

---

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, MERCADO DE TRABALHO E RELAÇÕES DE TRABALHO: O CONTEXTO LUSO-BRASILEIRO

### HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, LABOR MARKET AND INDUSTRIAL RELATIONS: THE LUSO-BRAZILIAN CONTEXT

**Marcus Vinicius Cruz**

Fundação João Pinheiro

[marcus.cruz@fjp.mg.gov.br](mailto:marcus.cruz@fjp.mg.gov.br)

**Amyra Moyzes Sarsur**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

[asarsur@hotmail.com](mailto:asarsur@hotmail.com)

**Wilson Amorim**

Universidade de São Paulo

[wamorim@usp.br](mailto:wamorim@usp.br)

**Submissão:** 31-10-2024

**Aprovação:** 09-07-2025

#### RESUMO

O objetivo do artigo é analisar o contexto luso-brasileiro, em relação a aspectos institucionais contemporâneos da gestão de recursos humanos (GRH), mercado de trabalho e relações de trabalho no Brasil e em Portugal. Usando o referencial teórico do institucionalismo, realizou-se pesquisa qualitativa, com levantamento bibliográfico e documental, verificando convergências e distinções do mercado de trabalho, relações de trabalho e estratégias de recursos humanos em ambas nações. Verificou-se convergência na mudança da legislação trabalhista, acirramento da precarização do trabalho e baixa influência da GRH na estratégia da organização nos dois países. Em termos de diferenças, no âmbito das relações de trabalho, constatou-se, nas negociações coletivas, maior atividade e poder de barganha dos sindicatos portugueses em comparação aos brasileiros. No que se refere ao mercado de trabalho, a dificuldade de recrutamento de mão de obra qualificada em Portugal mostrou-se mais vinculada a processos de emigração, enquanto no Brasil demonstra maior relação com os processos de formação. Quanto à gestão de pessoas, observa-se no caso português uma submissão a pressões isomórficas do contexto da comunidade europeia, enquanto na realidade brasileira a concorrência entre firmas tem moldado suas principais políticas e práticas.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Relações de Trabalho; Mercado de Trabalho; Brasil; Portugal.

## ABSTRACT

The aim of this article is to analyze the Portuguese-Brazilian context in terms of contemporary institutional aspects of human resource management (HRM), the labor market and industrial relations in Brazil and Portugal. Using institutionalism as a theoretical framework, a qualitative study was conducted, with a bibliographic and documentary review, verifying similarities and contrasts at the labor market, industrial relations and human resources strategies in both nations. Convergence was found in the spread of precarious work, change in labor legislation, and the low influence of HRM on the organization's strategy in both countries. In terms of distinction, within the scope of labor relations, there was greater activity and bargaining power of the Portuguese unions compared to the Brazilian ones. At the labor market, the difficulty of recruiting qualified workers in Portugal was linked to emigration processes, while in Brazil it was related to educational processes. Regarding HR management, in the Portuguese case there was a submission to isomorphic pressures from the context of the European community, while in the Brazilian reality competition between firms has shaped the main actions.

**Keywords:** Human Resources; Industrial Relations; Labor Market; Brazil; Portugal.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto social, cultural, econômico, político, jurídico e do Estado (Dewettinck; Remue, 2011; Gooderham; Mayrhofer; Brewster, 2019; Bilhim, 2021) é fundamental para a gestão de recursos humanos (GRH), uma vez que esta não ocorre alijada das dinâmicas do mercado de trabalho (Kaufman, 2010) e relações de trabalho (Costa, 2018; Carvalho Neto; Abreu; Lima, 2024). Esses três pilares contemplam o ambiente institucional (Schotter; Meyer; Wood, 2021; Higgins, 2024), no bojo das constantes mudanças geopolíticas da contemporaneidade (Organização Internacional do Trabalho, 2024) e resiliências a cenários de crises globais (Reis; Rodrigues; Freire, 2023). Conjunturas como a instabilidade financeira de 2008 (Gunnigle; Lavelle; Monaghan, 2013), a recente pandemia da COVID-19 em 2020 (Azizi *et al.*, 2021; Biron *et al.*, 2021; Luchi; Vasconcelos; Margoto, 2023), bem como situações de conflitos recentes como a guerra entre Rússia e Ucrânia (Lopes; Santos, 2023; Reis, 2023), acarretam prolongados reflexos na gestão.

O objetivo do artigo é analisar o contexto luso-brasileiro, em relação a aspectos institucionais contemporâneos da GRH, mercado de trabalho e relações de trabalho no Brasil e em Portugal. Ao analisar as lacunas de pesquisa voltadas para a GRH, Schotter, Meyer e Wood (2021) sugerem estudos que revelem de modo comparativo a diferença desse objeto em distintos cenários, considerando a natureza multinível da GRH e sua evolução sob os distintos contextos institucionais. Dewettinck e Remue (2011) já ressaltavam a escassez de estudos comparativos levados a cabo na área da gestão de recursos humanos, enquanto Figueiredo e Pais (2017) reforçam tal necessidade sob a perspectiva de Portugal, e Gallon, Fraga e Antunes (2019) o fazem para o Brasil.

Justifica-se a opção teórica pela abordagem institucional pela necessidade de análise de elementos muito distintos, mas também imbricados entre si (Lacombe; Chu, 2008; Amorim *et al.*, 2021) como as dimensões do mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de pessoas em um contexto internacional desafiador (Autio; Mudambi; Yoo, 2021). Utilizou-se de pesquisa qualitativa, com levantamento bibliográfico e documental (Collis; Hussey, 2005).

O estudo contribui teoricamente por mobilizar um referencial contemporâneo para a análise da gestão de pessoas, mercado de trabalho e relações de trabalho, com destaque para o uso da abordagem institucional. Metodologicamente, desvela as características de um estudo comparativo entre dois países distintos, ainda que possuidores de proximidade de ordem cultural (afinidades relacionadas com idioma, história, cultura) (Costa, 2006; Silva, 2005; Barakat *et al.*, 2024), embora pouco exploradas na literatura de gestão (Silva; Barbosa, 2010; Laviniki *et al.*, 2021). Em termos empíricos, ilustra dinâmicas no contexto do capitalismo da Europa do Sul e da América do Sul, a partir das perspectivas de Brasil e Portugal, fornecendo subsídios para decisões no escopo das políticas públicas e estratégias organizacionais relacionadas com a formação dos indivíduos, incentivo à ocupação, ao desenvolvimento econômico, bem como na interação da firma com a gestão de pessoas (Gonçalves; Palma; Lopes, 2021; Higgins, 2024). Além disso, permite ampliar um debate, que não é recente (Barbosa, 2005), mas também não é conclusivo (Demo; Fogaça; Costa, 2018; Amorim *et al.*, 2022), articulando gestão de pessoas e relações de trabalho (Gemelli; Fraga; Prestes, 2019), envolvendo posições convergentes e divergentes quanto às ações organizacionais e governamentais em bases mais conservadoras ou estratégicas (Dewettinck; Remue, 2011).

---

## 2 REFLEXÕES TEÓRICAS

Nos termos de Dunlop (1972), o sistema de relações de trabalho agrega distintos atores – firmas, trabalhadores e Estado, que interagem em ambiente condicionado por fatores econômicos, sociais e tecnológicos. Tal coexistência é possível a partir das regras definidas por tais atores e o equilíbrio entre eles é mantido por um conjunto de ideias e crenças compartilhadas, que são institucionalizadas ao longo do tempo. A rede de regras que regula a relação de emprego e a interação entre os atores, permite o funcionamento do sistema de relações de trabalho.

