



# Barreiras ao emprego de refugiados no Brasil e seus impactos na integração de longo prazo

Pablo Marlon Medeiros da Silva\*  
Janaína Gularte Cardoso\*\*  
Gabriel Horn Iwaya\*\*\*  
Brena Samara de Paula\*\*\*\*  
Arthur William Pereira da Silva\*\*\*\*\*  
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira\*\*\*\*\*

Este artigo visa compreender como barreiras individuais, nacionais e organizacionais e suas inter-relações impactam o emprego de refugiados no mercado de trabalho brasileiro, com base na teoria da estrutura relacional da gestão da diversidade de Syed e Özbilgin (2009). Por meio de um paradigma interpretativo, abordagem qualitativa e utilizando uma pesquisa descritiva, o estudo foi realizado com oito refugiados com emprego formal na cidade de São Paulo, Brasil. As descobertas do estudo indicam a prevalência de barreiras nacionais sobre a exclusão de emprego para os refugiados, podendo potencializar fatores excludentes em níveis individual e organizacional. O governo brasileiro configurou-se como um dos principais obstáculos nacionais à integração, tendo papel particularmente importante na estrutura relacional. A pesquisa apresenta suas contribuições ao defender a condição do refugiado como inerente a uma extensão da diversidade. Ao lançar luz sobre as perspectivas dos refugiados acerca da realidade organizacional brasileira, o artigo propõe soluções que visem, por parte dos formuladores de políticas e organizações, minimizar impactos que as diferentes barreiras proporcionam à integração eficaz desses grupos nas organizações brasileiras.

**Palavras-chave:** Refugiados. Mercado de trabalho. Organizações. Barreiras. Brasileiro.

\* Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), Mossoró-RN, Brasil ([pablo\\_marlon17@hotmail.com](mailto:pablo_marlon17@hotmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-4612-5143>).

\*\* Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil ([janaina.cardoso@uffs.edu.br](mailto:janaina.cardoso@uffs.edu.br); <https://orcid.org/0000-0002-2017-1304>).

\*\*\* Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil ([gabrieliwaya@hotmail.com](mailto:gabrieliwaya@hotmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-1075-9294>).

\*\*\*\* Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Mossoró-RN, Brasil ([brenauern2013@gmail.com](mailto:brenauern2013@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-7394-3283>).

\*\*\*\*\* Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Jaguaruana-CE, Brasil ([arthurwilliamADM@hotmail.com](mailto:arthurwilliamADM@hotmail.com); <http://orcid.org/0000-0002-4515-6581>).

\*\*\*\*\* Universidade Potiguar (UnP), Natal-RN, Brasil ([wandersonf81@gmail.com](mailto:wandersonf81@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-8258-6222>).

## Introdução

A crise que envolve o refúgio no mundo acirrou os debates globais acerca da integração eficaz dos refugiados nos países receptores nos últimos anos. No Brasil, alvo deste estudo, Silva *et al.* (2020) estimam que mais de 30 mil pessoas estão em situação de refúgio, de diversas nacionalidades – a sua maioria formada por venezuelanos, sírios e congolese. Os autores mostram que, em 2019, o território brasileiro foi um dos maiores destinos no mundo em solicitação de reconhecimento do *status* de refugiado, fato explicado, dentre outros motivos, por um maior fluxo de deslocados da Venezuela atualmente.

O principal desejo de um refugiado quando chega a um novo país é a proteção. Não é alguém que sai para passear para se divertir, mas sim para garantir a própria sobrevivência; buscar viver em uma nova comunidade: “um lugar aconchegante e confortável” (BAUMAN, 2003, p. 7). Para aumentar as chances de uma integração bem-sucedida, o emprego é considerado pela literatura um fator-chave para a integração eficaz de refugiados no país anfitrião (AGER; STRANG, 2008; LEE *et al.*, 2020). Em contrapartida, o cenário brasileiro é atravessado por uma crise econômica que atinge diretamente o emprego no país. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), em junho de 2021 o Brasil acumulava 14,8 milhões de desempregados. Somado a isso, o país se caracteriza por ser dividido por polarizações ideológicas com relação aos assuntos mais relevantes de interesse social e global e pela ineficiência em termos de programas de geração de emprego e distribuição de renda (XU; MEYER, 2013). Além de fatores nacionais contextuais (leis, sociedade, cultura, religião, governo), Syed e Özbilgin (2009) argumentam que a integração eficaz de refugiados na realidade brasileira também é influenciada por questões propriamente organizacionais (processos, rituais e comportamentos no ambiente de trabalho). Com base nessa compreensão, surge a seguinte questão norteadora da pesquisa: como barreiras individuais, nacionais e organizacionais e suas inter-relações impactam o emprego de refugiados no mercado de trabalho brasileiro?

Assim, este artigo procura entender tal questão, com base na teoria da estrutura relacional da gestão da diversidade de Syed e Özbilgin (2009). Esse modelo teórico defende que uma maior probabilidade de gestão eficaz da diversidade ocorre quando existe o alinhamento dos suportes estrutural, institucional e individual, envolvendo a participação de todos os atores sociais na integração das pessoas no ambiente de trabalho.

