamente à chegada dos colaboradores. Era delineado um plano adaptado a cada perfil e características

inerentes de cada nacionalidade, assim como a crenças religiosas e situação financeira, onde em caso de necessidade, era garantido um adiantamento salarial. Aqui eram colocadas em prática táticas de socialização fixas, ou seja, o processo de socialização estava definido temporalmente e os colaboradores eram informados acerca de cada uma das etapas e período das mesmas (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978). Para além disso, era assegurado que a residência estava organizada, dispondo de todas as comodidades, assim como era disponibilizado vestuário adequado às condições climáticas vividas em Portugal, nos meses de inverno (condição relevante devido às diferenças meteorológicas entre Portugal e os países de origem). Seguia-se a receção no aeroporto, deslocação à habitação e apresentação de infraestruturas essenciais no quotidiano, que segundo Oliveira (2023) é importante, pois permite fomentar a inclusão social dos imigrantes. A este respeito a gestora refere que:

“(...) a forma como recebíamos um santomense não podia ser igual à forma como, se calhar, recebíamos um brasileiro. Portanto, comecei por perceber o contexto cultural (...) se havia questões ligadas com a família, com hábitos religiosos. (...) Temos um [trabalhador] que é muçulmano... e, portanto, entendi que havia ali que ter alguns cuidados (...) para o rececionar. (...) Acontecia até acompanhá-los nas primeiras vezes nas idas ao supermercado... estamos a falar de pessoas que nunca saíram de África, nunca andaram de avião... portanto, para eles tudo isso era uma dificuldade.” (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

Foi possível aferir que este apoio foi considerado positivo pelos colaboradores, facilitando o processo de adaptação e eliminando barreiras de integração social - “Sim, foi até uma forma de integrar, né? (...) porque não conhecemos a zona, não conhecemos nenhum sítio (...) e foi fácil integrar.” (E18, 40 anos, servente de pedreiro, Guiné-Bissau).

Da amostra, vinte indivíduos encontravam-se a residir em habitações disponibilizadas pela empresa, sem qualquer custo associado. Numa das organizações, existia o apoio para adquirir habitação quando os mesmos pretendiam deixar estas instalações. Este auxílio à independência dos indivíduos, permitia a efetivação do reagrupamento familiar, o que se afere resultar numa fonte de integração crucial a nível laboral e social. O espaço e contexto habitacional envolventes, influenciam variados aspetos na vida das pessoas, nomeadamente atitudes, expectativas, comportamentos, objetivos, assim como dinâmicas sociais e de identidade. Além disso, afeta o desempenho profissional, pessoal e saúde (Kleit, 2001; Ramos, 2009). Aferiu-se que a habitação disponibilizada por uma das entidades patronais seria detentora de boas condições e comodidades habitacionais, excetuando o acesso a internet e televisão. Apesar disso encontrava-se afastada dos centros urbanos circundantes e infraestruturas, sendo afirmado por vários entrevistados o sentimento de isolamento, dificultando a integração na sociedade - “(...) quando a gente começou a trabalhar e ficamos na residência da empresa, a gente não tinha tanto contato assim com os portugueses, porque é um pouco afastado (...)” (E13, 30 anos, servente de pedreiro, Brasil). “Porque aqui não temos condições de sair (...) a empresa disse que o carro não pode sair, o carro é só de trabalho-casa. Estamos lá como prisão [riso].” (E8, 42 anos, servente de pedreiro, Guiné-Bissau).

Numa realidade oposta, a habitação disponibilizada por uma das empresas, era de carácter precário, não assegurando as condições condignas de habitabilidade. Os colaboradores residiam em pequenos apartamentos, de tipologia T1, partilhados por um total de quatro pessoas. Quando questionado em que medida as condições de habitação seriam condignas, um dos entrevistados, refere que “não são, mas é o que a gente tem.” (E11, 33 anos, electricista, Moçambique).

A partilha de espaço habitacional demonstrou ser impactante no bem-estar dos indivíduos. A ausência de privacidade e a necessidade de convivência com colegas de trabalho após o horário laboral, acrescentaram alguns entraves ao processo de integração e produtividade. A este respeito um dos entrevistados refere que:

“É, isso se reflete porque há dias que o pessoal precisa ficar a sós. Por exemplo, eu gosto de estar sozinho... pensar... organizar as coisas (...). Às vezes, se você está a falar [com a família] no telefone ele [colega] também vem e começa a falar no telefone (...) é tanta coisa às vezes, que esquece de falar *coisa* que era para falar (...)” (E17, 50 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Após a acomodação do novo colaborador, nos casos onde existe o recrutamento internacional efetivo, o acolhimento procede, ou inicia-se no primeiro dia de funções nos restantes casos. Todo o espaço para a receção do novo colaborador deve ser previamente preparado, assim como os procedimentos, documentação necessária e o lugar que o mesmo irá ocupar (Rego et al., 2023). Aferiu-se que estas práticas eram efetivadas apenas numa das organizações. Assim, de modo geral, não existia um plano estruturado de acolhimento, sendo os métodos esporádicos e não alinhados com as necessidades dos imigrantes. Prevalcem assim táticas de socialização informais - os colaboradores são automaticamente alocados ao seu local de trabalho, no primeiro dia de funções e recebidos de forma informal - e aleatórias - ausência de fases pré-estabelecidas a percorrer no decurso do acolhimento e integração (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978).

3.4.1.1 Apresentações

Uma das etapas do acolhimento é a criação de relações com colegas de trabalho e superiores hierárquicos. Quando estamos a falar de estrangeiros, este

aspecto torna-se mais relevante, pois a integração num ambiente laboral totalmente novo, poderá ser acompanhada de limitações, entre elas barreiras linguísticas e divergências culturais (Rego et al., 2023; Rollag et al., 2005).

Foi possível aferir que no contexto estudado existiam duas realidades no que toca a esta fase de acolhimento. A primeira prendia-se com a inexistência de qualquer tipo de apresentação do novo colaborador. Nesta realidade, quatro dos entrevistados afirmam que foram conhecendo aos poucos os seus pares de forma individual. Estes casos ocorreram maioritariamente nas empresas onde o recrutamento de imigrantes é efetuado em território nacional, demonstrando-se, mais uma vez, a inexistência destas práticas de integração, recorrendo-se a táticas de socialização informais (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978).

Na segunda realidade, existia a informação prévia da chegada dos novos colaboradores aos restantes elementos, assim como uma apresentação parcial e informal dos mesmos. Esta ocorria em ambiente de trabalho e nos momentos iniciais do primeiro dia de funções – “Sim, apresentou meus colegas, [também] me foi apresentado o responsável que é da minha empresa (...) dos restante [colegas e superiores] foi mesmo (...) pouco a pouco.” (E23, 40 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe). De acordo com a literatura, apesar deste método não ser o mais eficaz e adequado, possui mais vantagens do que a inexistência total de apresentações (Rollag et al., 2005). Neste contexto, a gestora refere os passos e importância desta etapa:

“O prestar a informação necessária sobre a equipa de trabalho com que eles vão trabalhar, saber quem são os colegas, de que nacionalidade são, se moram perto, se são casados, se não são, se têm filhos... portanto, tudo isto cria ali logo um sentimento de (...) identificação maior.” (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

Nesta realidade, foi demonstrada pelos entrevistados a necessidade de um momento de apresentação mais solene. Isto permitiria o contacto com os pares

fora do momento de execução de funções, sendo referido que o mesmo “Seria muito bom, mas não aconteceu (...)” (E17, 50 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe). Assim, tanto pelo contexto onde as apresentações ocorrem, quer pela ausência de tempo para partilha e interação, a criação de relações poderá ser mais demorada.

3.4.1.2 Enquadramento legal e documentação

No momento da receção do novo colaborador, existem variadas documentações a serem analisadas e assinadas pelo mesmo. (Rego et al., 2023) Estas deverão estar previamente preparadas e alguém disponível para explicar todos os procedimentos, esclarecer questões e acompanhar o seu preenchimento (Cardoso, 2016). Este aspeto torna-se ainda mais importante quando estamos perante imigrantes, que poderão não ser conhecedores do enquadramento legal e procedimentos de legalização. Adicionalmente, se existirem barreiras linguísticas, acresce a dificuldades de leitura e compreensão dos documentos.

Foi possível concluir que apenas duas organizações efetivaram este passo do processo de integração, existindo a explicação e esclarecimento de contratos e procedimentos legais, assim como prestado apoio no processo de legalização. Numa das empresas, para além da explicação dos procedimentos previamente referidos, existia a preocupação com o enquadramento da realidade vivida em Portugal, de forma a inteirar os indivíduos de toda a envolvente profissional e social. Estes esclarecimentos eram efetuados por grupos de indivíduos, praticando-se assim táticas de socialização coletivas (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978). Neste contexto a gestora refere que:

“O esclarecimento que cada um deles [tinha]... até era mais por nacionalidade, porque vinham sempre em grupos de três ou quatro santomenses, ou três ou quatro guineenses, para virem perceber as questões ligadas com os contratos... e aí sim havia de facto uma situação

mais pormenorizada onde nos sentávamos e onde lhes dava todas as informações (...) no respeito aos direitos, aos deveres laborais, às regras do alojamento (...) às questões relacionadas com o Serviço Nacional de Saúde, às questões ligadas com o seguro de acidentes pessoais... O plano de acolhimento que eu tinha, depois, muito personalizado muitas vezes a cada um deles... havia pessoas mais expansivas... pessoas que se notava claramente que tinham alguma dificuldade até a perceber o que lhes estava a ser transmitido, de outras pessoas mais céleres (...) tinha ali sempre um plano que entendia que era muito importante para que eles percebessem para onde é que estavam a vir. (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

Numa realidade oposta, nas empresas onde o apoio com procedimentos e esclarecimento de questões legais não ocorria, denota-se desconhecimento relacionado com contratos - "(...) eu nem sei que eu não li esse contrato direito, qual é a duração do contrato." (E22, 29 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe) – e com direitos e deveres, resultando numa posição não equitativa relativamente aos restantes colaboradores. A este respeito seguem alguns relatos:

“Não, aqui nós moçambicanos não temos nenhum direito, está a perceber? (...) então não estamos incluídos naquilo que são direitos dos trabalhadores aqui...” (E11, 33 anos, eletricitista, Moçambique).

“(...) quando eu entrei para a empresa (...) ninguém tinha-me informado nada sobre o contrato (...) só me explicaram que (...) [a] única coisa que você consegue com isso [com o contrato] é documento e tal, e você pode sair da empresa (...) é a única coisa que me disseram quando eu *tava* a entrar.” (E21, 28 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Depreende-se ainda, que em alguns casos, nos momentos de análise e assinatura do contrato de trabalho, não havia espaço para leitura e compreensão do mesmo, nem abertura para esclarecimento de questões - "(...) eles [empresa]

nos dão o documento [contrato]... já com a obrigação de assinar ao mesmo tempo. (...) eu até não entendo se é pressa ou para a pessoa não entender o que é que está no papel.” (E23, 40 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Evidenciou-se também, a existência de duas situações onde os colaboradores se encontravam a laborar, por vários meses, sem disporem de contrato de trabalho, o que os impedia de iniciarem o processo de legalização. Nesta temática, a advogada refere que “(...) temos muitos falsos recibos verdes, temos muito trabalhador que não tem vínculo laboral como deve ser (...)” (E24, 45 anos, advogada, Portugal).