Na perspectiva de Calado, Capucha e Wödz (2023), as estruturas do mercado de trabalho são definidas como a articulação entre três pilares: (i) legislação trabalhista; que estabelece os termos das condições contratuais e de trabalho; (ii) relações industriais; como base da negociação coletiva, e; (iii) a política de emprego; que influencia a demanda e a oferta de mão de obra. Siqueira (2010) destaca que as relações de trabalho se compõem ainda das interações que são estabelecidas entre empregados e empregadores, no interior das organizações, para a realização do trabalho. Essas relações entre agentes sociais que ocupam posições antagônicas e complementares no processo produtivo, envolvem papéis e poderes diferenciados, mas dinâmicos e em constante circulação, sendo o conflito algo inerente à tal situação.

A configuração de estruturas, políticas, programas e práticas que as organizações adotam para gerir sua força de trabalho voltada para o alcance dos objetivos organizacionais delineiam as relações de trabalho para Kaufman (2010). Estas continuam em destaque como campo de estudo na seara acadêmica e sua articulação com as pesquisas sobre GRH, destaca Gall (2018).

A interação entre o sistema macro proposto por Dunlop (1972) e os programas e práticas de GRH nas organizações (Demo; Fogaça; Costa, 2018) é proposto por Kaufman (2010). Na perspectiva desse autor, a organização reconhece seu contexto – mercado de insumo, produto, trabalho e outras instituições – e configura estruturas, políticas e práticas para atrair, desenvolver, motivar, demitir e coordenar os empregados com foco nos resultados.

O recurso à abordagem institucional proposto neste artigo mostra-se apropriado para estudos comparados entre países, reforçam Schotter, Meyer e Wood (2021), e Carvalho Neto, Abreu e Lima (2024). O institucionalismo segundo Scott (1995) permite a compreensão das normas, regras e valores vigentes no ambiente, dinâmicas de cooperação entre indivíduos e instituições, e das estruturas formais de organização, bem como a capacidade das instituições de se articular em redes e procurar sua legitimação. Isto ocorre pela interpretação dos elementos que estruturam e dão forma às instituições, e como estas desempenham suas funções no contexto social. Mayrhofer, Gooderham e Brewster (2019) advogam a importância do contexto para a análise da GRH sendo fundamental a utilização do institucionalismo para fins comparativos entre distintos países. Higgins (2024) reforça que a lente teórica do institucionalismo como disseminada para a análise da internacionalização de práticas de gestão de pessoas no nível da firma, e a comparação de processos de recursos humanos entre diferentes países e conjunturas permitem a análise comparada de políticas públicas que impactam no desenvolvimento das atividades de gestão de pessoas.

A força do argumento dos modelos universalistas de GRH e sua pressão pela convergência de políticas e práticas entre as organizações é um fato (Dewettinck; Remue, 2011; Higgins, 2024). Entretanto, é interessante verificar se as diferentes realidades nacionais ou locais geram divergências nos modos de efetivar a GRH. Mayrhofer *et al.* (2011), e Mayrhofer, Sparrow e Brewster (2012) por exemplo, estudam o fenômeno da convergência e/ou divergência da GRH na União Europeia. Ambos estudos apontam que existe tanto um

movimento de convergência quanto outro de divergência, a depender do aspecto estudado em relação à GRH em seu contexto. Na hipótese de convergência, repousam as possibilidades de diferentes isomorfismos – coercitivo, mimético e normativo – como proposto por DiMaggio e Powell (2005). A convergência ou divergência dos modelos de GRH das organizações passam também pela sua forma de interagir com seus mercados de trabalho e relações de trabalho.

Parâmetros para definição de políticas e práticas de GRH nas organizações, requerem seu mínimo alinhamento com o ambiente e instituições do país em que estão operando (Fenton-O'creevy; Gooderham, 2024). Isso porque o interesse nos recursos internos às empresas, típico das análises organizacionais tradicionais, foi superado pela retomada da atenção ao contexto institucional externo, tanto para estudos teóricos quanto para práticas de gestão de pessoas nas organizações (Frangi, 2012; Demo; Fogaça; Costa, 2018), uma vez que devem considerar as políticas públicas que influenciam tal ambiente (Higgins, 2024). Sob tal perspectiva, este estudo considera o campo organizacional (Wooten; Hoffman, 2008) com os atores inseridos no mercado de trabalho e nas relações de trabalho no contexto brasileiro e português, bem como as organizações atuantes naqueles países em suas principais configurações.

Hodgson (2015) considera a difusão de regras e rotinas - tecnológicas, gerenciais, organizacionais, como o mecanismo central da mudança no capitalismo global, envolvendo dinâmicas individuais, em que um ator aprende com o outro (empresas entre si, e empresas e governo), buscando complementaridades institucionais e tecnoinstitucionais. A evolução geralmente é incremental, e a difusão não garante eficiência, tampouco a competição e processos de seleção, uma vez que outras forças internas de indivíduos e sistemas e as forças externas que os influenciam devem ser consideradas. Para o autor, as esferas de relacionamento entre os atores são influenciadas por instituições políticas e da economia, pois dependem de um regime regulatório que preserva o Estado. Envolve em seu contexto o sistema de relações de trabalho (negociações), a formação profissional (oferta adequada de mão de obra), parâmetros de governança corporativa (para financiamento de baixo risco), as relações entre firmas (fornecedores e clientes), e os empregados, geridos pelas organizações.

Este cenário cada vez mais complexo exige modelos de gestão das firmas centrados em múltiplas estratégias de negócio (Autio; Mudambi; Yoo, 2021; Fenton-O'creevy; Gooderham, 2024), moldados por dinâmicas competitivas que se vinculam a questões materiais como logística e cadeias produtivas, demandas de mobilização de capital, configuração de propriedade, ou suporte governamental (Ramalho; Santos; Rodrigues, 2019; Laviniki *et al.*, 2021; Patrick; Jha; Sharma, 2023; Barakat *et al.*, 2024). Devem ser consideradas ainda as questões pertinentes à cultura dos países e de seu ambiente de negócios (Silva, 2005; Costa, 2006; Magnani; Zucchella; Floriani, 2018; Reis, 2023), fundamentais para a alocação dos indivíduos (Ferreira; Beltrão; Almeida, 2013; Boon *et al.*, 2018).

Para Hall e Soskice (2001) em países de economias de mercado liberal como Estados Unidos, Inglaterra ou Austrália, as firmas coordenam suas atividades via hierarquias e arranjos de mercado competitivo. Nas economias de mercado coordenado, como Alemanha, Itália ou Suécia, a coordenação das firmas acontece com grande dependência de fatores não-mercado para alinhar seus esforços com outros atores e construir suas competências, o que envolve experiências mais cooperativas. Por sua vez, para Schneider (2009), economias hierárquicas de mercado, típicas de países latino-americanos apresentam maior hierarquia – verticalidade no exercício de poder - uma vez que grupos nacionais centrados na gestão familiar e multinacionais com forte relação com o Estado necessitam de maior coordenação internamente às firmas. Caracterizam estas economias relações de trabalho atomizadas, baixa qualificação e alta rotatividade da mão de obra, assim como a alta informalidade no mercado de trabalho, ditam Carvalho Neto, Abreu e Lima (2024).

As similaridades e diferenças a serem verificadas na análise das organizações para interpretar o seu contexto institucional devem privilegiar as políticas e práticas de gestão de pessoas em sua interação com os resultados organizacionais (Gooderham; Mayrhofer; Brewster, 2019), uma vez que indicam a estratégia de sobrevivência da firma naquele contexto e seus mecanismos de legitimação. A identificação dos mecanismos relacionados com as similaridades de práticas e sua legitimação no campo organizacional (DiMaggio; Powell, 2005), devem estar articuladas com sua adoção e rotinização de modo a serem verificadas sua homogeneização (Tolbert; Zucker, 1999), pela interpretação dos processos sistêmicos de gestão das pessoas, comum à maioria das firmas (Trullen; Bos-Nehles; Valverde, 2020).

Neste ponto, destaca-se também a interação que as organizações, por meio de sua área de gestão de recursos humanos estabelecem com o mercado de trabalho. O mercado de trabalho é o vetor de fornecimento de mão de obra e variável importante na definição das políticas internas da firma em suas funções clássicas (Figueiredo; Pais, 2017; Gemelli; Fraga; Prestes, 2019).