A justificativa para a realização desta pesquisa se ancora em suas importantes contribuições. Primeiramente, porque apresenta *insights* que reforçam a necessidade de associar o refugiado como pertencente a uma minoria que deve ser contemplada pela gestão da diversidade. Em segundo lugar, ao aplicar a teoria da estrutura relacional da gestão da diversidade, pretende-se não só compreender como barreiras individuais, nacionais e organizacionais afetam a in(ex)clusão de deslocados no mercado de trabalho de forma isolada, mas também como suas inter-relações potencializam esse processo. Em terceiro lugar, ao explorar a realidade brasileira, contexto pouco tratado nos estudos sobre

integração de refugiados, sobretudo abordando o mercado de trabalho, o artigo analisa particularidades inerentes ao seu contexto, como as tensões resultantes das diferenças do cenário político-social e estrutura do mercado de trabalho e como esses podem interferir de maneira direta ou indireta na consecução dos objetivos de integração permanente no Brasil por meio do emprego de pessoas em situação de refúgio.

De forma prática, ao dar voz aos refugiados e compreender suas experiências e perspectivas de integração no mercado de trabalho brasileiro, o presente artigo propõe soluções que visem, por parte dos formuladores de políticas e das organizações, minimizar os impactos que as diferentes barreiras proporcionam à integração eficaz desses grupos em contextos organizacionais brasileiros.

## Revisão da literatura

O fenômeno da integração nos processos migratórios tem sido alvo de pesquisas no mundo há várias décadas, mas ainda permanece sem definições consensuais entre os pesquisadores do que seria uma integração bem-sucedida no contexto do refúgio (AGER; STRANG, 2008). Ao contrário de outros tipos de migração, o(a) refugiado(a) tem uma característica que lhe é peculiar: sair do seu país de origem não por vontade própria em busca de melhores condições de vida, mas sim movido por fundados temores de perseguição relacionados a fatores como religião, raça, nacionalidade, opiniões políticas, guerras civis e graves violações de direitos humanos, conforme a definição trazida pela Lei n. 9.474/1997 (BRASIL, 1997), não podendo ou querendo gozar da proteção nacional de sua antiga nação.

Nesse sentido, autores defendem que uma integração de refugiados eficaz no país de acolhimento precisa ter caráter multidimensional, considerando um conjunto de fatores como emprego, moradia, saúde, educação, cidadania, idioma, cultura e relações sociais (AGER; STRANG, 2008). Já para Agbenyiga *et al.* (2012) e Dubus (2018), o trabalho formal e a fluência na língua anfitriã são os fatores que mais contribuem para uma integração bem-sucedida. Na presente pesquisa, entende-se que a integração envolve a percepção de pertencimento e estima que indivíduos estabelecem sobre os grupos sociais e de trabalho aos quais fazem parte (SHORE *et al.*, 2010).

### *A gestão da diversidade e a necessidade de um olhar multinível para sua eficácia*

Seguindo a linha de pesquisas recentes (KNAPPERT *et al.*, 2018, 2019), este estudo argumenta que a categoria de refugiados deve ser tratada como uma extensão da gestão da diversidade, por entender que deslocados possuem características e riscos semelhantes a outras minorias historicamente desfavorecidas.

A gestão da diversidade preocupa-se com o gerenciamento eficaz da força de trabalho em sua complexidade. Por meio de práticas de recursos humanos como recrutamento, seleção e retenção de pessoas com origens e identidades diversas, as organizações buscam criar um ambiente cultural, favorável, humano e igualitário a todos que nelas participam

(SYED; TARIQ, 2017). Com origem nos Estados Unidos e disseminada por todo o ocidente (THOMPSON; WEI; SWALLOW, 2019), a ideia era ir além das ações afirmativas impostas pelo Estado americano às empresas que detinham algum tipo de contrato direto ou indireto com este, estando obrigadas a mesclar seu quadro de funcionários, balanceando o número de mulheres, negros, hispânicos, indígenas, pessoas com deficiência, dentre outras categorias. Com base nisso, em vez de imposições legais, a proposta da gestão da diversidade seria de partir das próprias organizações o interesse pelo recrutamento, seleção e retenção de pessoas diversas em seu meio laboral (ABAKER; AL-TITI; AL-NASR, 2019).

Apesar de os Estados Unidos terem sido o berço da gestão da diversidade, na prática, não se viram grandes avanços na correção de injustiças históricas diante de minorias no país nas organizações. Por exemplo, Dobbin e Kalev (2016) observaram que, nos bancos comerciais e outras empresas norte-americanas, o número de negros, hispânicos e mulheres evoluiu apenas ligeiramente entre 2003 e 2014. Porém, em cargos de gestão, a prevalência de ocupantes e os maiores salários continuaram sendo para homens brancos.

Além dos Estados Unidos, a gestão da diversidade encontrou dificuldades em ser reproduzida eficazmente no resto do mundo (SYED, 2009; SYED; ÖZBILGIN, 2009), não conseguindo, em muitos casos, ampliar a força de trabalho diversificada, especialmente em cargos de gestão, nem reduzir os índices de discriminação, o que levou muitas empresas a experimentarem fracassos (NOON, 2007), retrocessos (KONRAD, 2003) e diagnósticos internos errados (KIM, 2006), além de não conseguirem superar atitudes negativas com base em estereótipos sociais (FURUNES; MYKLETUN, 2007) na implementação de seus programas.

Syed e Özbilgin (2009) exploram o porquê de muitos programas de diversidade falharem, afirmando que parte desse problema decorre da falta de um olhar mais amplo por parte de muitas empresas que tentam implementá-los, restringindo sua atenção a questões organizacionais internas, quando a realidade requer cuidados complexos e multidimensionais. Por exemplo, Cheong *et al.* (2007) chamam a atenção para a necessidade de uma visão mais crítica acerca da coesão social existente no ambiente laboral, pois a forma como os indivíduos pensam e agem leva em conta aspectos políticos, econômicos, culturais e até mesmo ideológicos.