No que toca ao processo concreto de legalização dos migrantes em Portugal, concluiu-se que os interessados, por vezes, não conhecem os procedimentos e não possuem, muitas vezes, competências nem acesso a meios informáticos. Enfrentam também barreiras linguísticas, entrando, assim, em situação irregular junto das autoridades consulares, ainda que se encontrem a laborar e a habitar alojamentos que as empresas disponibilizam. Torna-se assim relevante que, a par da explicação dos procedimentos legais, as organizações ofereçam acompanhamento a serviços públicos, ou, em última alternativa, a indicação das instituições de apoio ao imigrante que os auxiliem nesses processos. Aferiu-se que apenas duas empresas, forneceram apoio efetivo e orientação nestas burocracias, garantindo que os colaboradores não tinham encargos adicionais. A este respeito a gestora refere que:

“(...) seguiam-se as obtenções do NIF, do NISS (...) [o] agendamento e deslocação aos serviços públicos e de saúde... sim, portanto era algo que era feito pessoalmente, individualmente... o acompanhamento ao SEF, o ir ao centro de saúde (...) também à abertura de contas em bancos (...) se calhar, procedimentos desnecessários com um trabalhador que fosse nacional, à partida.” (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

Este apoio demonstrou ser potenciador do processo de integração no país e na empresa, sendo declarado por um entrevistado que “(...) a empresa ajudou demais para mim (...) agilizando toda a documentação, todo o suporte, nunca tive problema nenhum quanto a isso com a empresa. Tudo o que eu precisei, até hoje, sempre me deram suporte.” (E13, 30 anos, servente de pedreiro, Brasil).

No caso específico de um entrevistado (E11), ao contrário da realidade anterior, não obteve apoio com estes procedimentos, resultando na impossibilidade do colaborador obter conta bancária, por ausência de documentação. Consequentemente, não lhe era possível a transferência de dinheiro para os seus familiares no país de origem.

O reagrupamento familiar, é um dos grandes objetivos e aspirações dos migrantes, que viajam para um país em busca de uma melhor qualidade de vida -“o mais importante para mim é que a vida melhore um pouco, que esteja perto da minha família cá em Portugal. Isso é o mais importante, é a família.” (E1, 37 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe). A instabilidade emocional e as barreiras encontradas no processo de adaptação a um novo país, são aumentadas pela falta de apoio familiar. Desse modo, este é um aspeto de grande relevância para assegurar a *performance* positiva dos colaboradores, sendo importante considerá-lo nos planos de acolhimento e integração das empresas. Aferiu-se que numa organização este apoio era efetivo ao longo de todo o processo. No entanto, nesta mesma realidade, demonstrou-se existirem falhas de comunicação e alinhamento interno, sendo que alguns colaboradores não detinham conhecimento deste apoio. Um entrevistado relata que:

“Isso [o apoio] não garanto, mas já tinha pensado nisso porque ter os nossos familiares ao nosso lado, acho que a gente [se] sentiria mais feliz. Mas só que nós não temos essa oportunidade e não sabemos se a empresa, na realidade, poderá nos dar uma mão, está a ver? Até agora ninguém teve

a iniciativa de perguntar, mas eu já pensei nisso (...)” (E2, 33 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

A par do auxílio com procedimentos legais, a informação sobre aspetos de saúde torna-se relevante para o bem-estar físico e mental dos colaboradores. Apenas uma das empresas procedia à explicação destes aspetos, assim como de questões relacionadas com baixas médicas por incapacidade de trabalho, e com o seguro de acidentes pessoais disponibilizado pela mesma. Nas restantes, os trabalhadores revelaram falta de conhecimento, permitindo-se ainda identificar potenciais incumprimentos legais por parte das organizações. Em algumas situações de doença incapacitante para trabalho, os colaboradores não foram remunerados, nem obtiveram nenhuma prestação paga pela segurança social ou seguro de saúde, sendo descrito que:

“(...) se eu ficar em casa, se tiver doente [de] alguma coisa e ficar em casa (...) não vou receber (...). Já aconteceu que eu tive uma lesão, no meu ombro direito, tive que ficar uma semana em casa. Informei mesmo o encarregado geral, ele disse “tá bem não tem problema”, que eu podia ficar em casa. Mas depois quando eu recebi [o salário], veio com cortes dessa semana que eu não trabalhei.” (E21, 28 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Do mesmo modo, em duas organizações, os colaboradores não tinham direito ao pagamento de dias férias e feriados, sendo esses dias descontados do seu salário mensal. A este respeito, seguem dois relatos:

“(...) cada trabalhador se quiser tirar *féria* é... pode tirar férias quando quiser, é só comunicar à empresa e durante esse tempo que você vai ficar de férias você não vai receber, mas eles vão fazer desconto para segurança social na mesma.” (E21, 28 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

“(...) até nos feriados ele [patrão] nos corta o nosso salário, então a gente já está acostumado a ser assim mesmo.” (E11, 33 anos, eletricista, Moçambique).

3.4.1.3 Políticas internas, procedimentos e posto de trabalho

A transferência de informações relativa a políticas, procedimentos e regras organizacionais é uma etapa crucial no processo de acolhimento e integração. Quando o novo colaborador se encontra a laborar numa cultura diferente da sua, podem existir dificuldades acrescidas, sendo necessário investir na transmissão dos atributos organizacionais (Rego et al., 2023). Estas diretrizes poderão ser transmitidas através de um manual de acolhimento (Cardoso, 2016). As entrevistas demonstram que esta etapa é maioritariamente inexistente nos contextos analisados, à exceção de uma empresa. De modo generalizado, a aprendizagem das políticas dava-se no decorrer do exercício de funções e na troca de conhecimento com colegas, não existindo práticas ativas para orientar formalmente. Aponta-se aqui uma tática de socialização disjuntiva, isto é, fomenta-se a autoaprendizagem do novo colaborador, não existindo orientação por outros elementos organizacionais experientes (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978). Regista-se assim, uma lacuna, pois indivíduos originários de realidades diversas, onde as políticas, relações, métodos de trabalho e saúde e higiene no trabalho poderão ser distintas às portuguesas, necessitam de enquadramento para atuarem de acordo com as diretrizes organizacionais.

Paralelamente, no início de funções, é importante que os novos colaboradores adquiram uma visão geral de toda a envolvente organizacional (Rego et al., 2023). As entrevistas revelam que apenas duas empresas fazem uma apresentação breve e informal do local de trabalho, realizada no primeiro dia funções, como revela a descrição efetuada pela gestora:

“(…) explicava-lhes as normas de funcionamento interno do trabalho naquilo que me era possível perceber... para que eles sentissem que as coisas não iam ser muito difíceis (...). Em relação à apresentação do posto de trabalho (...) o ramo de atividade ou a apresentação da empresa em termos formais, isto não acontecia, porque eles já sabiam que iam trabalhar para uma empresa de construção civil, portanto, sabiam que havia uma obra. (...) portanto é uma situação mais informal, não é aquela situação de “vamos agora percorrer as instalações...””(E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

Nas restantes organizações, os indivíduos iniciaram funções imediatamente à chegada ao local de trabalho no primeiro dia, sem espaço para receção e contextualização - “Eu cheguei, mandou-me começar [o] trabalho, não disse o que é que temos de fazer, o estilo do trabalho, não sei...” (E23, 40 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Nesta fase deverá ocorrer também a entrega de equipamento de proteção individual (EPI). Aqui detetou-se a existência de incumprimentos legais por duas empresas, que não disponibilizavam estes equipamentos, estando os colaboradores obrigados a adquiri-los por conta própria.

3.4.1.4 Formação inicial

Segundo Cardoso (2016), no momento da integração, deverá ser ministrada formação inicial, nomeadamente formação de acolhimento e integração. Os principais objetivos desta formação prendem-se com o envolvimento dos recém-chegados com a cultura organizacional e transmissão de conteúdos técnicos das funções a serem executadas.

Aferiu-se que nas empresas deste setor não existe implementada uma cultura de formação, quer em fase inicial de exercício de funções, quer de forma contínua. Uma das grandes barreiras encontradas pelos imigrantes, no exercício da

atividade profissional, foi a existência de incompreensões linguísticas, que não foram trabalhadas em processos formativos. Segundo Oliveira (2023) a aprendizagem e compreensão da língua do país recetor do imigrante é um momento crucial da integração, devendo ser adaptadas às necessidades específicas de cada indivíduo. Apesar da língua portuguesa ser um denominador comum entre Portugal e a CPLP (exceção da Guiné-Equatorial), os sotaques, expressões e entendimentos são por vezes distintos, o que poderá resultar em incompreensões e potenciais conflitos. Verificou-se este facto em vários contextos organizacionais, sendo referido por dois entrevistados:

“(...) a verdade é que os PALOP, como nós sabemos, têm uma identidade cultural e linguística com Portugal (...). Mas a verdade é que nós falamos uma língua parecida, mas não queremos dizer as mesmas coisas muitas vezes (...) tem a ver muito com os códigos, com as barreiras culturais que existem e que são também eles uma linguagem (...) não é percecionado porque entende-se que a pessoa percebeu... que está inteirado com aquilo (...) em especial os guineenses, são um povo que tem alguma dificuldade nisto.” (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

“(...) às vezes, o mesmo jargão que o português utiliza, no Brasil é utilizado (...) como que se fosse quase um xingamento. (...) no começo eu vi muitos brasileiros ficarem bravos e acontecer até é... conflitos pelo fato da forma como o português fala. Hoje eu vejo que tem (...) muitas coisas [que] também não era grosseria, era a tal forma de falar.” (E14, 29 anos, servente de pedreiro, Brasil).

A advogada enfatizou a relevância da criação de planos de formação paralelos às formações obrigatórias, destinadas e orientadas para este grupo de colaboradores neste setor, devido às especificidades e riscos da profissão. Com isto cria-se uma atmosfera de envolvimento com a empresa e a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e seguro. Acrescenta que:

“As empresas quando contratam (...) deviam ser obrigadas a dar [formação] em algumas áreas específicas, ou seja, (...) para uma atividade de construção civil onde estou, em andaimes... percebe? Eu tenho que saber que, para além do capacete, eu tenho que ter o cinto ligado (...) tem que haver aqui uma série de questões que deviam ser obrigatórias, porque tem que ser o estado a intervir e obrigar as entidades patronais, porque senão é um custo acrescido.” (E24, 45 anos, advogada, Portugal).

A par da ausência de uma cultura de formação, numa fase inicial de funções, de modo geral, as dificuldades demonstradas pelos colaboradores eram assinaladas, por parte das chefias diretas, de forma pejorativa. É referido que:

“(...) O trabalhador não sabe fazer, é insultado ou é colocado outro a fazer o mesmo, e, portanto, a relação entre... com a chefia direta começou-se a deteriorar muito por isso. (...) [por] não haver o cuidado de ensinar, formar, de preparar. (...) [os trabalhadores] foram sentindo que os seus conhecimentos que estavam a trazer que não eram valorizados” (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

3.4.1.5 Explicação dos deveres e responsabilidades da função

Numa fase seguinte do processo de acolhimento e integração, é importante que o novo colaborador seja informado acerca do conteúdo das suas funções, local de trabalho, objetivos implícitos, responsabilidades e práticas de execução de tarefas. Quando existem diferenças culturais em ambiente laboral, existe uma maior dificuldade destas aprendizagens, surgindo a necessidade de adaptação às carências inerentes de cada grupo de novos colaboradores (Rego et al., 2023).