Sob a perspectiva institucional, tais atores estimulam mecanismos isomórficos como sugeridos por DiMaggio e Powell (2005). A busca pela legitimação, pelo poder e pela adequação faz com que as organizações tendam a adaptar suas estruturas e procedimentos ao contexto no qual estão inseridas, tornando-se isomórficas, utilizando-se de parâmetros coercitivos, miméticos e normativos. Para DiMaggio e Powell (2005) o isomorfismo coercitivo advém de influência política e problemas de legitimidade. As mudanças podem ocorrer por pressão governamental (leis ou normas internas), bem como pelas expectativas de terceiros em relação às funções exercidas pela organização. No isomorfismo mimético, as práticas bem-sucedidas e com resultados adequados em algumas organizações são copiadas por outras como padrões de resposta às incertezas ambientais. Por sua vez, o isomorfismo normativo está ligado aos processos de profissionalização dos gestores, que adquirem comportamentos similares em seus grupos profissionais, nas dinâmicas geradas por seus meios de capacitação e universidades, e na disseminação de linguagens e atitudes.

Contemporaneamente, as organizações tomadas como referência no mercado em termos de práticas de gestão, notadamente quanto ao ambiente de trabalho e às práticas de gestão de recursos humanos, tendem a participar de *rankings* como forma de reforçar sua reputação junto ao mercado, bem como ampliar sua capacidade de retenção de mão-de-obra e atender a parâmetros de governança exigidos pela sociedade, em geral, sob a égide das recomendações de ESG (*environmental, social and governance*). Levantamentos como os do *Best Place to Work*, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, FEEEx - Lugares Incríveis para se Trabalhar, Melhores Empresas para Você Trabalhar, *Randstad Employer Brand Research*, dentre outros, baseiam-se em processos abertos e participação voluntária das organizações e seus trabalhadores (Sarsur *et al.*, 2023; Vilela *et al.*, 2021). Sua ocorrência tanto no Brasil como em Portugal indicam a existência de um tecido empresarial com dimensões estruturais que justificam a realização de pesquisas neste campo organizacional, geralmente classificando os resultados segundo o porte da organização em termos de números de empregados e setor de atividade, sendo fonte de *benchmarking* e difusão de isomorfismo normativo, em uma tendência de se buscar *best practices* de GRH inaugurada neste século nas firmas portuguesas (Monteiro, 2008) e nos anos 1990 no Brasil (Sarsur *et al.*, 2023).

As dinâmicas do mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos por meio das suas principais diferenças e similaridades em Portugal e Brasil são então descritas com destaque para seus principais aspectos institucionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração do artigo utiliza argumentos advindos de pesquisa qualitativa (Collis; Hussey, 2005), valendo-se de levantamento bibliográfico e documental (Bauer; Gaskell, 2008) para interpretar as questões que emergiram do estudo comparativo entre Brasil e Portugal. Optou-se por uma revisão narrativa de literatura, que sugere uma leitura de conteúdo dinâmico das publicações resultantes do levantamento (Soares; Picolli; Casagrande, 2018) em função das diferentes configurações nos portais de periódicos dos dois países.

Dentro das duas bases de conhecimento escolhidas, Periódicos CAPES para os artigos brasileiros e Portal Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) para os artigos portugueses, houve a inserção de descritores genéricos que relacionam “recursos humanos”, “mercado de trabalho” e “relações de trabalho”, nos últimos 20 anos. Tal combinação de descritores, atrelados aos critérios selecionados no banco de dados (todos descritores), apresentou no Portal CAPES um total de 48 artigos, sendo 2 repetidos e 16 pertinentes à temática. Tomou-se o somatório de 16 artigos extraídos do Portal RCAAP, que contemplou 1 repetição, 4 não pertinentes à temática e 11 publicações para análise.

Em relação aos documentos oficiais, no caso brasileiro foram consultados os portais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e Ministério do Trabalho e Emprego (MTbE). Em Portugal foram consultados os portais do Instituto Nacional de Estatísticas (INE), da Fundação Francisco Manuel dos Santos (PORDATA) e a Plataforma Aberta a Dados Públicos Portugueses (dados.gov.pt).

Os documentos e artigos selecionados foram submetidos à análise de conteúdo nos termos de Sampaio *et al.* (2022), envolvendo análise preliminar, exploração do material em termos de seu conteúdo e o tratamento dos resultados com as inferências e interpretações possíveis, alicerçados na literatura disponível. Para isso, são apresentados dados e sínteses conceituais que subsidiam o entendimento das interações entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos.

#### 3.1 O CENÁRIO DE PORTUGAL

Reis, Rodrigues e Freire (2023, p. 77) discutem o capitalismo nas economias periféricas da Europa do Sul destacando que as mesmas circunstâncias que fortalecem os processos de integração econômica e monetária, também trazem a fragmentação e desorganização das relações de trabalho, ampliando a desigualdade ou mantendo a estagnação. Conforme descrevem os autores, Portugal posiciona-se na periferia europeia, tendo sido alcançado pelo processo de financeirização ocorrido a partir da década de 1990 que aumentou o endividamento externo e provocou baixo crescimento econômico. O Estado português continua a ter relevância em algumas dinâmicas socioeconômicas, mas não contou com instrumentos de política econômica efetivos, de modo que sua economia se manteve “incapaz de gerar ganhos de produtividade, em uma sociedade muito desigual e causticada pela compressão da ação pública”. Além da incapacidade de gerar dinâmicas de recuperação econômica e redução generalizada dos déficits, os efeitos desses fatos sobre os quadros do mercado de trabalho aumentaram a vulnerabilidade e o risco dos trabalhadores, e, ao mesmo tempo, também a pressão sobre o estado de bem-estar social português.

A reação à crise financeira de 2008 em Portugal reforçou tal cenário, descrevem Cardoso e Branco (2018). Inicialmente, o país seguiu as diretrizes europeias, expandindo a proteção social, estimulando a economia por meio de investimentos públicos e resgatando o setor

financeiro. Outras ações voltaram-se para a diminuição do custo do trabalho, com reformas estruturais na legislação trabalhista, nos mecanismos de negociação coletiva e de proteção ao desemprego. Os autores ressaltam a modificação do Código de Trabalho em 2009 com a regulamentação do banco de horas, flexibilidade das funções ocupacionais e jornada de trabalho, bem como nos procedimentos de demissão individual e coletiva.

O agravamento da crise econômica em 2011 levou o governo português a firmar um acordo com a *troika* formada pelo Fundo Monetário Internacional (IMF), Comunidade Europeia (EC) e Banco Central Europeu (ECB) (Bilhim, 2021). O compromisso assumido envolveu a introdução de medidas de austeridade como o corte de benefícios sociais, redução do seguro desemprego, ampliação das condições para demissão de empregados, corte nos requisitos para pagamento de horas extras, regulamentação da negociação de banco de horas entre empregados e empregadores e redução dos dias anuais de folga, reforçam Calado, Capucha e Wödzt (2023).

Em termos das relações de trabalho, continuam Calado, Capucha e Wödzt (2023), o governo português suspendeu os acordos que estendiam benefícios a empresas não signatárias dos acordos coletivos, reduzindo o poder de barganha dos sindicatos. Disposições legais também foram criadas para que grupos de trabalhadores assinassem acordos em nível de empresa, embora sob a delegação dos sindicatos, promovendo a descentralização dos acordos. Posteriormente em 2012, foram indicados novos limites para benefícios, limitações na rejeição de ofertas de emprego, e a possibilidade de acumulação parcial do subsídio juntamente com o trabalho, redução do período de qualificação para elegibilidade do subsídio, cortes no valor dos benefícios após seis meses de pagamento, redução na duração do benefício, e em seu valor máximo. A estas medidas seguiram-se o congelamento do valor do salário mínimo, redução dos salários do funcionalismo público, com restrição nas promoções, recomposição de vagas e ampliação da jornada de trabalho de 35 para 40 horas, em alinhamento com o setor privado (Calado; Capucha; Wödzt, 2023).