Com base nesse contexto, a teoria da estrutura relacional da gestão da diversidade (SYED; ÖZBILGIN, 2009) surge com a proposta de um olhar mais amplo, argumentando que o gerenciamento efetivo de um local de trabalho heterogêneo deve ser observado sob três aspectos: o nível macronacional, caracterizado pelas leis nacionais, cultura, religião, instituições, organização social, dentre outros; o nível meso-organizacional, que envolve os processos organizacionais, como comportamentos e cultura dentro do ambiente de trabalho; e o nível microindividual, relacionado a questões referentes a cada indivíduo, suas motivações, capacidade de mudança, valores, experiências e subjetividades. A partir de uma abordagem mais integrada, pode ser possível minimizar os efeitos negativos que os programas de diversidade ainda enfrentam no dia a dia organizacional, como segregação horizontal e vertical, discriminação e diferenças salariais (SYED; ÖZBILGIN, 2015).

Para o contexto do refugiado, os níveis individual, nacional e organizacionais são apresentados a seguir.

#### Nível individual

O nível individual diz respeito aos recursos físicos, psicológicos e técnicos que um indivíduo dispõe para responder aos desafios que lhes são impostos no processo de integração organizacional (SYED; ÖZBILGIN, 2009). Devido às circunstâncias pré e pós-migratórias enfrentadas pelos refugiados ao chegarem em um novo país, esses tendem a experimentar problemas relacionados a habilidades inadequadas (JAMIL; ALDHALIMI; ARNETZ, 2012), baixos níveis de escolaridade (CAMPION, 2018), falta de proficiência no novo idioma (HYNIE, 2018), transtornos de estresse pós-traumático (HYNIE, 2017), experiência de trabalho limitada no novo país (MARSHALL, 1989), conflitos de identidade, idade e gênero (ESSERS; BENSCHOP; DOOREWAARD, 2008), expectativas de mudança de emprego e endereço (AL-RASHEED, 1994), falta de redes sociais (DAGNELIE *et al.*, 2019), entre outros.

A questão do idioma e a dificuldade de transferência de habilidades são dois indicadores particularmente fortes para a exclusão no emprego dos refugiados nas organizações (MARSHALL, 1989). Neste último caso, estudos mostram que, mesmo que muitos deslocados tenham ocupado cargos de elevada complexidade em seus países de origem, a maioria desses profissionais não consegue fazer a transição para tarefas semelhantes no novo país (AGER; STRANG, 2008; JAMIL *et al.*, 2012), estando suscetíveis ao subemprego, à informalidade ou ao trabalho em fábricas e restaurantes, onde o número de empregos é maior para esse grupo de pessoas (SCHENNER; NEERGAARD, 2019).

A questão de permanecer ou sair do país de acolhimento é outro fator que pode prejudicar o sucesso da inserção do refugiado no mercado de trabalho. Muitos indivíduos nessa condição nutrem a ideia que Al-Rasheed (1994) chamou de “o mito do retorno” ou a esperança que carregam de voltar ao seu país de origem um dia. Sayad (2000) ecoa esse pensamento ao mostrar que há um desejo natural, por parte de todo aquele que deixa sua terra natal, de um dia retornar, mesmo que lhe seja impossível. Isso ocorre, de acordo com Moreira (2014), por conta da noção de transitoriedade e temporalidade, intrínseca à realidade do refúgio, em que pessoas nessa condição vivem entre os mundos do passado e do presente, ou seja, não gozam de pertencimento pleno como membros da nova localidade em que vivem.

Os motivos que podem fazer um refugiado desejar mudar de país ou querer voltar para sua terra de origem são diversos e podem influenciar seus investimentos de tempo e recursos em capacitação profissional, cultural e linguística na sociedade de acolhimento. Por exemplo, Ager e Strang (2008) perceberam que a conexão familiar tem papel importante na preservação de práticas culturais e de relacionamento, algo que pode facilitar ou dificultar o estabelecimento de refugiados no novo país a depender se estes conseguiram ou não trazer seus entes queridos para o novo local. Outro fator é a forma como os deslocados são tratados nos diferentes aspectos em seu novo destino de moradia, muitas vezes à base de tratamento hostil por parte da sociedade e do governo, sem reconhecimento de direitos

plenos e permanentes, exceto quando há algum tipo de interesse em sua mão de obra, o que faz com que a presença de refugiados naquele país seja apenas tolerada por mais tempo (SAYAD, 1998).

A procura por emprego também é difícil quando se envolvem questões de gênero. Por exemplo, pesquisas mostram que mulheres refugiadas demoram mais para encontrar um emprego do que homens na mesma condição e tendem a receber menos do que esses (LIEBIG, 2018), sobretudo quando são menos qualificadas (DUMONT *et al.*, 2016) e possuem menos experiências de trabalho (MÅNSSON; DELANDER, 2017). Sua acessibilidade ao mercado de trabalho tende a ser mais difícil do que para o público masculino. Pesquisas realizadas nos países nórdicos, por exemplo, mostram que esses grupos demoram mais tempo para conseguir emprego do que homens na mesma condição e tendem a receber menos (LIEBIG, 2018).