Estes procedimentos não estavam organizados em nenhuma das realidades, encontrando presentes táticas de socialização disjuntivas – ausência de transmissão de informação por outros elementos (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978). Na perspetiva da gestora, na sua organização, esta fase de integração seria

responsabilidade da chefia direta, sendo que a mesma não era conhecedora desses procedimentos. Demonstra-se assim a inexistência de alinhamento interno e de práticas.

3.5 Acompanhamento do processo de integração e avaliação

Após decorrer algum tempo desde o início do processo de acolhimento e integração, cerca de três meses, torna-se relevante avaliar todo o processo. Permite-se assim aprimorar todo o procedimento em práticas futuras, e, realizar ajustes para melhorar a relação do colaborador com a organização, promovendo consequentemente a retenção de talentos (Rego et al., 2023).

Aferiu-se que os procedimentos de acompanhamento do processo de integração só existiam em duas das empresas, sendo a recolha de *feedback* realizada de modo informal, através de uma conversa. Não existia um questionário de satisfação efetivo, mas apuravam-se as necessidades de melhorias a serem implementadas. Apesar disso, regista-se a ausência de abertura por parte da gestão de topo com a implementação de novas práticas ou ajustes. Sobre esta temática, a gestora refere que:

“Nas primeiras semanas tinha também sempre o cuidado de obter, quer junto do encarregado, quer junto deles [trabalhadores] um *feedback* sobre as dificuldades que eles estavam a enfrentar, como é que as coisas estavam a correr (...). Isto do direito à informação é muito importante e é bilateral, não só por parte (...) da empresa para com o trabalhador, mas também o inverso.” (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

A par do acompanhamento do processo de integração, deverá realizar-se um acompanhamento e avaliação do colaborador, através de uma ficha de acompanhamento e avaliação (Cardoso, 2016). Aferiu-se que esta era uma realidade apenas numa organização, onde se seguia a atribuição de prémios de

produtividade proporcionais aos resultados. Estes prémios resultavam numa maior motivação, promovendo-se a valorização e o reconhecimento.

Em nenhuma das empresas existiam reuniões periódicas, nem espaço para a partilha de *feedback*, sugestões e preocupações, excetuando os casos onde existia apoio por parte da gestão de recursos humanos. Este facto vai ao encontro da ausência de escuta ativa praticada pelas empresas de construção civil com os seus colaboradores. Segundo Cardoso (2016) essas práticas são fundamentais, porque permitem compreender e orientar o novo colaborador de acordo com as suas necessidades, ao longo de todo o processo. Sobre este tema, seguem dois relatos:

“(Silêncio) Aí é assim, não sei, se calhar, é o tipo de empresas de cá, não há reunião... Na nossa empresa, por exemplo, já reclamamos por várias vezes, mas nunca houve nenhuma reunião (...)” (E11, 33 anos, electricista, Moçambique).

“(...) geralmente uma empresa tem que ter [periodicamente] uma reunião para saber como é que estás (...) e isso não tem acontecido. Para mim seria positivo (...) eu por exemplo, já não tenho motivação (...). Ninguém estimula ninguém, e quando a gente baixa de carga, eles notam (...) mas não sabem porquê. Essa falta de diálogo é que está fazendo mal.” (E17, 50 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Assim, para além da falta de acompanhamento em todo o processo de integração e adaptação, existiam de forma generalizada lacunas na comunicação entre chefia direta e colaboradores, assim como na promoção do bem-estar do colaborador e análise da diminuição da produtividade. A ausência de comunicação, que se afere ser linear nestas organizações, interferia também, tal como nos diz a literatura, com a própria organização do trabalho, não sendo fornecidas informações claras acerca das tarefas a executar (Bauer & Erdogan, 2011). Ao mesmo tempo, a falta de voz dos colaboradores, demonstrou ser uma

característica central, não lhes sendo permitido darem o seu contributo verbal através de opiniões ou sugestões. Sobre esta matéria, é referido que:

“(...) a gente percebe que muitas vezes o encarregado talvez nos trate como marionetes, ou seja, mesmo que queiras fazer alguma coisa, parece que só podes fazer com o jeito que ele fala. As coisas, concordadas ou não, quanto a isso, tu não tens expressão.” (E3, 46 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Como indica Rollag et al. (2005), este ambiente organizacional de não comunicação, resulta numa dificuldade acrescida na construção de relacionamentos, aumentando o receio do colaborador em comunicar. Isto comprova-se pelas declarações de um entrevistado que refere “(...) muitas coisas, a gente prefere calar, já não faz sentido a gente dizer sabendo que ele [encarregado] não vai resolver nada, né?” (E11, 33 anos, eletricitista, Moçambique).

Os testemunhos indicam que um ambiente propício à comunicação, onde a mesma é estimulada e eficaz a todos os níveis organizacionais, é bastante positivo - “Para mim, assim [com comunicação eficaz] haveria harmonia e [o] trabalho andava bem porque, se eles continuam a cometer esses erros, vão perder mão de obra.” (E17, 50 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

No final do período experimental ou do contrato a termo certo, após todos os procedimentos de acompanhamento e avaliação, deverá ser realizada uma nova reunião para o colaborador efetivar uma autoavaliação, receber a avaliação da chefia e ser informado acerca da sua situação contratual (Cardoso, 2016). Aferiu-se que estes procedimentos não tiveram lugar em nenhuma das empresas, sendo os colaboradores informados acerca do seu vínculo de forma breve e informal, no final do período contratual.

3.5.1 Relacionamento com colegas e superiores hierárquicos

Uma boa relação com os superiores hierárquicos, e o trato positivo por parte dos mesmos é uma condição importante para o bem-estar em ambiente laboral e para a produtividade do colaborador. Identificaram-se, nos vários contextos organizacionais, aspetos negativos nas relações entre colaboradores e superiores hierárquicos. Diferenças de interação e inferiorização entre colaboradores nacionais e estrangeiros fez-se notar, sendo relatadas situações de xenofobia. Tais situações geravam um clima organizacional hostil, que dependendo da conduta de cada cultura, interferiam na forma como os indivíduos reagiam perante este ambiente laboral. A este respeito um dos entrevistados refere que:

“[discriminação] no modo de falar, no trato principalmente (...) por vezes a gente escuta alguma coisa assim “ah, tinha que ser o estrangeiro” ... esse tipo de coisa. Lógico que ninguém vai dizer “porque *tu é brasileiro*”, não, porque até envolve um processo criminal e isso, mas a gente sempre está ali, e se fosse português seria diferente.” (E10, 34 anos, servente de pedreiro, Brasil).

Este clima de conflito, levava a atitudes de retaliação por parte dos colaboradores, sendo que algumas situações resultaram em agressões físicas iminentes - “(...) eu tive uma divergência com o encarregado, ele, pela primeira vez, *alterou comigo*, segunda vez, *alterou comigo* (...) eu disse “calma”, e ele *exaltou comigo*, e quase que ia me bater e eu não falei nada. Então aquilo começou assim e, outro dia, a mesma coisa (...)” (E17, 50 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Os entrevistados referem que a utilização de palavras e expressões insultuosas é recorrente por parte dos encarregados, assim como o recurso a uma comunicação agressiva, por vezes acompanhada de gritos - “Epá, também há falta de respeito, também, pelos nossos superiores.” (E23, 40 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe) “Ah, esses insultos, já acostumamos porque é

insultos de *f***-se* e outras coisas, *p*** que pariu*, essas coisas assim.” (E8, 42 anos, servente de pedreiro, Guiné-Bissau). As diferenças de interpretação de tais expressões, geram mal-estar psicológico e até intenções de abandono do posto de trabalho - “É quase [em] todas obras (inaudível) que já sofri muito.” (E23, 40 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe). Os testemunhos denotam, no entanto, que este aspeto tende a melhorar com o tempo, à medida que os níveis de compreensão e entendimento de códigos linguísticos se aprimoram.

Relativamente aos atos de discriminação relatados, é de destacar a situação particular, de um dos entrevistados. Este foi vítima de discriminação verbal por parte do seu encarregado, tendo reportado às autoridades. A queixa foi posteriormente retirada por indução da entidade patronal e por receio de possíveis consequências e/ou perda de emprego. O indivíduo refere que:

“[discriminação] racial. Epá, assim uma coisa de nada, ele me ofendeu (...) aqui não posso dizer o que ele me chamou de mal... a empresa pronto, com a participação da doutora [gestora de recursos humanos] pediu-me para deixar, mas eu já fui participar a queixa [às autoridades] (...)” (E7, 27 anos, servente de pedreiro, Guiné-Bissau).

A discriminação é também sentida através da pressão colocada sobre os trabalhadores, sendo por estes percecionado como maltrato e desvalorização na execução da atividade profissional - “[somos] todos rebaixados, e nós não temos poder para reclamar alguma coisa, não podemos reclamar nada.” (E17, 50 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe). – É relatada uma elevada supervisão e pressão com recurso a gritos e insultos, direcionada apenas aos trabalhadores estrangeiros. A esse respeito, um entrevistado refere:

“Essa pressão? Não, só [acontecia] *com nós*. Talvez com brasileiro também... mas esses portugueses, assim, nunca (...) eles pressionam para tudo nós, africanos. (...) [sempre] em cima de você, [sempre a] esforçar

muito, [a] gritar... não pode [assim] aquele trabalho acabar bem.“ (E8, 42 anos, servente de pedreiro, Guiné-Bissau).

No que toca à relação com colegas de trabalho, o ambiente vivido era maioritariamente positivo. Existiam apenas pequenos conflitos relacionados com métodos distintos de execução do trabalho, ideologias e culturas divergentes, dificuldades de compreensão linguística, assim como pelo ambiente não promotor de comunicação. São relatados atos de racismo e inferiorização por parte de colaboradores portugueses, não existindo intervenção direta e atempada por parte da organização, nem se apurando responsabilidades ou aplicadas consequências.

Os testemunhos dos trabalhadores indicam que, nas realidades organizacionais, não só não existem ações de promoção e valorização da multiculturalidade, como existe até uma tentativa de supressão de particularidades culturais, não se utilizando a multiculturalidade como uma vantagem competitiva e um meio à integração. Segundo a literatura (Ramos, 2009), a autorrepressão de aspetos culturais de cada indivíduo, pela necessidade de adaptação, pode aumentar os níveis de stress, sendo que dependendo das características psicológicas dos indivíduos, pode ser mais ou menos elevado. No caso particular de uma organização, ocorria a obrigatoriedade de afastamento por cultura e/ou país de origem. Os colaboradores estavam impedidos de comunicar e criar laços com os colegas de origens diferentes, tanto na execução de funções, como fora das mesmas. Este facto é referenciado na literatura, como sendo um processo implementado por variadas empresas a nível internacional. Tem como objetivo moldar os novos colaboradores para que atuem de acordo com os padrões da mesma, sendo praticado o afastamento entre grupos específicos e a proibição de certas práticas e comportamentos (Van Maanen, 1978). Sobre este tema, um dos entrevistados refere que:

“(…) [o encarregado] diz por exemplo para nós não misturarmos com os brasileiros, sabendo que também é ser humano. [quer] Que nós por exemplo convivamos só nós, os negros, posso dizer só os negros de São Tomé, de modo [que] não sei se é para nós não misturarmos com eles, que é para nós saber mais coisas... Na obra, não podemos nem se cumprimentar nem nada.” (E19, 42 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Adicionalmente, também são reportados casos em que é proibida a comunicação em línguas estrangeiras e/ou dialetos. Apesar disso, a possibilidade de dialogar nas respetivas línguas maternas, na perspetiva dos trabalhadores, facilita o processo de integração, cortando barreiras de comunicação. Depreende-se que a existência de colegas da mesma nacionalidade, pela partilha da cultura e língua comuns, facilita a criação de relações e a interação entre os mesmos. A este respeito um dos entrevistados refere que:

“Porque é assim, no princípio quando nós chegamos, falávamos a nossa linguagem materna, e o encarregado, como não entendia, não compreendia a nossa linguagem materna, ele começava a... ficar... bravo (...) [quando] estamos aí no meio de santomenses, queremos falar, tem outra pessoa ali, vamos falar o quê? Temos que falar nossa língua (...)” (E15, 44 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

A multiculturalidade é encarada como positiva, como relata um dos entrevistados “[sinto-me] bem, por serem colegas do PALOP, [por] falar mesma língua portuguesa [a integração] não foi tão difícil.” (E4, 39 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe). No entanto, essa mesma multiculturalidade, no contexto de trabalho, traz consigo desafios. A advogada entrevistada, acrescenta que “Também sinto que se calhar os CPLP não têm esse espírito de comunidade entre si. Não se esqueça que, muitas vezes eles, até entre países da CPLP têm rivalidades.” (E24, 45 anos, advogada, Portugal). Assim os conflitos culturais

podem atrasar o processo de integração, afetando de forma diferente cada indivíduo. Verificou-se que apenas numa empresa, existem medidas para diminuir estas dificuldades, não sendo uma atuação proativa, estando presente apenas quando atingem proporções que podem comprometer a produtividade laboral. Nos restantes casos, os envolvidos gerem esses desafios de forma individual, não os reportando à chefia — “não, isso [conflitos culturais] nem chega aos ouvidos da empresa (...)” (E21, 28 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe). Demonstra-se assim, mais uma vez, a ausência de escuta ativa e cultivação de um ambiente laboral positivo.

3.6 Barreiras à integração e cumprimento do contrato psicológico

Durante todo o processo de seleção e integração do indivíduo na organização, ocorre a criação de expectativas organizacionais, sendo que quando se inicia o exercício de funções, se estas expectativas não forem cumpridas poderá resultar em “(...) desapontamento e insatisfação, diminuir os seus níveis de confiança na organização e nos seus decisores, reduzir os seus comportamentos de cidadania, diminuir os seus níveis de desempenho e acabar por abandonar a empresa” (Rego et al., 2023, p.334). Com isto dá-se a violação do contrato psicológico entre o colaborador e empresa.

A maioria dos entrevistados não viu as suas expectativas de emprego cumpridas em Portugal, sendo que, em muitos casos, as organizações não reconhecem adequadamente as suas competências. Como exemplo, numa das empresas, existia uma promessa, não formal, de adequação dos salários e categoria profissionais após apuramento de capacidades profissionais, promessa essa, que acabou por não ser efetivada para a grande maioria dos funcionários. Colaboradores qualificados executavam funções na sua categoria de formação, sendo que não estavam classificados nem remunerados como tal, vigorando a

sua situação como serventes de pedreiro. Aqui denota-se a inexistência quer de táticas de socialização de desinvestidura – indivíduos valorizados quando adquirem conhecimentos da profissão e do ambiente organizacional – quer de investidura – valorização dos conhecimentos e características inatas dos indivíduos, sendo acauteladas as suas necessidades (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978). Um dos entrevistados refere que:

“(…) quanto a isso [categorias profissionais e salários] aqui acho que a empresa não está a ser honesta. (...) Porque houve um acordo e foi anulado, como falei, quando vi em São Tomé, havia uma proposta que a gente seria avaliado e mudado de categoria trinta dias depois, mas até hoje isso não aconteceu.” (E3, 46 anos, servente de pedreiro, São Tomé e Príncipe).

Apesar do descontentamento geral dos trabalhadores com a remuneração, não discutem o tema com a chefia, que não se mostram recetivas a abordá-lo. A este respeito, o caso mais extremo é o de um entrevistado que se encontrava a laborar em Portugal, mas com vínculo contratual na mesma empresa em Moçambique. Neste caso, o trabalhador possuía as mesmas condições salariais de Moçambique, a trabalhar em território português, não existindo a adaptação de acordo com a legislação do país de destino. O trabalhador recebia um salário precário, valor muito a baixo do estabelecido por lei, mais um valor adicional que era pago diretamente à família no seu país. Segundo o mesmo:

“Eu aqui recebo 150 euros, só para eu poder me alimentar. Então de resto é em Moçambique. (...) o valor que eu uso só para me alimentar, que às vezes nem chega os 150 euros, mas os 150 euros em Moçambique dá para muita coisa (...)” (E11, 33 anos, eletricitista, Moçambique).

O indivíduo já era conhecedor destas condições aquando da sua emigração para Portugal, tendo-as aceitado devido às dificuldades vividas no seu país,

referindo que “Sabia, né? Só que nós, estando daquele lado de Moçambique, não havia como recusar.” (E11, 33 anos, eletricista, Moçambique).

No que toca à percepção dos processos de acolhimento e integração no seu todo, por parte dos entrevistados, aferiu-se que nas organizações onde existiram processos de acolhimento iniciais, estruturados pelo menos nos primeiros momentos de integração, estes foram considerados positivos. Seguem alguns relatos:

“Foi boa. (...) se não fosse a [nome da gestora de recursos humanos] estava lixado.” (E10, 34 anos, servente de pedreiro, Brasil).

“eu acho que o processo de integração que fiz e de acolhimento foi muito bem feito. (...) [o] nosso tecido empresarial no que respeita à construção civil é composto por pequenas e médias empresas e não há tempo (...) para as empresas... não há pessoas que estejam dedicadas a isto a cem por cento. Porque dá trabalho, portanto é preciso uma grande disponibilidade de tempo, de horas para se poder integrar e compreender as necessidades de quem chega com uma outra realidade. (...) eu acho que as pessoas sempre se sentiram muito acolhidas, foi esse o *feedback* que eu fui tendo (...) contavam-me que até outras pessoas que estavam noutras empresas, que eram da nacionalidade deles, estavam sem metade do apoio que sentiam na empresa onde estavam. Portanto acho que os procedimentos estavam todos muito bem organizados com estes trabalhadores.” (E25, 45 anos, gestora de recursos humanos, Portugal).

Por outro lado, foram apontadas várias falhas no que toca ao processo de acolhimento e integração, à integração social no país, à falta de medidas formativas, à ausência de segurança no trabalho, no trato e relacionamento com superiores hierárquicos, assim como na não priorização das suas necessidades. Como consequência desta insatisfação, muitos desejam cessar os vínculos

contratuais, no entanto, não o fazem devido à sua grande fragilidade económica e à ausência de outras oportunidades de emprego.

Capítulo 4

Conclusões e considerações finais

O presente estudo pretendeu explorar de que forma as empresas de construção civil portuguesas, particularmente as pequenas e médias, acolhem, integram e acompanham os seus trabalhadores imigrantes, oriundos da CPLP. Verificou-se que, nas realidades estudadas, nem todas as empresas do setor possuem procedimentos consistentes no que toca ao acolhimento, integração e acompanhamento de colaboradores imigrantes (consulte-se tabela-sumário, Apêndice H). Apesar de existirem algumas práticas planificadas, estas não são transversais, sendo maioritariamente aplicadas em momentos iniciais de receção. Em geral, não se verifica um acompanhamento efetivo do colaborador, registando-se em poucos casos a adaptação das práticas às necessidades específicas destes indivíduos.

Nas organizações onde existem procedimentos de recrutamento internacional, os processos de acolhimento e integração estão, normalmente, mais estruturados, comparativamente às empresas onde não existe este tipo de recrutamento. Nessas empresas, pelo menos as necessidades iniciais dos colaboradores, desde o primeiro dia de chegada ao país, costumam ser acauteladas. Apesar disso, de um modo geral, existem lacunas no que toca à receção efetiva dos trabalhadores no primeiro dia de trabalho, às suas apresentações, ao cumprimento de componentes legais e direito à informação. Isto contribui para a diminuição da possibilidade de reivindicação de direitos, deixando os trabalhadores numa

situação de maior fragilidade, desproteção e desinformação. Há, claramente, uma necessidade de melhorias significativas no que toca à transmissão de políticas internas e procedimentos, assim como à explicação dos deveres e responsabilidades da função.

Aponta-se ainda a ausência de ações de formação, quer para o desempenho eficaz das funções, quer de natureza linguística, essenciais para fazer face às diferenças e dificuldades no exercício de funções numa nova realidade, num país e cultura diferentes. Estas lacunas contribuem para uma integração menos positiva e para uma diminuição da *performance* laboral.

Adicionalmente, encontram-se falhas na definição de objetivos e práticas, assim como no desenvolvimento de boas relações laborais e na promoção de um bom ambiente multicultural. A má relação entre as chefias e recém-chegados, assim como o seu trato menos cuidado, não adaptado à compreensão dos imigrantes, torna-se um entrave à integração dos mesmos. É notório um sentimento de infelicidade generalizado nos entrevistados, que não está, à priori, associado à natureza da atividade profissional, mas sim às condições oferecidas pelas empresas para a sua execução. De ressaltar, o incumprimento de cláusulas contratuais, a ausência de adequação das categorias profissionais e salariais, a falta de progressão de carreira e valorização, assim como a desigualdade entre trabalhadores.

A discriminação em meio laboral é uma realidade no contexto aqui analisado. Para combater este clima discriminatório, é essencial fomentar e valorizar a multiculturalidade e a gestão positiva da mesma, criando um ambiente de aceitação cultural (Costa, 2015). As organizações têm assim um papel importante, que deverá ser ativo, promovendo esta aceitação e permitindo a livre expressão de aspetos culturais intrínsecos aos colaboradores, o que, por regra, não se verifica nas realidades observadas.

É ainda de ressaltar, a ausência de acompanhamento ao longo do processo de integração, assim como de espaço para avaliação, melhoria de procedimentos e troca de *feedback* relativamente à *performance* dos colaboradores. Urge, assim garantir e fomentar as práticas, quer em termos de acolhimento, integração e acompanhamento, quer em políticas de igualdade salarial, de tratamento e de progressão de carreira. Deve-se promover a formação destes indivíduos, aprimorando capacidades e permitindo criar uma força de trabalho capaz, competitiva e produtiva, que faça face às necessidades de mão de obra do setor, e que atuem na prossecução dos objetivos organizacionais. Adicionalmente, de forma a garantir a existência de boas relações, torna-se crucial que as organizações detenham um papel ativo na gestão da perceção do ambiente laboral. Assim, poder-se-ão antever possíveis fatores de conflitos e atuar preventivamente, promovendo, com isto, a fidelização dos colaboradores, diminuindo a rotatividade e desvinculação contratual.

Concluindo, deverá existir uma melhor preparação interna das organizações da área da construção civil no que toca às práticas abordadas, sendo a integração dos novos colaboradores imigrantes vista como um procedimento indispensável para o sucesso, rentabilidade e bem-estar do seu capital humano.

Como limitações do presente estudo, assinala-se a possibilidade de enviesamento das respostas dos imigrantes às questões colocadas, que, apesar do anonimato, poderão resultar do receio de possíveis represálias por parte das organizações. De referir também alguns entraves à comunicação por razões linguísticas (muitos trabalhadores costumam falar as línguas locais dos seus países de origem e não possuem domínio completo da língua portuguesa), que dificultaram a interpretação das suas declarações, não sendo, por vezes, fornecidas respostas diretas às questões colocadas. As entrevistas efetuadas remotamente foram também limitadas com falhas de internet e ruídos de fundo, que interferiam na qualidade das mesmas. Por último, de destacar a dificuldade

em alcançar uma amostra maior e mais diversificada em termos de experiência profissional, visto que o contacto direto, sem o auxílio de uma pessoa de referência não produziu resultados. É ainda de referir a ausência de resposta e desistência de alguns entrevistados, retardando o desenvolvimento do estudo.