De modo reverso, esta última medida vem sendo objeto de atenção em debates recentes que tratam da adoção da semana de 4 dias, como um mecanismo voltado para maior equilíbrio entre atividades de trabalho e não trabalho (Chung, 2022), gerando impactos para o mercado de trabalho (Barnes; Jones, 2020), com ganhos econômicos e de qualidade para as organizações e para os indivíduos (Gomes, 2022), desde que seja institucionalizada a partir de uma reforma política das normas trabalhistas (Spencer, 2022).

A tendência de quebra na sindicalização no âmbito português agravou-se. Costa (2018) ressalta que de 60,8% de sindicalizados em 1978, houve a queda para 35% em 1988, 23,4% em 2008, e cerca de 19% em 2015, impactando diretamente no financiamento da atividade sindical.

Estudos focados na realidade portuguesa indicam ainda que os resultados das reformas estruturais foram decepcionantes (Costa, 2020; Marques, 2020; Bilhim, 2021). As taxas de desemprego e o desemprego de longo prazo aumentaram, assim como o número de pessoas inativas disponíveis e a emigração, principalmente no segmento de alta escolaridade (Calado; Capucha; Estêvão, 2019). O número de empregados diminuiu em todas as formas de trabalho (autônomo e empregado) e por tipo de contrato (tempo integral e tempo parcial). Reformas na área pública revelaram-se de caráter reativo, assimétrico e fragmentário, provocadas pela necessidade de equilibrar as finanças públicas, realizadas por mimetismo aos países da Comunidade Europeia e por necessidade de legitimação face à pressão externa (Bilhim, 2021).

Nas relações industriais, o número de portarias de extensão administrativa diminuiu, aumentando o número de trabalhadores não cobertos por acordos coletivos. O vigor da negociação coletiva não foi recuperado após a crise econômica e o equilíbrio de poder entre os parceiros mudou drasticamente em favor dos empregadores (Lima *et al.*, 2021). De fato, uma

das questões mais salientes do abrandamento da austeridade desde 2015 é a permanência da regulação trabalhista vigente desde o período da *troika* (Calado; Capucha; Wödz, 2023).

Na opinião de Mamede, Pereira e Simões (2020, p. 2) a pandemia de COVID-19 encontrou Portugal com alguns indicadores alvissareiros como a expansão do PIB e redução do índice de Gini para 31,9 em 2018, abaixo dos 34,5 de 2013. Também se verificou o equilíbrio na balança de pagamentos, mas o país seguiu lidando com problemas persistentes como “dívidas pública, privada e externa, os salários relativamente baixos e as elevadas desigualdades de rendimento, e o grau de segmentação do mercado de trabalho”. A ação governamental foi efetiva, tanto em relação às medidas sanitárias e de saúde quanto à regulação da vida social. De todo modo, os impactos econômicos foram relevantes, com a queda da atividade econômica, sobretudo o turismo e transportes. O desemprego aumentou, principalmente em áreas com alta incidência de contratos de trabalho precários, e a assimetria entre homens e mulheres na área de cuidados.

No caso português, a desvalorização competitiva dos salários, a desinstitucionalização das relações trabalhistas e o reforço de uma lógica de mercado nas políticas de emprego foram resultados dos processos de recomposição das estruturas de trabalho após a crise econômica (Távora; González, 2016). A pandemia da COVID-19 agravou suas condições econômicas, culminando em redução dos salários, crescimento do desemprego entre os jovens, aumento da população que trabalha em tempo parcial de forma involuntária e o crescimento do trabalho informal, do emprego atípico e do trabalho autônomo, entre outros (INE, 2024).

Costa (2018, p. 273) considera o sistema de relações laborais em Portugal caracterizado “por uma forte politização dos processos de negociação das condições de trabalho, por ligações das organizações sindicais e patronais ao sistema partidário, por uma centralidade do Estado na relação capital-trabalho”, não obstante o quadro jurídico e institucional assentar no princípio de autonomia das partes. Tais características prevalecem, apesar de outros desafios dos sindicatos como o financiamento da ação sindical e câmbios no mundo do trabalho (Miranda Filho, 2023).

Costa e Rego (2021) reforçam que a taxa de sindicalização no âmbito português continua em tendência descendente como em outros países europeus. Para isso, contribuem a faixa etária mais baixa dos novos entrantes no mercado, mais avessos à sindicalização, um cenário dominado por firmas pequenas e médias que apresentam sistematicamente menores índices de sindicalização e ampliação de contratos precários e temporários. Não obstante, o serviço público continua tradicionalmente com sindicalização mais elevada que no setor privado. Os conflitos que geraram as greves na saúde, transportes e segurança denotam a representatividade da área pública nas relações de trabalho no país, refletindo sua histórica trajetória.

No âmbito laboral, as estruturas de representação coletiva de trabalhadores e de empregadores em Portugal mantêm sua tradição de defesa e promoção dos seus direitos e interesses. Os trabalhadores contam com a representação de centrais sindicais como a União Geral dos Trabalhadores (UGT) e Central Geral dos Trabalhadores de Portugal (CGTP) concentrando a maioria dos sindicalizados, e mantêm-se imbricados às estratégias de partidos políticos. Os sindicatos ainda permanecem com seu protagonismo nas negociações com patrões e governo, bem como nas principais reivindicações sociais (Rolo; Varela; Barros, 2021).

No final de 2024, Portugal tinha em torno de 1,5 milhão de cidadãos estrangeiros com residência regular, o que corresponde a cerca de 15% da população do país (Agência para a Integração, Migrações e Asilo, 2024), um número quatro vezes superior a 2017. Isso acarretou em uma participação cada vez mais elevada dos estrangeiros residentes no mercado de trabalho português, concentrada maioritariamente em ocupações de baixo estatuto, menos qualificadas e mais arriscada (Fonseca; Soeiro, 2024).

Por outro lado, Candeias, Marques e Peixoto (2024, p.17) explicitam que a falta de mão de obra tem entre seus componentes a emigração portuguesa, sobretudo para outros países europeus, devido às suas qualificações superiores, não obstante parte minoritária desses trabalhadores estar integrada em atividades não qualificadas. Assim, “importa que as políticas para a diáspora portuguesa estejam atentas à inserção profissional da emigração qualificada. Importa também que as instituições de ensino superior portuguesas estejam atentas à empregabilidade no estrangeiro dos seus estudantes, especialmente na área das ciências sociais e humanidades”.

Queirós e Rothes (2023) reiteram que as organizações portuguesas, especialmente com maior número de empregados, têm buscado elevar o nível de formação profissional contínua, como mecanismo para ampliar o comprometimento organizacional e a competitividade da firma. As preferências na capacitação se dão em sua maioria na modalidade *on the job*. Os autores, analisando os resultados do *Programme for the International Assessment of Adult Competencies*, promovido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), destacam a dificuldade de atração de novos indivíduos pela ausência de qualificação profissional formal dos candidatos, o que gera processos de expatriação (Coelho, 2020).

Frangi (2012, p. 90) indica que a gestão de pessoas lusa realiza seus esforços para gerenciar e potencializar a organização produtiva, a partir “das características que os recursos humanos apresentam, desenvolvidas inicialmente no contexto institucional externo à empresa”, geralmente alicerçados na busca de melhores práticas de GRH (Monteiro, 2008). Isso se alinha aos achados anteriores de Neves e Gonçalves (2009) voltados para o entendimento de como as atividades de recursos humanos são incorporadas na estratégia da firma e como a gestão de pessoas lida com a complexidade internacional e com as dinâmicas internas associadas ao funcionamento organizacional e aos desempenhos individuais. Para Figueiredo e Pais (2017) as práticas de gestão convergem com as de outros países europeus num conjunto alargado de aspetos que vai desde a redução do peso dos sindicatos, incorporação de novas tendências de gerenciamento com destaque para a utilização de TI, crescimento do fenômeno das fusões e aquisições e substituição de uma abordagem administrativa por uma de orientação estratégica.