Na União Europeia, o estudo de Dumont *et al.* (2016) revelou resultados semelhantes: mulheres refugiadas com baixa qualificação possuem taxas de desemprego maiores (21%) do que os homens na mesma condição (19%). Em consonância com esses resultados, Mountian, Gomes e Carvalho (2020) verificaram que as mulheres refugiadas residentes no Brasil tendem a ser relegadas ao trabalho informal. Já Faria, Ragnini e Brüning (2021) concluíram que, quando essas mulheres conseguem um emprego formal, suas atividades tendem a ser precárias e de baixa remuneração, independentemente de sua escolaridade e experiência profissional.

Månsson e Delander (2017) argumentam que o emprego para o público feminino se torna um desafio adicional quando se consideram fatores como a baixa escolaridade e experiência insuficiente no mercado de trabalho, devido ao longo tempo que muitas refugiadas passaram como donas de casa cuidando dos filhos e das tarefas do lar, quando a cultura de seu país lhes reservara, tradicionalmente, essas atribuições. Além disso, são mais vulneráveis ao assédio moral e sexual e ao isolamento, especialmente quando são mães solteiras e não obtiverem apoio social ou de mediadores no novo local de moradia (SAKSENA; MCMORROW, 2021; SILVA *et al.*, 2022). Por conta do estereótipo de gênero concebido pela sociedade de acolhimento e formuladores de política, muitas mulheres deslocadas podem ver seus indicadores associados a idioma, saúde, moradia e emprego piorarem ao longo do tempo (CHEUNG; PHILLIMORE, 2017).

Teixeira *et al.* (2021) apontam que essas situações de precarização, falta de oportunidades e impermeabilidade organizacional entre refugiados são potencializadas quando experimentam interseccionalidade adicional de raça, seja para homens, ou em maior escala para mulheres. Concordando com essa narrativa, Boyd-Swan e Herbst (2019) constataram, em seu estudo, que candidatas negras receberam significativamente menos solicitações de entrevistas quando comparados a postulantes brancos em um processo de recrutamento e seleção para professores de creche.

Em muitos casos, há uma tendência de que refugiados negros sejam canalizados pelo Estado ou pelas organizações para um nicho de mercado de trabalho específico, perigoso, delimitado, de baixos salários e racializado, a fim de atingir a autossuficiência econômica a qualquer custo e suprir vagas de trabalho antes recusadas pelos cidadãos

nacionais (FRYDENLUND; DUNN, 2022). Além disso, precisam lidar com o racismo velado ou exposto, principalmente quando estão em nações que guardam profundas raízes históricas de escravidão e racismo, presentes até hoje no meio da sociedade e das organizações (SAKSENA; MCMORROW, 2021), sendo obrigados a manter silêncio sob pena de perderem seus empregos e dividir suas redes sociais (PITTAWAY; BARTOLOMEI, 2001).

#### Nível nacional

O nível nacional abrange aspectos sociais, legais, econômicos, políticos, culturais e religiosos que podem afetar a trajetória organizacional dos indivíduos (SYED; ÖZBILGIN, 2009). Pesquisas recentes demonstram o impacto que as barreiras de nível macro tiveram para o emprego de refugiados ao redor do mundo. Questões como estrutura legislativa (WASSENHOVE, 2015), crise econômica (KNAPPERT; VAN DIJK; ROSSE, 2019), cultura (HOLCK; MUHR; VILLESÈCHE, 2016; WEHRLE, KIRA; KLEHE, 2018), religião (LINDLEY, 2002) e rejeição social (KNAPPERT, KORNAU; FIGENGUL, 2018) geralmente estão associadas ao baixo número de empregos desses grupos sub-representados nos países anfitriões.

A política local também tem papel fundamental na integração eficaz de refugiados no mercado de trabalho. Estudos mostraram exemplos como a Holanda, que, por meio de políticas governamentais, implementou recentemente um programa de subsídios a organizações privadas com o intuito de incentivar o recrutamento e seleção de deslocados (SER, 2018). De forma semelhante, a Suécia vem investindo, por meio de parcerias com empresas privadas, na contratação de estagiários refugiados para dar celeridade à sua efetivação nos empregos locais (ALARA *et al.*, 2018).

Contrariamente, medidas governamentais observadas em muitos países têm reduzido a probabilidade de emprego e podem ameaçar a permanência de deslocados em seus territórios. Amaral *et al.* (2018) observaram que a necessidade de adequação ao estilo de vida e a fluência no idioma local são requisitos prioritários para indivíduos estrangeiros no mercado de trabalho em países como Alemanha e Reino Unido, respectivamente. Fatores como esses exigem maior tempo de adaptação, o que na maioria das vezes retarda a obtenção de emprego formal por parte dos refugiados, além de exigir mudanças culturais e comportamentais, resultando em perda parcial ou total de suas identidades e impedindo que esses moldem suas vidas de forma autônoma, em uma demonstração direta ou indireta de preconceito ou xenofobia que são internalizados por líderes nacionais.

Kohlenberger *et al.* (2019) entendem que discriminações políticas podem ocorrer já no momento da chegada dos refugiados em seus domínios e a mentalidade e o tratamento direcionados a deslocados podem variar rapidamente de acordo com o rodízio de poder resultante da escolha de governantes locais. Por exemplo, nos Estados Unidos, houve uma redução drástica da admissão de refugiados no governo Trump em comparação ao de Obama, além da adoção de medidas que limitaram o acesso ao emprego de deslocados no país, em uma tentativa de estigmatizá-los como uma fonte perigosa de ruptura do mercado de trabalho americano (FRYDENLUND; DUNN, 2022).