A relevância e atualidade da presente temática, abre portas a diversas investigações futuras, sugerindo-se temas de estudo relacionados com o cumprimento de obrigações legais nas empresas do setor da construção civil, assim como a discriminação no seio laboral do mesmo setor.

Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação

Declaração: Durante a preparação deste trabalho, a autora utilizou o ChatGPT com o objetivo de auxiliar a tradução de literatura em língua inglesa, assim como apoiar na sintetização de secções de conteúdo. Após a utilização desta ferramenta/serviço, a autora reviu e editou o conteúdo conforme necessário e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

Bibliografia

- Baganha, M. I., Marques, J. C., & Góis, P. (2002). O Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000. *Oficina Do CES*, 173, 1–35. <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/index.php?id=2485>
- Baganha, M. I., Marques, J. C., & Góis, P. (2010). Imigração ucraniana em Portugal e no sul da Europa : a emergência de uma ou várias comunidades? *Alto Comissariado Para a Imigração e Diálogo Intercultural*, 1, 1–244. https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1032/1/Livro_2010.pdf
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, 3, 51–64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research : a practical guide for beginners* (1º Edição). Sage Publications.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos* (1º Edição). Lidel.
- Castels, S. (2005). *Globalização, Transnacionalismo e novos fluxos migratórios. Dos trabalhadores convidados às migrações globais*. Fim de Século.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Comissão Europeia. (2020). Plano de ação sobre a integração e a inclusão para 2021-2027. In *Comissão Europeia* (pp. 1–28).

- https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/ip_20_2178
- Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. (n.d.). *Histórico - Como Surgiu?*
<https://www.cplp.org/id-2752.aspx>
- Costa, P. M. (2015). O interculturalismo político e a integração dos imigrantes: o caso português. *Política & Sociedade*, 14(30), 56–71.
<https://doi.org/10.5007/2175-7984.2015v14n30p56>
- Costa, P. M., & Sousa, L. (2021). Os planos municipais de integração de refugiados em Portugal (2015-2022). *População e Sociedade*, 36, 32–49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.52224/21845263/rev36a3>
- Eurostat. (2024). *Migration and asylum in Europe – 2023 edition*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/migration-2023#residence-permits>
- Góis, P., & Marques, J. C. (2018). Retrato de um Portugal migrante: a evolução da emigração, da imigração e do seu estudo nos últimos 40 anos. *E-Cadernos CES*, 29. <https://doi.org/10.4000/eces.3307>
- Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I. P. (2023). *Relatório do Setor da Construção em Portugal 2023 - 1º Semestre*.
https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/RelatorioConstrucao_2023_S1.pdf
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008466&selTab=tab0
- International Organization For Migration. (n.d.). *About Migration*.
<https://www.iom.int/about-migration>
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments To Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>

- Kleit, R. G. (2001). The role of neighborhood social networks in scattered-site public housing residents' search for jobs. *Housing Policy Debate*, 12(3), 541–573. <https://doi.org/10.1080/10511482.2001.9521418>
- Marques, J. C., & Góis, P. (2012). A evolução do sistema migratório lusófono. Uma análise a partir da imigração e emigração portuguesa. *Revista Internacional Em Língua Portuguesa*, 24. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1036>
- Oliveira, C. R. (2023). Indicadores de Integração de Imigrantes: Relatório Estatístico Anual 2023. *Observatório Das Migrações, ACM, IP.*, 1–402. [https://migrant-integration.ec.europa.eu/system/files/2023-12/RelatorioEstatisticoAnual - Indicadores de Integracao de Imigrantes 2023.pdf](https://migrant-integration.ec.europa.eu/system/files/2023-12/RelatorioEstatisticoAnual-IndicadoresdeIntegracao de Imigrantes 2023.pdf)
- Ramos, N. (2009). *Saúde , migração e direitos humanos*. 17(1), 1–11. <http://hdl.handle.net/10400.2/3127>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2023). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35–41. <https://sloanreview.mit.edu/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. (2023). Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2022. *Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*, 1–62. <https://www.sef.pt/pt/pages/conteudo-detalle.aspx?nID=92>
- United Nations. (1948). *Universal Declaration of Human Rights - Portuguese*. <https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/portuguese>

Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18–36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90032-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90032-3)

Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. 1, 1–89. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511902574.005>

Apêndices

Apêndice A - Táticas de socialização

	<p>Institucionalizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transmissão dos modos de atuação internos, promovendo o alinhamento da atuação dos novos colaboradores com os mesmos. -Sentimento de apoio e redução de ansiedade inicial (Rego et al., 2023). 	<p>Individualizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promoção de novas formas de atuação internos e de abordagem organizacional. -Maior dificuldade de adaptação inicial, incerteza e ansiedade nos novos elementos (Rego et al., 2023).
Contexto	<p>Formais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acolhimento programado; -Procedimentos formais de socialização; -Papel do recém-chegado é bem delineado; -Procura-se criar um status específico do colaborador na organização (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978). 	<p>Informais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Início imediato de funções; -Ausência de processo de assimilação de informação, cultura e relações pessoais; -Integração ocorre na execução de tarefas diárias, junto dos pares; -Fomento da aprendizagem através da experiência (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978).
	<p>Coletivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aplicadas em grupos; -Fomento do pensamento e atuação comuns. -Partilha de experiências e entreajuda dos membros do grupo; -Técnica menos dispendiosa; -Possível afastamento da visão organizacional e dos padrões estabelecidos. (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978) 	<p>Individuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Direcionadas e aplicadas de forma individual; -Estímulo de pontos de vista distintos e características do indivíduo de forma isolada; -Não se dá a partilha de experiências; -Mais dispendiosas monetária e temporalmente; -Não adaptadas a processos de recrutamento recorrentes (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978).
Conteúdo	<p>Sequenciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plano delineado, identificado e estruturado de passos a serem cumpridos no processo de socialização (Rego et al., 2023; J. Van Maanen, 1978). 	<p>Aleatórias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sem padrão sequencial de etapas de socialização (Rego et al., 2023; J. Van Maanen, 1978).
	<p>Fixas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Processo de socialização definido temporalmente; -Novos colaboradores conhecedores de cada etapa e período das mesmas (Rego et al., 2023; J. Van Maanen, 1978). 	<p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Processo de socialização não definido temporalmente; -Executado de acordo com as capacidades de cada indivíduo e necessidades organizacionais (Rego et al., 2023; J. Van Maanen, 1978).

Sociais	<p>Seriais:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Orientação e transmissão de informações por elementos organizacionais experientes; - Práticas alinhadas e transmissão de <i>guidelines</i>; -Fomento da percepção da situação organizacional efetiva do novo colaborador (Rego et al., 2023; J. Van Maanen, 1978). 	<p>Disjuntivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Novo colaborador assimila todo o processo individualmente. -Sem orientação por elementos organizacionais experientes; -Fomento da autoaprendizagem do novo colaborador (Rego et al., 2023; J. Van Maanen, 1978).
	<p>Desinvestidura:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indivíduos valorizados apenas quando adquirem os conhecimentos inerentes à profissão e ao ambiente organizacional; -Conhecimentos prévios não são considerados pela organização; -Procura-se moldar os colaboradores à medida da organização (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978). 	<p>Investidura:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conhecimentos, comportamentos e características inatas dos indivíduos são valorizados; -Necessidades dos indivíduos correspondidas; -Criação de vantagem competitiva com as qualidades dos novos colaboradores (Rego et al., 2023; Van Maanen, 1978).

Apêndice B – Guião de entrevista a imigrantes

1. Apresentação e dados demográficos

- 1.1. Nome;
- 1.2. Idade;
- 1.3. Nacionalidade;
- 1.4. Género;
- 1.5. Estado civil;
- 1.6. Número de filhos;
- 1.7. Nível de escolaridade;
- 1.8. Formação profissional;
- 1.9. Profissão no país de origem;
- 1.10. Profissão em Portugal;
- 1.11. Data de chegada a Portugal;
- 1.12. Local de residência em Portugal;
- 1.13. Vinda direta para Portugal ou já trabalhou noutra país estrangeiro?
- 1.14. Porque escolheu Portugal como destino de trabalho/viver?
- 1.15. Deslocou-se para Portugal sozinho ou com algum familiar? Se viajou sozinho já conhecia alguém que se encontrasse em Portugal?
- 1.16. Veio para Portugal com promessa de contrato de trabalho? Se sim, como conheceu e se candidatou à vaga de emprego, e qual o vínculo contratual? Se não, como encontrou emprego?
- 1.17. Chegou com visto de trabalho?
- 1.18. Atualmente tem Contrato de Trabalho? Se sim, qual a sua duração.
- 1.19. Trabalhou em quantas empresas em Portugal? Se sim, porque motivo mudou de emprego? Qual a localização das mesmas?

2. Receção em Portugal

- 2.1. Como foi a sua receção em Portugal? Teve o apoio por parte da empresa na sua receção e acomodação? Teve apoio de algum familiar/ amigo?
- 2.2. Caso tenha vindo para PT com contrato de trabalho, quando chegou a Portugal foram-lhe explicados por parte da empresa os procedimentos a tomar para se legalizar e instalar no país?
- 2.3. Caso tenha vindo com Contrato de Trabalho, a empresa prestou-lhe apoio à sua legalização, nomeadamente com agendamentos e deslocações à Segurança Social, Finanças, SEF e Centro de Saúde? Assim como com aspetos de saúde e alimentação?
- 2.4. Foram-lhe indicadas as instituições que lhe poderão prestar apoio como é o caso do CNAI e o CLAI?

3. Ações de integração na empresa

3.1. Quando ingressou no trabalho foi-lhe apresentada a empresa, assim como a sua atividade ou ramos de atividade?

3.2. Foi-lhe apresentado o seu posto de trabalho? Materiais a serem utilizados? Modos de trabalho? Os seus superiores e colegas de trabalho (foi organizado algum convívio (almoço/jantar para recessão e apresentação)?

3.3. Foram-lhe apresentadas as regras de segurança no trabalho? São realizadas consultas do Trabalho?

3.4. Foram-lhe transmitidos os seus direitos e deveres enquanto trabalhador e residente em Portugal, assim como questões relacionadas com reagrupamento familiar (caso se aplique)?

3.5. Foi-lhe dada alguma formação acerca de termos linguísticos e de língua portuguesa (Português de Portugal), por parte da empresa?

3.6. A empresa forneceu-lhe/fornece-lhe alguma formação (inicial/contínua)?

4. Integração social

4.1. Trabalha com indivíduos com a mesma nacionalidade que a sua? Como acha que isso influenciou a sua integração na empresa?

4.2. Como sente que é tratado por parte seus colegas? E dos seus superiores? (já sentiu discriminação?)

4.3. Sente que no seu posto de trabalho a sua cultura, valores e modos de agir são respeitados e tidos em conta por todos os pares?

4.4. Criou amizades com colegas de trabalho e/ou com superiores?

4.5. Sentiu-se alguma vez discriminado? Se sim, em que circunstâncias, por quem e como agiu perante tal situação? Participou o ocorrido à entidade patronal e/ou às autoridades? Se sim, como procedeu a entidade patronal?