### **3.2 O CENÁRIO DO BRASIL**

O contexto brasileiro nas duas primeiras décadas do Século XXI foi de mudanças estruturais ainda em curso no mercado de trabalho – maior participação feminina, envelhecimento da população e elevação da escolaridade da mão de obra. Entretanto, já como marca de uma geração, desde 2015 se configura um período distinto no mercado de trabalho: no lado da oferta, os indivíduos buscam ocupação, enquanto as organizações demandam um determinado perfil de mão de obra cada vez mais qualificado (Amorim *et al.*, 2022).

No Brasil, o mercado de trabalho ganha nova configuração com a reforma trabalhista vigente a partir do final de 2017 (Krein, 2018; Guimarães Júnior; Silva, 2020). Há uma flexibilização na contratação individual e coletiva, cujos impactos vêm sendo institucionalizados lentamente (Marcelino; Galvão, 2020). A prolongada crise econômica exigia das firmas ações de adaptação ou mesmo reestruturação dos negócios voltadas para novos padrões de competição no mercado advindos da inovação provocada pela introdução de inovação via tecnologias de informação e comunicação (Concolato; Rodrigues; Oltramari, 2017), enquanto as áreas de gestão de recursos humanos, lidavam intuitivamente com decisões estratégicas para além das cotidianas.

A reforma trabalhista de 2017 trouxe consigo a ampliação de meios para demissão do trabalhador pelo empregador, estabeleceu novos mecanismos para a extensão da jornada de

trabalho, fortaleceu a possibilidade do contrato de trabalho autônomo na figura do microempreendedor individual (MEI), com implicações laborais e previdenciárias, introduziu o contrato de trabalho intermitente e a possibilidade do acordo negociado entre trabalhador e empregador acima da legislação (Antunes; Praun, 2019). Tais premissas acentuaram os processos de precarização do trabalho, ampliação da rotatividade e informalidade laboral, que já se mostram elevadas no caso brasileiro (Guimarães Júnior; Silva, 2020).

Com a disseminação da pandemia da COVID-19 no início de 2020, esse quadro recebeu contornos dramáticos. Houve a introdução de novas lógicas de convivência social e ambiental (Biron *et al.*, 2021), ajustes na legislação do trabalho (Costa, 2020; Azizi *et al.*, 2021), advindos dos reflexos econômicos distintos para indivíduos, empresas e Estado no Brasil (Camilo, 2021; Silva; Moraes, 2021) e no mundo (Presti; Mendes, 2023), cujas consequências se mostram ainda presentes.

Não obstante a pandemia e seus reflexos, estruturalmente no Brasil, as relações entre a firma e atores institucionais são demarcadas pela hierarquia, com relações de trabalho caracterizadas por agentes coletivos fragmentados, altamente regulados pelo Estado, sendo eficazes nas negociações coletivas apenas para aquelas categorias mais bem articuladas (Frangi, 2012; Krein, 2018). As convenções coletivas por categoria profissional em cada território revelam a alta fragmentação nas ações de negociação. O arcabouço do sistema educacional revela grandes disparidades ao longo do território nacional, com distintas ações de requalificação de mão de obra, em um contexto de grande informalidade e capacitação insuficiente que repercute na baixa produtividade do trabalho (Marcelino; Galvão, 2020).

Carvalho Neto, Abreu e Lima (2024) ressaltam que no caso brasileiro, o sistema de relações de trabalho possui baixa interação entre as firmas e sindicatos. As organizações brasileiras de grande porte diminuem o espaço sindical ao se anteciparem às reivindicações dos trabalhadores, revelando o acompanhamento das atividades sindicais. No caso brasileiro, a elevada fragmentação sindical nos sistemas de relações de trabalho, a normatização nacional e institucionalização da negociação coletiva, geram maior segurança aos contratadores do trabalho. As recentes reformas na legislação do trabalho fortaleceram as empresas, enfraquecendo os trabalhadores e o poder de regulação do Estado. O resultado dessas ações, foi o acirramento da “precarização do trabalho, minimizando o papel dos sindicatos, dificultando o acesso à justiça em processos que reclamam direitos violados e fragilizando a fiscalização do trabalho no controle desses direitos” (Justen; Gurgel; Braga, 2023, p. 412).

As características estruturais do mercado de trabalho brasileiro se pautam por grande heterogeneidade (setorial, regional, perfis profissionais), alto grau de informalidade no trabalho, desigualdade entre regiões, setores econômicos e áreas metropolitanas. Há mercados de trabalho mais estruturados nas regiões Sul e Sudeste, menos estruturados no Norte, Nordeste e Centro-Oeste (Amorim *et al.*, 2022). Os autores ressaltam ainda a escassez de mão de obra qualificada, bem como uma formação profissional insuficiente e ainda desarticulada no país.

A variedade de organizações em termos de porte, formalização e número de empregados traz distintas configurações na gestão de pessoas (Barbosa, 2005). São identificadas pequenas empresas nas quais a gestão de pessoas está concentrada na regulação pessoal do conflito e observância de normativas legais por meio de controles terceirizados, sendo essa atuação de responsabilidade, em geral, de um profissional de contabilidade externo à firma. Em paralelo, pode-se também identificar organizações de grande porte e grupos com operação multinacional, nos quais predominam estruturas estáveis voltadas para uma gestão mais contemporânea. Nestas, há a disposição das áreas de gestão de pessoas em interagir em grupos de profissionais de recursos humanos para discussão sobre políticas e práticas sob acompanhamento ou condução de associações profissionais locais. Vivenciam seus mercados de trabalho e suas

relações com sindicatos em contextos complexos e diversos (Antunes *et al.*, 2025), enquanto suas decisões estratégicas ou cotidianas de GRH, tratam esses fatores sem uma análise cuidadosa dos dados estatísticos disponíveis nas fontes oficiais, por exemplo.

Sob o ponto de vista institucional, identificou-se como elemento comum na perspectiva estratégica da GRH, a preocupação com as atividades de captação e retenção de mão de obra, indicando, pela necessidade, o processo de institucionalização dessas práticas de gestão de pessoas. Neste cenário, verifica-se uma grande mobilidade interna dentro do próprio país de recursos humanos mais qualificados em busca de melhores oportunidades de trabalho (Costa; Garcia, 2024), tornando-se característica do Brasil, tendo em vista suas dimensões continentais.

Por outro lado, a pandemia da COVID-19 criou um cenário novo e adverso para as áreas de GRH. Sem grande experiência no diálogo e interação com instâncias externas às próprias organizações, as áreas foram levadas a atuar emergencialmente no início e, com o passar do tempo, de modo mais estruturado diante das duras condicionantes da pandemia: economia retraída, crise sanitária e falta de perspectiva de solução no curto prazo. Assim, o contexto se impôs e demandou novos processos internos, dessa vez conectados às formas assumidas pelas políticas públicas (Gooderham; Mayrhofer; Brewster, 2019), forçando a rotinização de novas práticas como condição de continuidade do negócio durante a pandemia (Trullen; Bos-Nehles; Valverde, 2020).

Mas, para além da pandemia da COVID-19, as práticas de GRH mostram-se tímidas no contexto institucional em mudança provocado pela reforma trabalhista, não indicando novas proposições a partir da experiência vivenciada na sua interação com o sindicato, leitura do mercado de trabalho ou interpretação das relações de trabalho. Os sindicatos, por sua vez, mostram-se ainda mais atávicos diante da nova conjuntura, reproduzindo práticas tradicionais diante da premência de se reinventar em torno de formas de financiamento que permitissem seu fortalecimento no longo prazo. Os sindicatos deveriam se antecipar para o enfrentamento das adversidades, melhorando sua articulação com trabalhadores e organizações para uma nova configuração institucional, o que exigiria no caso brasileiro, o aperfeiçoamento do papel da GRH e seus parâmetros em multiníveis descritos por Schotter, Meyer e Wood (2021). No entanto, tal movimento não tem sido verificado como atestam Amorim *et al.* (2022).