Essas evidências mostram que os fenômenos de nível nacional agem não apenas isoladamente, mas também com implicações potencialmente importantes para os níveis organizacional e individual, em uma relação estrutural recíproca (SYED; ÖZBILGIN, 2009). Uma autoridade local, por exemplo, pode se omitir de prestar assistência, potencializando a exclusão de refugiados no emprego em seu país (GONÇALVES, 2019; SAFARIK, 2020; VITOR, 2015); por outro lado, pode facilitar sua integração quando promove práticas de capacitação, ações afirmativas e redução da burocracia, visando uma maior igualdade de oportunidades nas organizações (BLOCH, 2007). Entretanto, apesar do entendimento de que a associação entre os níveis individual, nacional e organizacional molda a integração desses grupos, as pesquisas nesse sentido ainda são escassas (ver KNAPPERT *et al.*, 2018, 2019).

#### Nível organizacional

O nível organizacional diz respeito ao comportamento dos membros de uma organização e às relações de trabalho, considerando como essas relações afetam os objetivos da integração (SYED; ÖZBILGIN, 2009). No contexto dos refugiados, as dificuldades de inclusão nesse nível compreendem questões sobre linguagem, estereótipos e procedimentos tendenciosos (KNAPPERT; VAN DIJK; ROSSE, 2019), falta de reconhecimento do potencial dos deslocados para o crescimento empresarial (COLIC-PEISKER; TILBURY, 2006) e discriminação (WISE; TSCHIRHART, 2000). Neste último ponto, Bursell *et al.* (2021) asseveram que os empregadores tendem a ter picos menores de discriminação quando os cargos almejados são de baixa qualificação e maiores quando o nível de exigência aumenta. Esse ponto foi observado por Faria *et al.* (2021), que, em estudo realizado no Brasil, indicaram que, além da inobservância das qualificações técnicas dos deslocados, muitos empregadores os consideram um público de realidade inferior dentro da hierarquia social no país. Em decorrência disso, as habilidades desenvolvidas ao longo da trajetória profissional pelos refugiados tornam-se irrelevantes ou incompatíveis com os critérios exigidos pelos empregadores no novo país (CALMFORS; GASSEN, 2019).

Outra questão importante que causa entraves no aspecto organizacional é a aceitação cultural por parte dos empregadores (MESTHENEOS; IOANNIDI, 2002). Nesse sentido, barreiras relacionadas a questões como preconceito e intolerância ao modo de vestir, aos comportamentos, pensamentos e discursos se interpõem frente ao acesso ao emprego de refugiados. Organizações tendem a impor sua cultura e hábitos locais, de forma a deslegitimar ou não reconhecer os valores culturais que foram desenvolvidos pelos deslocados ao longo de suas vidas em seu país de origem, o que leva muitos deles a perderem suas identidades culturais ou mesclá-las com sua nova realidade (BERRY, 1989).

Sob uma ótica relacional, os entraves de muitos empregadores em relação à contratação de refugiados podem representar suas predisposições advindas de paradigmas criados pela sociedade ou pelo governo local (SYED; ÖZBILGIN, 2009). Com o objetivo de mitigar tais barreiras, além da criação de estratégias por parte da iniciativa pública e de entidades voluntárias, para a capacitação de expatriados para o novo idioma, cultura e trabalho (SILVA *et al.*, 2021;

WASSENHOVE, 2015), programas de gestão da diversidade, por parte das empresas, elevariam as possibilidades de recrutamento e seleção, adaptação cultural e organizacional, por meio de uma abordagem de aprendizagem que pudesse aumentar os níveis de retenção e ao mesmo tempo reduzir a rotatividade desses profissionais (KALLIC; ROLDAN, 2018).

#### Percurso metodológico

Com base no paradigma interpretativo (CROTTY, 1998), foi adotada e aplicada uma pesquisa de abordagem qualitativa e caráter descritivo (WASSENHOVE, 2015), conduzida com oito refugiados oriundos da Síria, República do Congo, República Democrática do Congo, Tunísia e Paquistão. O perfil dos participantes está listado no Quadro 1.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (DEY, 1993) realizada no local de trabalho e em outros locais, quando não foi possível acessar os entrevistados nas empresas em que atuam. Os dados foram coletados na cidade de São Paulo, Brasil, em fevereiro de 2019. A escolha do local e dos participantes obedeceu a dois critérios estabelecidos: primeiro, a cidade de São Paulo, por ser um dos destinos mais procurados pelos refugiados quando chegam ao Brasil (COMITÊ NACIONAL PARA REFUGIADOS, 2018); e, em segundo lugar, pessoas em situação de refúgio que estivessem trabalhando formalmente na época do estudo, o que possibilitaria o alcance do objetivo da pesquisa.

Inicialmente, os pesquisadores tiveram dificuldade em identificar refugiados que atendessem ao critério de emprego formal para participarem da pesquisa. Entretanto, por meio de pesquisas em redes sociais e *sites* da internet, foi possível localizar algumas entidades filantrópicas, uma delas presidida por um refugiado sírio, que, prontamente, colaboraram com a indicação de possíveis participantes. De um total de 12 sugestões, oito pessoas em situação de refúgio se disponibilizaram a participar do estudo. Assim, a estratégia bola de neve (ATKINSON; FLINT, 2001; BOWEN, 2008) mostrou-se útil ao permitir chegar-se ao número ideal de respondentes para o propósito da pesquisa, bem como a mediação desses atores possibilitou que os participantes se sentissem mais à vontade para expor suas experiências sobre o emprego no país. Embora o número de entrevistados para se chegar à saturação de dados não seja consensual na literatura, os pesquisadores deste artigo se ancoraram em autores que defendem que a partir de seis participantes já é possível ter uma compreensão sólida do fenômeno investigado em amostras relativamente homogêneas (ADLER; ADLER, 2012; BECKER, 2012; BRINKMANN; KVALE, 2015; GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006; KUZEL, 1992; MARSHALL, 1996), como é o caso do presente estudo, em que a quantidade de entrevistados escolhida permitiu que a pergunta de pesquisa fosse respondida (SAUNDERS; TOWNSEND, 2016).