4.6. Já se sentiu não ouvido/incompreendido no seu trabalho? Se sim, em que circunstâncias?

4.7. Como se sente recebido pelos colegas na empresa onde trabalha/ trabalhou? E pelos superiores?

4.8. Existem conflitos entre colegas no trabalho? Se sim, sente que as diferenças culturais poderão ser um fator? Se sim, a empresa age sobre estes conflitos?

4.9. Sente que foi bem recebido na empresa/s onde trabalha/trabalhou?

4.10. Sente-se satisfeito com a forma como é tratado no trabalho? Porquê?

4.11. A empresa disponibiliza/disponibilizou residência? Se sim, esta tem algum custo para si? Se não, onde se encontra instalado? Partilha casa? Tem quarto próprio ou partilhado? Se sim, como se sente ao ter de partilhar o seu espaço? Como é a convivência entre várias pessoas (com culturas diferentes) na mesma casa? Acha que isso interfere

com o seu bem-estar? Sente-se à vontade para manter os hábitos e rotinas? Caso seja uma casa fornecida pela empresa, a empresa demonstra preocupação com estes aspetos?

4.12. Como acha que foi a sua integração? O que mudaria para que esta fosse mais eficaz e facilitada?

4.13. A empresa organiza atividades/ações para criar relações entre os colegas, aquando da chegada e/ou periodicamente?

4.14. Tem amizades fora do ambiente de trabalho? Se sim como fez essas amizades? São pessoas de que nacionalidade? E companheira/o? Se sim, caso partilhe casa, este aspeto interfere nestas relações extratrabalho?

4.15. Que atividades tem nos tempos livres? Que atividades faz nos seus tempos livres e dias de descanso?

4.16. Como se sente recebido pela sociedade portuguesa? Sente-se incluído na sociedade portuguesa?

4.17. Já sentiu algum tipo de discriminação por parte de pessoas portuguesas?

5. Condições de trabalho

5.1. Sente que o contributo que dá com o seu trabalho é valorizado e recompensado?

5.2. Tem horário de trabalho definido e este é cumprido? Tem mapas de férias?

5.3. São feitas avaliações de desempenho por parte da empresa aos trabalhadores? São atribuídos prémios de produtividade ou outros?

5.4. Tem algum problema de saúde que o limite no seu trabalho? Se sim a empresa mostra-se preocupada com o mesmo?

5.5. Há comunicação direta no trabalho? São lhe transmitidas todas as informações necessárias de forma clara pelos seus superiores?

5.6. Na sua opinião como são as condições de trabalho na empresa/s onde trabalha/trabalhou?

5.7. Acha que o seu salário é adequado e justo?

5.8. As suas expectativas de emprego foram cumpridas na empresa/s onde trabalha/trabalhou?

6. Atitudes face ao trabalho e perspetivas futuras

6.1. Sente-se feliz na empresa onde está e em Portugal? Porquê?

6.2. Sente vontade de procurar outras oportunidades de trabalho em Portugal ou noutro país estrangeiro? Porquê?

6.3. Pensa trazer a sua família para Portugal um dia? Se sim, a empresa onde trabalha mostra-se recetiva em fornecer-lhe apoio?

6.4. Sente vontade de regressar ao seu país? Se sim, porquê?

6.5. O que pretende fazer depois de terminar o seu contrato de trabalho?

6.6. Como se imagina ou como gostaria que fosse a sua vida dentro de alguns anos (por exemplo 10 anos)?

Apêndice C – Guião de entrevista a advogados

“Portugal é um país de imigração. Um país que recebe, todos os anos, milhares de imigrantes que aqui procuram oportunidades.

Um país que quer receber os imigrantes como quer que sejam recebidos os seus emigrantes”

Ana Catarina Mendes,
Ministra Adjunta e dos Assuntos Parlamentares
Assembleia da República | Junho 2022

Objeto geral de investigação

O objetivo geral desta investigação é compreender as medidas de acolhimento, integração e acompanhamento de trabalhadores imigrantes, oriundos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, que estão a ser praticadas no sector da construção civil.

Trata-se de uma investigação de cariz qualitativo, com entrevistas semiestruturadas a indivíduos imigrantes com experiência no setor da construção civil, na zona Norte e Centro de Portugal, a uma Diretora de Recursos Humanos de uma empresa do mesmo setor e profissionais da área do Direito.

O método de análise de conteúdo utilizado para o tratamento dos dados obtidos é a Análise Temática.

Objetivos específicos da entrevista

Pretende-se perceber, face às alterações legislativas à Lei 23/2007, (vulgarmente denominada Lei dos Estrangeiros) e políticas nacionais económicas e de cooperação com países da CPLP, quais são as práticas/desafios com que:

1. As entidades governamentais portuguesas;
2. As empresas portuguesas;
3. E os recursos humanos do Sector da Construção Civil e Obras publicas que recrutam imigrantes,

Se deparam aquando do acolhimento e integração de imigrantes em território nacional português, para o exercício de atividade profissional.

Enquadramento

Em termos históricos, podemos distinguir fases distintas dos movimentos migratórios em Portugal (Marques, 2015, as cited in Góis & Marques, 2018).

Os primeiros movimentos migratórios (com início em 1974) eram formados por uma população maioritariamente oriunda dos PALOP (Góis & Marques, 2018). Estes primeiros movimentos atribuíram-se essencialmente a um passado colonial de

identificação cultural, bem como à alteração da lei da nacionalidade que na altura fez emergir no país novas famílias, reunificações familiares e o desenvolvimento de redes migratórias informais (Baganha et al., 2004, as cited in Góis & Marques, 2018; Marques & Góis, 2012, as cited in Góis & Marques, 2018).

A entrada de Portugal para CEE e a abertura económica ao exterior (1986 a 1999/2000), registou um crescimento significativo de imigrantes oriundos do Brasil, da Europa e da América do Norte que, apesar de numericamente inferior aos imigrantes dos PALOP, desempenharam funções relevantes em segmentos mais qualificados no mercado de trabalho nacional (Góis & Marques, 2018).

Com a entrada no novo milénio, os movimentos migratórios cresceram significativamente e com uma maior diversidade quanto às origens dos imigrantes (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, 2022). Os imigrantes chegavam à procura de oportunidades de emprego que encontravam no sector da construção civil e obras públicas e nas indústrias ligadas ao turismo (Góis & Marques, 2018).

Mais recentemente e após um período pandémico à escala mundial, a economia deu sinais de crescimento e sectores como o da Construção Civil e Obras Públicas deparou-se com uma força de trabalho diminuta face às necessidades do país (Ferreira, 2022). De acordo com a Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), estimava-se que em 2022 faltavam entre 70 a 80 mil trabalhadores para suprir as necessidades mais prementes de mão de obra no sector (Pereira, 2022).

A promoção da mobilidade transnacional da mão-de-obra e uma gestão mais dinâmica e a eficiente da gestão dos recursos humanos voltaram a estar na agenda de um país onde o sector da Construção Civil e Obras públicas (Pereira, 2022) “(...) é considerada um dos setores impulsionadores da economia nacional, não só pelo seu peso na criação de riqueza como também de emprego sendo uma atividade fundamental para o crescimento da economia” (Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, 2022, p.13).

Parte da solução passava assim por regularizar e agilizar os procedimentos migratórios, tendo sido alterada a Lei 23/2007, (vulgarmente denominada Lei dos Estrangeiros), em resultado de um intenso trabalho de todas as áreas do Governo português.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística e do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras “A nacionalidade brasileira mantém-se como a principal comunidade estrangeira residente representando 29,3% do total (valor mais elevado desde 2012)”. Relativamente a indivíduos de origem africana e residentes em Portugal, é contabilizado um total de 107.598 indivíduos no ano de 2021. O total de títulos de residência atribuídos a países de língua portuguesa (Brasil, Angola, Cabo Verde e Guiné-Bissau) atingiu os 46,4% da totalidade de títulos atribuídos (Instituto Nacional de Estatística, 2023; Estrela et al., 2022).

Questões:

1. Apresentação e dados demográficos

- 1.1. Nome;
- 1.2. Idade;
- 1.3. Nacionalidade;
- 1.4. Género;
- 1.5. Formação académica / Especializações;
- 1.6. Profissão/função/Anos de experiência;
- 1.7. Localização geográfica de atuação profissional.

2. Desafios do tecido empresarial português face à imigração

- 2.1. Na sua opinião, face ao peso fiscal sobre a remuneração dos trabalhadores, que medidas recomendaria para incentivar a contratação com formatos contratuais mais equitativos e seguros para ambas as partes?
- 2.2. Segundo Albano Ribeiro, os trabalhadores que chegam a Portugal são maioritariamente indivíduos não qualificados (Lusa,2022), desse modo, de que forma o governo poderá promover uma formação adequada e alinhada com as necessidades dos imigrantes acolhidos em Portugal, e em especial em empresas do setor da construção, de forma a promover o seu desenvolvimento profissional, a sua integração e a igualdade de oportunidades?
- 2.3. Relativamente à Higiene e Segurança no Trabalho, quais são as principais responsabilidades legais das empresas em relação a estes procedimentos, e em específico empresas da área de construção civil, onde estão presentes trabalhos de risco elevado?
 - 2.3.1. Teria alguma recomendação de aspetos legais a apontar como forma de aprimorar o controlo das empresas, de forma a promoverem a segurança do ambiente de trabalho, e especificamente a de trabalhadores imigrantes, que possuindo ou não experiência prévia na área da construção, poderão não estar a par dos procedimentos de segurança e higiene obrigatórios em empresas portuguesas?

3. O direito à igualdade em contexto laboral face à imigração

Recentemente, o sindicato da construção civil de Portugal numa reunião com o secretário de Estado do Trabalho, veio propor encontros com industriais e agentes do setor (privados e públicos) para que sejam tomadas medidas contra a exploração de trabalhadores, desde logo dando-lhes “os mesmos direitos e mesmos deveres dos trabalhadores portugueses” (Lusa, 2023).

- 3.1. Em que é que se traduz, na prática e na sua ótica, esta igualdade de direitos em contexto laboral face a um imigrante oriundo dos CPLP?

- 3.1.1. A agenda de trabalho digno prevê a igualdade de direitos dos trabalhadores imigrantes independentemente da sua origem e ocupação profissional?

4. Desafios das políticas sociais e de inclusão face à imigração

O direito à habitação

Teoricamente, o direito social e fundamental à habitação goza de proteção constitucional e internacional, na medida em que os recursos de um Estado bem como os que lhe sejam fornecidos por outros Estados ou pela comunidade internacional devem ser utilizados para sua garantia, conforme se percebe do Pacto Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais (Art.3º., PIDESC) (Mota, 2020).

No entanto, em Portugal o conteúdo do direito à habitação não é linear. Mais recentemente a desaceleração no ritmo do investimento público provocado pelo COVID-19 trouxe um cenário polémico (Mota, 2020).

A privatização de habitação social ou pública, o aumento das rendas e das taxas de juro dos créditos junto da banca para aquisição de imóveis fez disparar os valores da habitação.