### 3.3 POR UMA INTERPRETAÇÃO DO CONTEXTO LUSO-BRASILEIRO

Conceitualmente, a Gestão de Recursos Humanos deve operar ao longo do tempo, tendo sua própria estratégia alinhada verticalmente, ou seja, em acordo com a estratégia geral da organização, e horizontalmente de modo a garantir a coerência interna às suas políticas e práticas. A estratégia geral das organizações deve considerar e interagir com o contexto econômico e institucional mais geral dos espaços nos quais as organizações atuam. Nesse estudo, o interesse está focado no espaço nacional brasileiro e português, mais especificamente nas dinâmicas distintas do mercado de trabalho e das relações de trabalho. No Quadro 1 encontram-se, de forma descritiva e comparativa, variáveis importantes de ambos países.

**Quadro 1 - Aspectos Institucionais Relevantes – Brasil e Portugal – 2024**

Indicadores	Portugal	Brasil
Dimensão territorial	92.212 Km <sup>2</sup>	8.515.759 Km <sup>2</sup>
População	10,6 milhões de habitantes	216 milhões de habitantes
Força de trabalho	5,3 milhões de pessoas	107 milhões de pessoas
Ocupados	5 milhões e 9 mil pessoas	101 milhões 985 mil pessoas
Desocupados	340 mil pessoas	7 milhões 540 mil pessoas
Taxa de Desocupação	6,7%	6,9%

Taxa de participação da força de trabalho	61%	62%
Reforma Trabalhista	2009	2017
Taxa de sindicalização	13,9% (2022) (*)	9,2% (2022) (**)

Fonte: Trading Economics, 2024; Instituto Nacional de Estatística, 2024; IBGE, 2024.

(\*) Gabinete de Estratégia e Planeamento Portugal (empresas com mais de 250 empregados). (\*\*) IBGE Brasil

O Quadro 1 apresenta dois países de dimensões bastantes diferentes. População e mercado de trabalho no Brasil são muito maiores que os de Portugal. Além disso, são países incluídos em territórios econômicos e geográficos significativamente distintos como a Europa e a América do Sul. Não obstante tais diferenças, as dinâmicas de mercado de trabalho apresentam taxas de desocupação que se mantêm em torno de 7%, e a taxa de participação da força de trabalho em torno de 60%, ou seja, aparentam experimentar dinâmicas econômicas e, por extensão de mercado de trabalho semelhantes. Também na linha dos aspectos convergentes, observa-se a trajetória de declínio da taxa de sindicalização dos dois países, que se encontra historicamente em seus valores mais baixos.

Outras características convergentes em termos de relações de trabalho, conforme tratado no estudo, é a feminização do emprego, aumento geral das qualificações, prolongamento da vida laboral e idade dos trabalhadores, bem como o aumento da precarização do trabalho a partir das reformas legais na área trabalhista realizadas nos dois países, como a introdução de novos elementos para flexibilização do trabalho que ampliaram as desigualdades e acirraram a precarização (Antunes *et al.*, 2025; Fonseca; Soeiro, 2024; Miranda Filho, 2023). A flexibilização nas formas de contratação de trabalhadores, tais como a terceirização e contratos diferenciados, especialmente no setor público, a relação de emprego disfarçada, especialmente por meio da “pejotização” e na figura do Micro Empreendedor Individual (MEI) no Brasil ou de Recibos Verdes (forma de contratação temporária de autônomos em Portugal), geram instabilidade na contratação, podendo acarretar a perda de garantias trabalhistas. A precarização pode ser verificada pela expansão da ocupação do indivíduo por meio das plataformas digitais, que além de não gerar proteção trabalhista, acarretam extensão da jornada de trabalho, deterioração das condições de trabalho, e enfraquecimento de alocação econômica no sistema de previdência social (Guimarães Júnior; Silva, 2020). De certa forma, tanto Portugal quanto o Brasil apresentam características de um campo organizacional marcado por economias hierárquicas de mercado (Schneider, 2009).

Quanto à gestão de recursos humanos, há aspectos convergentes em ambos os países. Um deles foi a adaptação das áreas de GRH às pressões divergentes do contexto (mercado de trabalho e sindicatos), com variado grau de formalização do trabalho no território e disponibilidade de mão de obra qualificada. As grandes firmas vêm desenvolvendo diversas políticas para atração e retenção de gente, geralmente orientadas pelas matrizes. Há traços de isomorfismo coercitivo a partir da legislação, mimético quanto às práticas de gestão de pessoas, bem como normativo para a atuação dos gestores e outros profissionais de mercado.

Nesse sentido, outro ponto convergente quanto à GRH refere-se à busca de práticas avançadas e compatíveis com as demandas do mercado e dos seus profissionais, visando alcançar excelência na gestão e no ambiente de trabalho no seu campo organizacional, como indica a maior participação em *rankings* relacionados aos melhores lugares para se trabalhar. Um exemplo recente no caso português indica, dentre as 50 melhores empresas, o domínio do ramo de tecnologia da informação (TICs), com 1/3 das organizações listadas, independentemente de seu tamanho (Great Place To Work, 2024), revelando que setores dinâmicos da economia exigem práticas contemporâneas, concernentes a salário e benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente, carreira e segurança do emprego (Randstad, 2024). No caso brasileiro, há indícios de que, nas organizações de grande porte, com

mais de 10.000 empregados, aspectos como a lide entre diferentes gerações, avanços na diversidade, além da preocupação com a saúde ocupacional são tendências que podem vir a tornar-se *benchmarking* entre as firmas. As organizações selecionadas apresentam ainda maior crescimento no faturamento e *turnover* abaixo da média do mercado. Nas 150 firmas agraciadas no Brasil sob os mesmos critérios que as de Portugal, os resultados apontam para 15% na área de TICs (Melhores Empresas Para Você Trabalhar, 2024).

As divergências em termos de gestão de pessoas nos dois países também advêm de características institucionais da sociedade e da economia em suas dimensões, setores e regionalidades. Portugal, por exemplo, se vê pressionada a adotar os marcos regulatórios mínimos exigidos pela União Europeia (Simonazzi, 2020), corroborando o pressuposto inicial de que o contexto é fundamental para a análise das dinâmicas de GRH.

A regulação de conflitos também se mostra distinta uma vez que o arcabouço de atuação dos sindicatos portugueses está fortemente alinhado com uma vertente de partidos políticos organizados na representação dos trabalhadores, evocando no período recente uma maior atividade e poder de barganha comparativamente aos sindicatos brasileiros (Costa, 2018).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisa o contexto luso-brasileiro em termos de mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos, descrevendo seu contexto e principais mecanismos institucionais, bem como alguns parâmetros convergentes e outros divergentes de modo comparado, reconhecendo suas distintas dinâmicas sociais, econômicas e culturais.

Os achados de pesquisa apontam para um contexto emoldurado pela crise econômica de 2008 e os efeitos da pandemia da COVID-19, além de mudanças provocadas pelos processos de globalização dos mercados mundiais, novas tecnologias e de mobilidade dos indivíduos. Pressões isomórficas de cunho coercitivo foram verificadas em ambos os países com a vigência de novas normativas trabalhistas, enquanto ações miméticas podem ser verificadas na GRH que se direcionam para a adoção de premissas estratégicas na gestão de pessoas.

A pesquisa identificou como características convergentes em ambos países a feminização do emprego, aumento geral das qualificações, prolongamento da vida laboral e idade dos trabalhadores, bem como taxas de ocupação similares. Verificou-se ainda o aumento da flexibilização do trabalho advindos das recentes legislações em que vínculos tênues foram regulados, acirrando atividades laborais precárias como as advindas das atividades em plataforma. Os sindicatos perdem força, como prova a queda consistente nos índices de filiação.