Visando assegurar o sigilo das informações prestadas pelos participantes do estudo, foram-lhes atribuídos nomes fictícios personificados (Quadro 1). As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e os dados coletados foram posteriormente submetidos à análise qualitativa de conteúdo (GLÄSER; LAUDEL, 2013).

**Resultados e discussão**

*Descrição do perfil dos participantes*

O Quadro 1 descreve o perfil dos participantes da pesquisa e mostra como cada detalhe pode influenciar no sucesso de sua inserção no mercado de trabalho no Brasil.

**QUADRO 1**  
**Perfil dos entrevistados**

Variáveis	Participantes									
	Habib	Aisha	Omar	Abasi	Ziwa	Malala	Jamal	Daliji		
<b>País de origem</b>	Síria	Síria	Síria	Congo	Congo	Paquistão	Tunísia	República Democrática do Congo		
<b>Sexo</b>	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino		
<b>Idade</b>	28 anos	33 anos	39 anos	35 anos	46 anos	22 anos	33 anos	28 anos		
<b>Estado civil</b>	Solteiro	Separada	Casado	Solteiro	Solteiro	Solteira	Solteiro	Solteira		
<b>Filho</b>	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não		
<b>Escolaridade</b>	Nível superior em Administração	Nível superior em História e Geografia	Nível médio	Nível superior em literatura	Nível superior em contabilidade	Nível médio	Nível superior em contabilidade	Nível superior em ciência da computação		
<b>Religião</b>	Muçulmano	Muçulmano	Muçulmano	Sem religião	Protestante	Protestante	Muçulmano	Sem religião		
<b>Tempo de moradia no Brasil</b>	5 anos	1,5 ano	5 anos	4 anos	3,5 anos	6 anos	1 ano	5 anos		
<b>Razão da saída do país de origem</b>	Guerra civil	Guerra civil	Guerra civil	Perseguição política	Perseguição política	Perseguição religiosa	Guerra civil	Perseguição política		
<b>Pretensão de voltar ao seu país</b>	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim		
<b>Trouxe a família</b>	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não		
<b>Recebeu auxílio de organização voluntária</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		
<b>Cargo desempenhado no país de origem</b>	Empreendedor	Professora de História e Geografia	Motorista em uma empresa de transporte	Professor de literatura	Contador	Auxiliar administrativa	Contador	Analista de TI		
<b>Atual função na empresa</b>	Auxiliar administrativo em uma ONG	Auxiliar administrativo em uma empresa de recrutamento	Chefe de comida árabe em um restaurante brasileiro	Professor de francês em uma ONG	Auxiliar de produção em um supermercado	Auxiliar administrativo em uma empresa de mobilidade global	Auxiliar contábil em um escritório de contabilidade	Auxiliar administrativo em uma empresa de mobilidade global		
<b>Tempo de função na empresa</b>	1 ano	1 ano e três meses	6 meses	1 ano	4 meses	8 meses	4 meses	10 meses		

Fonte: Elaboração própria, com base no projeto de pesquisa sobre refugiados do autor (2019).

A partir desses dados, é possível notar que grande parte dos entrevistados é de origem africana, com exceção de três refugiados sírios. A maioria dos respondentes é do sexo masculino, com mais de 30 anos, solteiro, sem filhos, com nível superior completo, de religião muçulmana, mora há mais de três anos no Brasil, recebeu ajuda de entidades sociais voluntárias, atua em área administrativa e está há menos de um ano na atual empresa. Muitos deixaram sua terra natal por questões relacionadas a guerras civis e não puderam trazer seus familiares para o Brasil.

*Barreiras para a integração do refugiado no mercado de trabalho brasileiro*

**Barreiras individuais**

Os refugiados foram unânimes em dizer que a língua foi o primeiro obstáculo que encontraram ao chegar no Brasil, o que corrobora pesquisas anteriores (CAMPION, 2018; HYNIE, 2018). Já em termos de gênero, percebeu-se que, para as entrevistadas, embora não tenham tido dificuldades para conseguir trabalho, inicialmente, resultado que é oposto a outras realidades no mundo (DUMONT *et al.*, 2016; ESSERS *et al.*, 2008), o tempo de trabalho de todas elas, inferior a um ano, comparado ao de moradia no Brasil, indica que a permanência no emprego tem sido um desafio muito maior do que a sua mera conquista, especialmente para refugiadas que são mães solteiras, como é o que o caso de Aisha:

[...] as filhas também foram uma dificuldade porque eu não sabia onde deixar as crianças, e como sou mãe solteira aqui tudo é mais complicado. Lá na Síria a gente trabalhava 6 horas no dia e aqui são 9. Trabalho na capital, mas moro em Santo André pra pegar todos os transportes pra chegar na empresa. Imagina o quanto fica difícil ter que deixar as filhas com alguém, ou pagar pra ficarem com eles, sendo que mal temos dinheiro para comer.