- 4.1. Existem apoios para a aquisição de habitações a preços controlados Portaria n.º 65/2019, de 19 de fevereiro, na redação dada pela Declaração de Retificação n.º 19/2019, de 17 de abril e pela Portaria n.º 281/2021, de 3 de dezembro. Os imigrantes têm acesso a este tipo de habitações?
- 4.2. Que soluções deveria o Estado garantir, por si ou em conjunto com o sector privado, para impedir que os imigrantes que atualmente veem a sua entrada em Portugal facilitada por um visto de procura de trabalho, em risco de viverem em condições pouco dignas ou serem sujeitos a alojamentos sem condições, como as que temos vindo a conhecer pela imprensa e que tem contribuído para o flagelo da “escravatura moderna”?
- 4.3. Na sua ótica, o reagrupamento familiar dos trabalhadores imigrantes é visto pelo governo como um direito fundamental dos mesmos?
 - 4.3.1. O apoio ao reagrupamento familiar é garantido pelo Governo português?
 - 4.3.2. Quais as medidas de apoio a serem implementadas pelo governo, em conformidade com as entidades patronais, para tornar este procedimento mais facilitado?
- 4.4. As medidas atuais relativas à garantia ao acesso a cuidados de saúde dos imigrantes estão adequadas?
 - 4.4.1. Que alterações poderiam ser postas em prática, de forma a melhorar o direito e acesso à saúde deste grupo de indivíduos, tendo em atenção as necessidades e particularidades dos mesmos, no que toca ao acesso a serviços médicos e ao seu conhecimento relativo dos meios disponibilizados?

5. As recentes alterações à lei 23/2007

A concessão do visto de curta duração, de estada temporária ou de residência para cidadãos abrangidos pelo Acordo sobre a Mobilidade entre os Estados-Membros da CPLP passou a estar dispensada de parecer prévio do SEF mas dá-lhe a possibilidade de acionar medidas de controlo fronteiriço e até de cancelamento de vistos (República Portuguesa, 2022).

5.1. Qual é o seu parecer sobre esta alteração?

Foi criado um tipo de visto para procura de trabalho em Portugal com a duração de 120 dias, prorrogáveis por mais 60 dias, limitado ao território nacional. Este visto integra um agendamento junto dos serviços competentes pela concessão de autorizações de residência.

Na prática, este agendamento, que a lei não especifica qual o procedimento ou legitimidade para o seu impulso (como acontece nos casos em que os trabalhadores chegam a território nacional com visto de residência temporária para o exercício de trabalho subordinado) cria dúvidas.

Os interessados não conhecem os procedimentos, não tem, muitas vezes competências nem acesso a meios informáticos e as empresas não têm estruturas para os informar. Daí que entrem em situação irregular junto das autoridades consulares ainda que se encontrem a laborar ou a habitar alojamentos que as empresas disponibilizam.

5.2. Na sua opinião, como é que situações destas poderiam ser contornadas?

5.3. Faria sentido integrar nos planos anuais de formação profissional obrigatória das empresas, matérias sobre estas questões em todas as empresas onde existam imigrantes a trabalhar?

5.3.1. Se sim, em que moldes e por que entidades deveria ser colocada em prática e controlada a obrigatoriedade dessa formação, em especial?

6. Bem-estar do imigrante

6.1. Na sua ótica, poderão existir questões a nível social e legal que interfiram com a saúde mental e integração em contexto laboral dos imigrantes, provenientes de realidades económicas subdesenvolvidas e de baixo limiar de pobreza?

6.1.1. Se sim, que alterações podem ser colocadas em prática para diminuir estes efeitos, tendo em conta as diferenças culturais e linguísticas que poderão afetar a integração e os seus possíveis efeitos a nível psicológico?

Referências Bibliográficas

- Estrela, J., Lopes, S. M., Menezes, A., Sousa, P., & Machado, R. (2022). Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2021. *Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*. <https://sefstat.sef.pt/forms/relatorios.aspx>
- Ferreira, J. (2022, julho 14). *Escassez de mão de obra no sul da Europa ameaça "boom" da*

- construção. *Eco*. <https://eco.sapo.pt/2022/07/14/escassez-de-mao-de-obra-no-sul-da-europa-ameaca-boom-da-construcao/>
- Góis, P., & Marques, J. C. (2018). Retrato de um Portugal migrante: a evolução da emigração, da imigração e do seu estudo nos últimos 40 anos. *e-cadernos CES*, (29). <https://doi.org/10.4000/eces.3307>
- Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I. P. (2022). *Relatório do Setor da Construção em Portugal 2022 – 1o Semestre*. https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/RelConst_2022_S1.pdf
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estatísticas Demográficas 2021. *Instituto Nacional de Estatística*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=13932532&PUBLICACOESmodo=2
- Lusa. (2022, agosto 3). Sindicato da Construção diz que não falta mão de obra mas sim salários mais altos. *Eco*. <https://eco.sapo.pt/2022/08/03/sindicato-da-construcao-diz-que-nao-falta-mao-de-obra-mas-sim-salarios-mais-altos/>
- Lusa. (2023, junho 26). Exploração laboral da construção é “muito mais grave” do que na agricultura, diz sindicato. *Eco*. <https://eco.sapo.pt/2023/06/26/exploracao-laboral-da-construcao-e-muito-mais-grave-do-que-na-agricultura-diz-sindicato/>
- Marques, J. C., & Góis, P. (2012). A evolução do sistema migratório lusófono. Uma análise a partir da imigração e emigração portuguesa. *Revista Internacional Em Língua Portuguesa*, 24. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1036>
- Mota, P. D. S. (2020). *A efetividade do direito humano à habitação em Portugal* [Master's thesis, Universidade Autónoma de Lisboa]. Repositório da Universidade Autónoma de Lisboa. <https://repositorio.ual.pt/entities/publication/dc07e6f8-f1f7-4906-9720-d3354482bde1>
- Pereira, S. (2022, janeiro 23). Falta de mão-de-obra na construção põe em risco execução do PRR. *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/-falta-de-mao-de-obra-na-construcao-poe-em-risco-execucao-do-prr-14517712.html>
- República Portuguesa. (2022, setembro 30). Alterações à Lei dos Estrangeiros simplifica procedimentos. *Portugal.Gov.PT*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=alteracoes-a-lei-dos-estrangeiros-simplifica-procedimentos>

Apêndice D – Guião de entrevista a gestora de recursos humanos

1. Apresentação e dados demográficos:

- 1.1. Nome;
- 1.2. Idade;
- 1.3. Nacionalidade;
- 1.4. Género;
- 1.5. Formação académica;
- 1.6. Profissão/função/Anos de experiência;
- 1.7. Experiência em Gestão de Recursos Humanos? Dimensão da(s) empresa(s)?

2. Recrutamento e ações de integração na empresa

- 2.1. Como é processado o recrutamento de trabalhadores estrangeiros? O recrutamento realizado é internacional?
- 2.2. Caso seja realizado um recrutamento internacional, como é publicitada a vaga de emprego existente? Como são recrutados os trabalhadores internacionalmente?
- 2.3. Porque a empresa recorre à contratação de trabalhadores imigrantes/ ao recrutamento internacional em detrimento do recrutamento em território nacional?
- 2.4. Quais são os critérios na seleção de candidatos?
- 2.5. Em quais países é realizado o recrutamento internacional de trabalhadores?
- 2.6. Existe algum plano delineado de acolhimento, integração e receção de trabalhadores estrangeiros?
- 2.7. Se sim, quem está encarregue de delinear e colocar em prática o plano?
- 2.8. Quem são os intervenientes no processo de acolhimento, integração e acompanhamento?
- 2.9. O processo de recrutamento e integração é diferenciado de acordo com a nacionalidade do trabalhador? (Trabalhadores portugueses rececionados de forma diferente?)

3. Receção em Portugal

- 3.1. Como é efetivada a receção dos trabalhadores em Portugal? É dado um apoio na receção em território nacional e na sua acomodação?
- 3.2. É realizada a contextualização do processo de legalização aos trabalhadores recém-chegados? É dado apoio nos procedimentos de legalização, nomeadamente agendamentos e deslocações aos serviços públicos e de saúde?
- 3.3. São transmitidos ao colaborador os seus direitos e deveres enquanto trabalhador e residente em Portugal, assim como questões relacionadas com reagrupamento familiar (caso se aplique)?

3.4. É fornecido apoio com a compra de bens alimentares e objetos necessários à sua acomodação?

3.5. São indicadas das instituições que poderão prestar apoio aos imigrantes, como é o caso dos CNAI e CLAI?

4. Ações de integração na empresa

4.1. No início de funções é realizada a apresentação da empresa ou ramos de atividade?

4.2. Existe a apresentação do posto de trabalho? Materiais a serem utilizados? Modos de trabalho? Os seus superiores e colegas de trabalho (é organizado algum convívio (almoço/jantar para recessão e apresentação)? Quem está encarregue destas funções?

4.3. São apresentadas as regras de segurança no trabalho? Há alguma formação de segurança e higiene no trabalho?

4.4. Há a preocupação da empresa com a segurança dos trabalhadores?

4.5. São realizadas formações em termos linguísticos e de língua portuguesa (Português de Portugal)? Existem barreiras linguísticas?

4.6. A empresa fornece alguma formação (inicial/contínua)?

4.7. Todas as ações de integração definidas e efetuadas são ordenadas pela chefia, ou pela gestão de RH?

4.8. Tem conhecimento dos procedimentos tomados por outras empresas no ramo da integração e acompanhamento de trabalhadores imigrantes no setor da construção civil? Se sim, poderá descrê-los de forma geral? Estão na mesma linha dos procedimentos tomados pela sua empresa?

5. Integração social

5.1. O ambiente de trabalho é multicultural? Quantas nacionalidades? Só trabalhadores estrangeiros ou também portugueses?

5.2. Existem ações de promoção de aceitação e inclusão cultural? A cultura e valores dos diversos trabalhadores é respeitada no contexto de trabalho, tanto por colegas como por superiores?

5.3. Como é a relação dos colaboradores entre si?

5.4. Como é a relação colaborador/encarregado geral?

5.5. Já existiram situações de discriminação? Se sim, em que circunstâncias, por que parte e como agiu a empresa? A empresa reportou às autoridades?

5.6. Os colaboradores têm liberdade de se expressarem com os superiores? A quem é que eles reportam?

5.7. Há escuta ativa com os colaboradores? Há procura de compreensão das necessidades dos colaboradores? Se sim, por parte de todos os intervenientes?

5.8. Existem conflitos entre trabalhadores no ambiente de trabalho? Se sim, de que natureza são estes conflitos. Se sim, como é que a empresa age nestas situações? As diferenças culturais poderão ser um fator de conflito?

5.9. A empresa procura perceber como a receção dos trabalhadores foi percecionada pelos mesmos? Se sim, é efetivado algum ajuste aos procedimentos para se adaptar às falhas e necessidades emergentes?

5.10. São realizados questionários de satisfação aos trabalhadores?

5.11. A empresa disponibiliza alojamento aos trabalhadores? Se não, a empresa presta algum tipo de ajuda na procura de alojamento? Se sim, tem algum custo para o trabalhador? Onde é este alojamento? É localizado num local favorável para as deslocações dos trabalhadores e inclusão social? É perto das obras? Os trabalhadores têm meio de transporte disponível? O alojamento é partilhado com todos os trabalhadores? Quais são as condições em que eles vivem? Partilham quarto? A empresa tem preocupação com o bem-estar na residência? A empresa intervém em aspetos relacionados com a convivência na residência? Existem conflitos reportados? Se sim, como a empresa age perante os mesmos? Os trabalhadores procuram outra residência posteriormente?

5.12. Na sua opinião como é o processo de integração? Mudaria algum aspeto para que este fosse mais eficaz e facilitado? Tem abertura por parte da chefia da empresa para expor as suas sugestões e realizar as adaptações e alterações necessárias?