As divergências se revelaram na atuação sindical mais atreladas aos partidos políticos para suporte aos trabalhadores no caso português, processos de mobilidade interna de mão de obra no país sul-americano e de mobilidade continental no país europeu, assim como uma escolaridade mais elevada do trabalhador português frente ao trabalhador brasileiro.

O estudo aponta ainda para as limitações relacionadas a pesquisas comparadas de gestão internacional de recursos humanos pela assimetria de informações disponíveis para o desenvolvimento do trabalho. Sugere-se que novas pesquisas possam aprofundar no entendimento da perspectiva institucional e o mundo do trabalho, as consequências da pandemia na GRH, a sistematização de dados e informações agregados para permitir o aprofundamento da análise das temáticas relacionadas com a gestão internacional de pessoas.

A contemporaneidade exige um acompanhamento constante do contexto devido a consequências não previstas dos eventos, e seus desdobramentos nas dinâmicas do mercado de trabalho, relações de trabalho e modo de gestão de recursos humanos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA PARA A INTEGRAÇÃO, MIGRAÇÕES E ASILO. **Relatório de Imigração e Asilo 2023**. Direção de Planeamento, Estudos e Estatística. Lisboa: AIMA, 2024.
- AMORIM, W. *et al.* HRM in Brazil: an institutional approach, **Revista de Gestão**, v. 28, n. 1, p. 84-99, 2021.
- AMORIM, W. *et al.* As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 1, p. e2021-0669, 2022.
- ANTUNES, R.; PRAUN, L. A aposta nos escombros: reforma trabalhista e previdenciária. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 2, n. 1, p. 56-81, 2019.
- ANTUNES, R. *et al.* La era de la desertificación neoliberal: política y luchas sociales del trabajo en Brasil. **Rivista di Studi Politici**, v. 2, n. 36, p. 164-191, 2025.
- AZIZI, M. *et al.* Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: a systematic narrative review approach. **Heliyon**, v. 7, n. 6, p. e07233, 2021.
- AUTIO, E.; MUDAMBI, R.; YOO, Y. Digitalization and globalization in a turbulent world: centrifugal and centripetal forces. **Global Strategy Journal**, v. 11, p. 3-16, 2021.
- BARAKAT, L. *et al.* **Trajetórias FDC de internacionalização das empresas brasileiras 2023**. 16. ed. Nova Lima, Brasil: Fundação Dom Cabral, 2024.
- BARBOSA, A. Relações de trabalho e recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 121-126, 2005.
- BARNES, A.; JONES, S. **The 4 day week**. London: Piatkus Books, 2020.
- BAUER, M. W., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BILHIM, J. As reformas da administração pública em Portugal: últimos 20 anos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 84, p. e-83725, 2021.
- BIRON, C. *et al.* Teleworking while sick: a three-wave study of psychosocial safety climate, psychological demands, and presenteeism. **Frontiers of Psychology**, v. 12, p. 734245, 2021.
- BOON, C. *et al.* Integrating strategic human capital and strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 34-67, 2018.
- CALADO, A.; CAPUCHA, L.; ESTÊVÃO, P. Welfare state development in Portugal: from 'stage zero' to the post-crisis 'leftist' compromise against austerity. **Comparative Sociology**, v. 18, n. 5, p. 658-686, 2019.

CALADO, A.; CAPUCHA, L.; WÓDZ, K. Labour relations under duress in Europe: contributions for social resilience theory. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 103, p. 9-29, 2023.

CAMILO, J. Trauma organizacional em tempos de COVID-19: contribuições para a gestão de pessoas. **Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n. 2, p. 97-107, 2021.

CANDEIAS, P.; MARQUES, J. C.; PEIXOTO, J. Em Roma sê romano? Sobre-qualificação na emigração portuguesa. **REMHU: Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, v. 32, p. e321897, 2024.

CARDOSO, D.; BRANCO, R. Liberalised dualisation: labour market reforms and the crisis in Portugal. **European Journal of Social Security**, v. 20, n. 1, p. 31-48, 2018.

CARVALHO NETO, A.; ABREU, G.; LIMA, C. Modelos para comparação entre Sistemas de Relações de Trabalho de diferentes países: uma discussão sobre a literatura internacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 23, n. 2, p. 163-183, 2024.

CHUNG, H. A social policy case for a four-day week. **Journal of Social Policy**, v. 51, n. 3, p. 551-566, 2022.

COELHO, J. Uma condição contraintuitiva: uma expatriação como experiência vivida. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 94, p. 61-78, 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONCOLATTO, C.; RODRIGUES, T.; OLTRAMARI, A. Mudanças nas relações de trabalho e o papel simbólico do trabalho na atualidade. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 340-389, 2017.

COSTA, C. G. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. esp., p. 35-47, 2006.

COSTA, H. O sindicalismo ainda conta? Poderes sindicais em debate no contexto europeu. **Lua Nova**, v. 104, p. 259-285, 2018.

COSTA, H.; REGO, R. (Re)Pensar a representatividade no campo laboral. **Revista do SNESUP**, v. 72-73, p. 6-13, 2021.

COSTA, H. Conflitos sociais na era da (pos) austeridade de Portugal. **Lutas Sociais**, v. 24, n. 44, p. 48-62, 2020.

COSTA, A.; GARCIA, R. Padrões espaciais da mobilidade de trabalhadores qualificados nas regiões brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, p. e20247621-e20247621, 2024.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DEWETTINCK, K.; REMUE, J. Contextualizing HRM in a comparative research: the role of the CRANET network. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 1, p. 37-49, 2011.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DUNLOP, J. General theory of industrial relations. *In*: MARSHALL, R.; PEARLMAN, R. (ed.). **An anthology of labor economics: readings and commentary**. New York: John Wiley and Sons, 1972. p. 547-555.

FENTON-O'CREEVY, M.; GOODERHAM, P. Control of subsidiary HRM policies by multinational corporate headquarters: the role of institutional differences and labor unions. **International Business Review**, article in press, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102323>

FERREIRA, M.; BELTRÃO, J.; ALMEIDA, M. Relações de controle e autonomia entre multinacionais e subsidiárias: um estudo de caso de multinacional norte-americana em Portugal. **Revista Eletrônica de Negócios Internacional Internext**, v. 8, n. 3, p. 20-37, 2013.

FIGUEIREDO, E.; PAIS, L. A Gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. *In*: PARREIRA, P.; MÓNICO, L.; CARVALHO, C. (org.). **Gestão de Pessoas nas Organizações**. Coimbra: ESEnfC, 2017. p. 9-30.

FONSECA, D.; SOEIRO, J. Precariedade, trabalhadores migrantes e preconceito étnico-racial em Portugal: mudanças no emprego e respostas sindicais. **Caderno CRH**, v. 37, p. e024044, 2024.

FRANGI, L. Variedade de capitalismo e gestão de recursos humanos: o caso das filiais de três multinacionais no Brasil. **Economia Global e Gestão**, v. 17, n. 1, p. 83-102, 2012.

GALL, G. The uses, abuses and non-uses of Rethinking Industrial Relations in understanding industrial relations and organised labour. **Economic and Industrial Democracy**, v. 39, n. 4, p. 681-700, 2018.

GALLON, S.; FRAGA, A.; ANTUNES, E. Estudo de caso luso-brasileiro sobre políticas e práticas de expatriação. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 1, p. 37-64, 2019.

GEMELLI, C.; FRAGA, A.; PRESTES, V. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.

GOMES, P. The recent movement towards a four-day working week. *In*: GOULART, P.; RAMOS, R; FERRITTU, G. (ed.), **Global labour in distress**. Switzerland: Springer International Publishing, 2022. p. 471-475.

GONÇALVES, S. P.; PALMA, P.; LOPES, M. (coord.). **Encruzilhadas e desafios da GRH**. Lisboa: Sílabo, 2021.