O relato de Aisha mostra a realidade desafiadora de uma mãe solteira, e ainda refugiada, para trabalhar no Brasil. A dificuldade que ela tem com a carga horária, bem superior a que tinha quando trabalhava na Síria, aliada à falta de apoio social ou institucional, pode resultar em menores oportunidades de emprego ou manutenção do seu trabalho em longo prazo (SAKSENA; MCMORROW, 2021), motivos que podem explicar suas curtas experiências de trabalho até aqui. Além disso, Aisha precisa lidar com um contexto histórico discriminatório de gênero no Brasil. Syed e Özbilgin (2009) observam que tradições patriarcais moldam a cultura organizacional de uma empresa e, sem uma análise integrada dessa conjuntura, empregadores e funcionários terão dificuldades em superar atitudes profundamente enraizadas.

O não reconhecimento de habilidades é outro problema que aflige o refugiado em sua intenção de se firmar no emprego no Brasil. Questionado, por exemplo, sobre se suas qualificações se encaixavam na atual rotina de trabalho nas empresas brasileiras, Ziwa, que é formado em contabilidade, afirmou que a função mais próxima exercida por ele foi a de assistente contábil. Correspondendo ao relato anterior, Abasi afirmou que:

Nunca se encaixaram! Até tentei distribuir currículos em algumas empresas para trabalhar na área, mas nunca sequer fui chamado nem para entrevistas.

O problema da não transferência de habilidades no Brasil é, em primeira instância, um fator de caráter macronacional que pode influenciar ações de nível meso-organizacional (SYED; ÖZBILGIN, 2009), isso porque há entraves legais que dificultam a revalidação de diplomas estrangeiros dentro do país e, conseqüentemente, o reconhecimento das qualificações de um refugiado, o que pode restringir ações, por parte dos gestores de empresas, visando uma maior igualdade de oportunidades, ou, em sentido contrário, o subaproveitamento dos deslocados. De forma microindividual, a situação pode facilitar também o oportunismo daqueles empregadores que, aproveitando-se do obstáculo jurídico para contratação ou promoção para um cargo condizente com as especialidades de cada refugiado, poderão utilizar-se dessa narrativa para explorar seus conhecimentos e habilidades com uma baixa remuneração (DEROUS *et al.*, 2012).

Jamal acredita que o subaproveitamento tem se tornado algo natural para um grupo que ele considera estigmatizado. Segundo ele, “tem uma filosofia que eu sempre gostei: o que você tiver na sua frente, faça, depois você pode falar. Preocupe-se primeiro em conseguir algum trabalho; depois você tenta crescer”.

Esses achados, ao revelarem diferentes sentimentos vividos pelos refugiados que experimentam a sensação de não fazerem aquilo que gostariam, estão condizentes com a literatura, mostrando que, independentemente da qualificação e experiência de pessoas em situação de refúgio, a maioria tende a não seguir suas carreiras na nova realidade (JAMIL *et al.*, 2012), além de estar suscetível ao subemprego (BABAN; ILCAN; RYGIEL, 2017; EGGENHOFER-REHART *et al.*, 2018; SCHENNER; NEERGAARD, 2019). Observando as informações do Quadro 1, constata-se que nem um dos entrevistados que possui nível superior exerce, de fato, sua função nas empresas brasileiras investigadas, o que sugere a necessidade de maior flexibilização nas legislações específicas que permitam o reconhecimento de diplomas estrangeiros e facilitem o pleno exercício de carreira de cada indivíduo de acordo com suas capacidades.

#### Barreiras nacionais

Muitas questões de ordens econômica, política e social podem ser fundamentais para o sucesso ou fracasso na integração de refugiados no mercado de trabalho no Brasil. Por exemplo, a crise do desemprego que afeta mais de 14 milhões de brasileiros (IBGE, 2021) acirra as disputas entre brasileiros e deslocados e pode gerar conseqüências sociais e organizacionais diversas, levando a fatores de exclusão e subaproveitamento. Reagindo a essas possibilidades, Habib acredita que o “brasileiro vai se sentir mal porque eu tô tentando tirar a vaga dele, mas estamos lutando por oportunidades, não pra tirar a vaga dele”. Como o refúgio ainda não é um tema tratado como componente da diversidade, ainda não existem práticas por parte de organizações privadas, e tampouco ações afirmativas

criadas pelo Estado, que possam minimizar a situação desses grupos, sem que isso lhes incorra em um desgaste maior em competir por vagas de trabalho com os habitantes dos locais de origem.

Ao olhar para o panorama político vigente no país, percebe-se que cada respondente possui pensamentos divergentes quanto a esse ponto. Para Omar, “o governo ajuda e ao mesmo tempo não ajuda. Ele te ensina a pescar, mas não dá o peixe”, fazendo referência à atitude de o Estado fornecer a assistência básica para receber cada indivíduo, mas não para mantê-lo dentro do país. Já Daliji considera que o governo demorou a acreditar que a crise humanitária resultaria em um número elevado de solicitações de refúgio a serem avaliadas no território brasileiro e que, por isso, está mais sobrecarregado e sofre dificuldades em administrar o novo cenário. Segundo a mesma entrevistada:

As coisas no começo eram muito difíceis, pra dar entrada em protocolo, receber documentos, coisas que eles precisavam se organizar e se adaptar a isso. Hoje ele está mais organizado. Não acho que o governo veja refugiados como ameaça, mas como uma carga a mais para administrar, porque são mais pessoas agora para ir a hospitais, comer, dar moradia, então é difícil pra elas. (Daliji)