5.13. São organizadas atividades/ações para criar relações entre colaboradores, aquando da chegada e/periodicamente?

5.14. A empresa realiza ações de integração social destes colaboradores?

5.15. Há participação ativa da gestão de recursos humanos no dia a dia do trabalhador ao realizar as suas funções?

6. Condições de trabalho e acompanhamento

6.1. O trabalho dos colaboradores é valorizado?

6.2. O horário de trabalho está definido e este é cumprido? Existem mapas de férias? São-lhe pagos todos os subsídios?

6.3. São feitas avaliações de desempenho aos trabalhadores? São atribuídos prémios de produtividade ou outros?

6.4. No caso do trabalhador dispor de algum problema de saúde, há preocupação da empresa com esse aspeto? Há alguma adequação do trabalho às limitações do colaborador?

6.5. Há comunicação direta no trabalho? São-lhe transmitidas todas as informações necessárias de forma clara aos trabalhadores?

6.6. Na sua opinião como são as condições de trabalho?

6.7. Na sua opinião o salário dos colaboradores é justo e adequado? Os salários são correspondentes à categoria profissional dos trabalhadores?

- 6.8. Os trabalhadores são obrigados a utilizarem os materiais de segurança?
- 6.9. Os trabalhadores dispõem de todos os materiais de proteção para os trabalhos de risco (exemplo trabalho em altura)?
- 6.10. Os trabalhadores são felizes?
- 6.11. Os trabalhadores estão fidelizados na empresa? Há a promoção de retenção de talentos por parte da empresa?
- 6.12. Como descreve o ambiente laboral?
- 6.13. A empresa fornece apoio no reagrupamento familiar?
- 6.14. Existe muita rotatividade de trabalhadores? Quando eles saem da empresa é efetivada alguma análise de compreensão do motivo da sua saída? Na sua saída são efetuados todos os procedimentos legais, nomeadamente o pagamento dos valores estabelecidos por lei?
- 6.15. A quem os trabalhadores reportam os seus problemas e necessidades?
- 6.16. Que papel o responsável de recursos humanos tem em todo o processo de integração e acompanhamento?
- 6.17. Há preocupação por parte da gestão de topo com o bem-estar dos colaboradores?
- 6.18. O papel do responsável de recursos humanos é ativo em todo o processo?
- 6.19. Há uma preocupação verdadeira e real por parte da chefia com a fragilidade dos colaboradores imigrantes e a necessidades destes serem apoiados à chegada, na sua integração na empresa e socialmente e manter um apoio constante?

Apêndice E – Consentimento informado imigrantes/gestora

Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Autora: Sara Maria Almeida da Silva

Foi convidado a participar num estudo de investigação científica que faz parte integrante do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Católica Portuguesa. Tem como objetivo de estudo o *acolhimento, integração e acompanhamento de trabalhadores imigrantes, em empresas portuguesas, na área da construção civil e obras públicas*.

A sua participação é muito importante, e por esse motivo solicitamos que responda de forma voluntária às questões de uma entrevista semiestruturada.

Todas as informações que fornecer serão apenas utilizadas para fins de investigação científica e a sua identidade não será revelada em qualquer parte do estudo.

A sua participação neste estudo é voluntária e por esse motivo pode recusar participar a qualquer momento, sem qualquer tipo de consequência.

Solicitamos que a entrevista seja gravada (gravação de voz) para uma melhor análise dos dados, sendo esta apenas utilizada para fins informativos. A gravação não será divulgada e será mantida separadamente do arquivo que contém informações pessoais sobre os participantes.

O tratamento dos dados obtidos garante o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos mesmos.

No final do projeto, todos os dados pessoais dos participantes serão eliminados.

Declaro que compreendo os procedimentos acima descritos e que as minhas questões foram respondidas de forma satisfatória. Aceito participar nesta investigação, assim como aceito a gravação de voz da entrevista. Foi-me dada uma cópia deste protocolo.

Nome: _____

Assinatura: _____

Data: ___/___/_____

Assinatura da Investigadora: _____

Apêndice F – Consentimento informado advogados

Consentimento Informado

Investigação no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Autora: Sara Maria Almeida da Silva

Foi convidado a participar num estudo de investigação científica que faz parte integrante do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Católica Portuguesa. Tem como objetivo de estudo o *acolhimento, integração e acompanhamento de trabalhadores imigrantes, em empresas portuguesas, na área da construção civil e obras públicas*.

A sua participação é muito importante, e por esse motivo solicitamos que responda de forma voluntária às questões de uma entrevista semiestruturada.

Todas as informações que fornecer serão apenas utilizadas para fins de investigação científica e a sua identidade só será revelada em qualquer parte do estudo com a sua autorização.

A sua participação neste estudo é voluntária e por esse motivo pode recusar participar a qualquer momento, sem qualquer tipo de consequência.

Solicitamos que a entrevista seja gravada (gravação de voz) para uma melhor análise dos dados, sendo esta apenas utilizada para fins informativos. A gravação não será divulgada e será mantida separadamente do arquivo que contém informações pessoais sobre os participantes.

O tratamento dos dados obtidos garante o anonimato dos participantes, sendo revelada a identidade dos mesmos apenas se for explicitamente por eles autorizado.

No final do projeto, todos os dados pessoais dos participantes serão eliminados.

Declaro que compreendo os procedimentos acima descritos e que as minhas questões foram respondidas de forma satisfatória. Aceito participar nesta investigação, assim como aceito a gravação de voz da entrevista.

Não autorizo que a minha identidade seja revelada nesta investigação.

Autorizo que a minha identidade seja revelada nesta investigação.

Foi-me dada uma cópia deste protocolo.

Nome: _____

Assinatura: _____

Data: ___/___/_____

Assinatura da Investigadora: _____

Apêndice G – Dados demográficos da amostra

Participante	Idade	Género	Origem	Profissão na origem	Profissão em Portugal
E1	37	M	São Tomé e Príncipe	Pintor-estucador	Servente de Pedreiro
E2	33	M	São Tomé e Príncipe	Educador de Infância	Servente de Pedreiro
E3	46	M	São Tomé e Príncipe	Pedreiro	Servente de Pedreiro
E4	39	M	São Tomé e Príncipe	Pedreiro	Servente de Pedreiro
E5	48	M	São Tomé e Príncipe	Motorista	Servente de Pedreiro
E6	36	M	Guiné-Bissau	Empresário no setor da construção	Servente de Pedreiro
E7	27	M	Guiné-Bissau	Pedreiro	Servente de Pedreiro
E8	42	M	Guiné-Bissau	Canalizador	Servente de Pedreiro
E9	29	M	Guiné-Bissau	Carpinteiro	Servente de Pedreiro
E10	34	M	Brasil	Chefe de cozinha	Servente de Pedreiro ¹
E11	33	M	Moçambique	Eletricista	Eletricista
E12	32	M	Brasil	Técnico de reparações	Servente de Pedreiro
E13	30	M	Brasil	Engenheiro Civil	Servente de Pedreiro

¹ Entretanto mudou de ocupação para Chefe de Cozinha

E14	29	M	Brasil	Profissional de BPO	Servente de Pedreiro ²
E15	44	M	São Tomé e Príncipe	Carpinteiro	Servente de Pedreiro
E16	40	M	São Tomé e Príncipe	Pedreiro	Servente de Pedreiro
E17	50	M	São Tomé e Príncipe	Pedreiro	Servente de Pedreiro
E18	40	M	Guiné-Bissau	Empresário no setor da construção	Servente de Pedreiro
E19	42	M	São Tomé e Príncipe	Empresário no setor da construção	Servente de Pedreiro
E20	32	M	Guiné-Bissau	Pedreiro	Servente de Pedreiro
E21	28	M	São Tomé e Príncipe	Eletricista	Servente de Pedreiro
E22	29	M	São Tomé e Príncipe	Jardineiro	Servente de Pedreiro
E23	40	M	São Tomé e Príncipe	Agricultor	Servente de Pedreiro
E24	45	F	Portugal	-	Advogada
E25	45	F	Portugal	-	Gestora de Recursos Humanos

² Entretanto mudou de ocupação para profissional de *Business Process Outsourcing*

Apêndice H – Tabela-sumário dos resultados obtidos

Temas	Subtemas	Códigos
Recrutamento e Seleção	Recrutamento internacional	-Processo adaptado a cada realidade cultural; -Componentes legais acauteladas; -Habitação.
	Recrutamento apenas em território nacional	-Sem plano de integração estruturado e adaptado às necessidades de cada perfil; -Potenciador de casos de exploração laboral.
Acolhimento e Integração	Acolhimento	-Recrutamento internacional = a práticas de acolhimento mais abrangentes e adaptadas a cada perfil; -Com/ sem habitação preparada, vestuário e adiantamento salarial; -Apresentação/ sem apresentação de infraestruturas; -Boas/ más condições de habitação; -Acolhimento/ sem acolhimento planeado no primeiro dia de funções.
	Apresentações	-Breves ou inexistentes apresentações a colegas e superiores; -Inexistência de apresentações formais.
	Enquadramento legal e documentação	-Explicação/ sem explicação de contratos, direitos e deveres; -Enquadramento da realidade vivida no país; -Vínculo/ ausência de vínculo contratual; -Explicação/ sem explicação do processo de legalização; -Apoio/ sem apoio com documentação; -Acompanhamento/ sem acompanhamento a serviços públicos;

		<p>-Apoio/ sem apoio com reagrupamento familiar;</p> <p>-Apoio/ sem apoio com aspetos de saúde;</p> <p>-Incumprimentos legais.</p>
	Políticas internas, procedimentos e posto de trabalho	<p>-Ausência de práticas ativas de orientação e alinhamento interno;</p> <p>-Apresentações/ sem apresentações breves e informais do local de trabalho;</p> <p>-Início de funções imediato no primeiro dia de funções;</p> <p>-Ausência de equipamentos de proteção individual.</p>
	Formação inicial	<p>-Ausência de cultura de formação e aprendizagem técnica;</p> <p>-Ausência de formação linguística.</p>
	Explicação dos deveres e responsabilidades da função	<p>-Ausência de explicação de funções, objetivos, responsabilidades e práticas.</p>
Acompanhamento	Acompanhamento do processo de integração e avaliação	<p>-Acompanhamento/ sem acompanhamento do processo de integração;</p> <p>-Ausência de questionários de satisfação;</p> <p>-Sem implementação de melhorias aos procedimentos;</p> <p>-Avaliações/sem avaliações de desempenho e prémios de produtividade;</p> <p>-Ausência de reuniões;</p> <p>-Falhas de comunicação entre níveis organizacionais;</p> <p>-Colaboradores sem voz.</p>
	Relacionamento com colegas e superiores hierárquicos	<p>-Desigualdade;</p> <p>-Xenofobia;</p> <p>-Trato menos cuidado originário da chefia;</p> <p>-Relacionamento positivo com colegas;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> -Ausência de ações de promoção da multiculturalidade; -Repressão de aspetos culturais e linguísticos; -Obrigatoriedade de afastamento de culturas/ países de origem; -Ausência de intervenção ativa nos conflitos resultantes do ambiente multicultural.
Barreiras à integração e cumprimento do contrato psicológico	Expectativas do colaborador	<ul style="list-style-type: none"> -Expectativas de emprego não cumpridas; -Falta de valorização e reconhecimento; -Ausência de adequação salarial e de classificação profissional; -Processos de acolhimento iniciais positivos; -Falhas no processo de acolhimento, integração e acompanhamento no seu todo.