GOODERHAM, P.; MAYRHOFER, W.; BREWSTER, C. A framework for comparative institutional research on HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 1, p. 5-30, 2019.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores Lugares Para Trabalhar em Portugal 2024**. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.pt/melhores-lugares-para-trabalhar>

GUIMARÃES JÚNIOR, S.; SILVA, E. A 'reforma' trabalhista brasileira em questão: reflexões contemporâneas em contexto de precarização social do trabalho. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 117-163, 2020.

GUNNIGLE, P.; LAVELLE, J.; MONAGHAN, S. Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. **International Journal of Manpower**, v. 34, n. 3, p. 214–231, 2013.

HALL, P.; SOSKICE, D. An introduction to varieties of capitalism. *In*: HALL, P.; SOSKICE, D. (ed.). **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**, Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 1–70.

HIGGINS, P. Conceptual and methodological issues in international and comparative HRM: transferring lessons from comparative public policy. **Human Resource Management Review**, v. 34, n. 2, p. e-101015, 2024.

HODGSON, G. **Conceptualizing capitalism: institutions, evolution, future**. Chicago: The University of Chicago Press, 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Anuário Estatístico de Portugal: 2023**. Lisboa: INE, 2024. Disponível em: <https://www.ine.pt/xurl/pub/439483509>

JUSTEN, A.; GURGEL, C.; BRAGA, W. Reprimarização, política pública do trabalho e superexploração no Brasil. **Revista Katálysis**, v. 26, n. 3, p. 405–415, 2023.

KAUFMAN, B. The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 64, n. 1, p. 74-108, 2010.

KREIN, J. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 77-104, 2018.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25–35, 2008.

LAVINIKI, J. *et al.* The effect of absorptive capacity on the financial performance of Brazilian and Portuguese companies in a low technological intensity sector. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, n. 5, p. 537–560, 2021.

LIMA, M. *et al.* Internal devaluation and economic inequality in Portugal. **ETUI**, v. 27, n. 1, p. 47-73, 2021.

LOPES, A.; SANTOS, H. Quantificação dos impactos da guerra da Ucrânia em Portugal. **GEPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações**. Ministério das Finanças em Portugal, artigo 04, p. 1-15, 2023.

LUCHI, R., VASCONCELOS, K., MARGOTO, J. Práticas de RH na pandemia de COVID-19. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 1, p. 107-122, 2023.

MAGNANI, G.; ZUCHELLA, A.; FLORIANI, D. The logic behind foreign market selection: objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 1-20, 2018.

MAMEDE, R.; PEREIRA, M.; SIMÕES, A. **Portugal**: uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. Geneva: OIT, 2020.

MARCELINO, P.; GALVÃO, A. O sindicalismo brasileiro frente à ofensiva neoliberal restauradora, **Tempo Social**, v. 32, p. 157-182, 2020.

MARQUES, A. Na fronteira do mercado de emprego: jovens, trabalho e cidadania. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, suppl. 1, p. e0024981, 2020.

MAYRHOFER, W. *et al.* Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe: a longitudinal analysis. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 1, p. 50-67, 2011.

MAYRHOFER, W.; GOODERHAM, P. N.; BREWSTER, C. Context and HRM: theory, evidence, and proposals. **International Studies of Management and Organization**, v. 49, n. 4, p. 355-371, 2019.

MAYRHOFER, W.; SPARROW, P.; BREWSTER, C. European human resource management: a contextualised stakeholder perspective. *In*: BREWSTER, C.; MAYRHOFER, W. (ed.). **Handbook of Research on Comparative Human Resource Management**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2012. p. 528 – 549

MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. **Relatório de Pesquisa 2023**. São Paulo, BPTW/Época Negócios/Valor Econômico, 2024.

MIRANDA FILHO, V. Regulação do trabalho via plataformas digitais na Alemanha e Portugal. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. XLV, p. 31–50, 2023.

MONTEIRO, P. Characterising human resources management practices in Portugal: an empirical analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 10, p. 1864-1880, 2008.

NEVES, J.; GONCALVES, S. A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: resultados e tendências. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 8, n. 4, p. 66-83, 2009.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **World Employment and Social Outlook: trends 2024**. Geneve: OIT, 2024.

PATRICK, W.; JHA, J.; SHARMA, K. Strategic international human resource management (SIHRM) framework. **Journal of Global Mobility**, v. 11 n. 2, p. 274-294, 2023.

PRESTI, M.; MENDES, D. What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 6, p. e2022-0483, 2023.

QUEIRÓS, J.; ROTHES, L. Características das empresas e demandas dos empregadores por competências: resultados preliminares da aplicação em Portugal do “Módulo de Empregadores” do PIAAC. **Sociologia – Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. XLVI, p.68-87, 2023.

RAMALHO, J.; SANTOS, R.; RODRIGUES, I. Mudanças na legislação trabalhista, sindicato e empresas multinacionais. **Caderno CRH**, v. 32, n. 86, p. 343-359, 2019.

RANDSTAD. **Randstad Employer Brand Research 2024**. Relatório de pesquisa. Lisboa, Randstad, 2024. Disponível em: <https://www.randstad.pt/randstad-research/employer-brand-research/>

REIS, J.; RODRIGUES, J.; FREIRE, M. Capitalismo (semi)periférico: crises e alternativas. Uma introdução. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 130, p. 75-80, 2023.

REIS, L. A resposta da União Europeia à Guerra da Ucrânia. **Relações Internacionais**, n. 77, p. 35-43, 2023.

ROLO, D.; VARELA, R.; BARROS, R. (ed.). **Trabalhar e viver no século XXI: estudos do trabalho em Portugal**. Lisboa: Humus, 2021.

SAMPAIO, M. *et al.* (org.). **Produção científica: um guia prático**. São Paulo: EDUSP, 2022.

SARSUR, A. *et al.* Inclusão de pessoas com deficiência: a perspectiva da área de Recursos Humanos. **Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-20, 2023.

SCHNEIDER, B. Hierarchical market economies and varieties of capitalism in Latin America. **Journal of Latin American Studies**, v. 41, p. 553-575, 2009.

SCHOTTER, A.; MEYER, K.; WOOD, G. Organizational and comparative institutionalism in international HRM. **Human Resources Management**, v. 60, n. 1, p. 205-227, 2021.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SIMONAZZI, A. The embeddedness of core-periphery relations in time and space. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 1-20, 2020.

SILVA, J. A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. esp., p. 102-115, 2005.

SILVA, J.; BARBOSA, A. **Estado, empresas e sociedade: um mosaico luso-brasileiro**. Colibri: Lisboa, 2010.

SILVA, C.; MORAES, A. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise: a pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 214-232, 2021.

SIQUEIRA, M. Relações de Trabalho no campo, **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 1–17, 2010.

SOARES, S.; PICOLLI, I.; CASAGRANDE, J. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308–339, 2018.

SPENCER, D. A four-day working week: its role in a politics of work. **The Political Quarterly**, v. 93, n. 3, p. 401–407, 2022.

TÁVORA, I.; GONZÁLEZ, P. Labour market regulation and collective bargaining in Portugal during the crisis. **European Journal of Industrial Relations**, v. 22, n. 3, p. 251-265, 2016.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. *In*: CLEGG, S. C. HARDY, C.; NORDY, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 1999. p. 196-219.

TRADING ECONOMICS. **Estatísticas gerais, 2024**. Disponível em: <https://pt.tradingeconomics.com>

TRULLEN, J.; BOS-NEHLES, A.; VALVERDE, M. From intended to actual and beyond: a cross-disciplinary view of (Human Resource Management) implementation. **International Journal of Management Reviews**, v. 22, n. 2, p. 150-176, 2020.

VILELA, N. *et al.* What is an excellent place to work? Differences in the perception of men and women in the construction sector, **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 4, p. 716–734, 2021.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. Organizational fields: past, present and future, *In*: GREENWOOD, R; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. (ed.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. London, UK: SAGE, 2008. p. 130-148.

Os autores agradecem à FAPEMIG pelo suporte no desenvolvimento da pesquisa que deu origem a este artigo. (APQ-03615-23 e APQ-05331-23)