Apesar dos poucos avanços mencionados pelos entrevistados a respeito das condições básicas dadas aos refugiados atualmente, constata-se que não houve novas medidas por parte do Estado que venham a auxiliar na inclusão desse público na sociedade e no trabalho, o que serviria de estímulo à contratação de deslocados por parte das empresas. Um dos motivos pode derivar da fala a seguir:

O governo... eu vejo muito a questão da ideologia, direita e esquerda, que é forte no Brasil. Tenho medo do atual presidente, pois parece vender uma ideia machista, xenofóbica e contrária aos desejos do refugiado, mas vamos aguardar o futuro. (Habib)

A fala de Habib parece retratar melhor como a política governamental tem se mostrado um dos grandes obstáculos para a integração eficaz dos refugiados. Incompativelmente com uma postura humanitária, o atual governo, comandado pelo presidente Jair Bolsonaro, tem adotado uma retórica política xenófoba, manifesta em discursos públicos, comentários em redes sociais e ações práticas. Menções como “escórias do mundo” (VITOR, 2015), o pensamento de que a maioria das pessoas em situação de refúgio é má intencionada (SILVA *et al.*, 2021), a retirada do Brasil do Pacto Global para a Migração, da ONU, logo no início de sua gestão (GONÇALVES, 2019) e o reforço ao estereótipo criado por muitos líderes políticos e sociedades de que esses grupos ameaçam a ordem social, a herança cultural e a segurança das comunidades locais são apenas alguns fatos que despertam a atenção, polarizam a opinião pública (SAFARIK, 2020), criam e fortalecem muros, ainda não físicos, mas simbólicos, capazes de separar, formar opinião, influenciar empregos e ações em prol da justiça e isonomia social, podendo impactar negativamente medidas que venham a favorecer sua integração permanente.

Nesse sentido, os refugiados enxergam a questão política de forma polarizada, o que pode afetar também suas barreiras individuais e organizacionais e proporcionar insegurança contínua quanto ao seu futuro no país. Em um contexto em que parte dos brasileiros e, sobretudo, empresários apoiam o atual governo, a retórica política xenófoba se entrelaça a diferentes narrativas sociais, o que pode resultar em maior discriminação e menores oportunidades de emprego. Indo na contramão de países como Holanda (SER, 2018) e Suécia (ALARAJ *et al.*, 2018), o Brasil não implementou nenhuma política, nos últimos anos, que pudesse incentivar a contratação e a permanência desses grupos nas empresas privadas locais. A exemplo das nações supracitadas, subsídios, parcerias com entidades sociais voluntárias e empresariais, assistência social ao desemprego, auxílio emergencial, treinamento linguístico, cultural e para o mercado de trabalho seriam apenas algumas práticas que poderiam ser efetivadas em benefício das pessoas em situação de refúgio. A mudança de paradigmas por parte do líder maior da nação precisa ser o primeiro passo para legitimar e encorajar práticas de inclusão entre níveis que venham unir e facilitar a integração eficaz desses indivíduos.

#### Barreiras organizacionais

No nível organizacional os entrevistados entendem que os estereótipos compartilhados entre gestores e membros são um dos principais fatores de exclusão no mercado de trabalho, o que confirma descobertas anteriores (DEROUS *et al.*, 2012; KNAPPERT *et al.*, 2019). Segundo os respondentes, a visão de que os refugiados são fugitivos, terroristas, pessoas que fizeram algum mal no seu país de origem ou que vieram tomar o emprego dos brasileiros passa na mente de gestores e funcionários e cria obstáculos particularmente fortes para a sua integração, favorecendo uma série de outros problemas, como preconceito, racismo e discriminação (WISE; TSCHIRHART, 2000). O relato de Malala confirma esse entendimento:

[...] enviei vários e-mails para empresas perguntando se havia vaga para trabalhar e uma mulher me respondeu, lembro até hoje, dizendo que não contratava pessoas de fora. Depois dessa também recebi resposta parecida de outra empresa. [...] fui ainda a três entrevistas. Na primeira concorri com outras duas brasileiras, mas não me chamaram. Na verdade, nem sei como me chamaram. Passei por essa situação duas vezes e agora deu certo na empresa que estou.

A fala de Malala retrata a maneira como muitas empresas agem com procedimentos tendenciosos de exclusão. Narrativas como “não contrato pessoas de fora” reforçam como estereótipos se materializam em discriminação nos processos de recrutamento e seleção. Abasi, depois de viver quatro anos no Brasil, passou por um problema parecido. Com o apoio de uma organização voluntária, ele conseguiu seu primeiro trabalho. Entretanto, rapidamente enfrentou situações de desrespeito, disparidade salarial, sobrecarga de trabalho e atividades que não correspondiam à sua qualificação profissional, situação que evidenciou o real interesse do empregador em questão (KNAPPERT *et al.*, 2018). No seu segundo emprego no Brasil, Abasi afirma que:

[...] sofri muito também no meu segundo emprego, numa empresa de transformação de queijo, porque o queijo ficava armazenado em câmara fria. A empresa tinha 3 homens, uma mulher e um chefe de serviço e eles sempre mandavam eu entrar na câmara fria para organizar as coisas, 8, 9 caixas pesadas de queijo, e organizar tudo por ordem de validade. Então imagina quanto tempo eu ficava lá dentro. Mesmo com roupa especial, eu sentia muitas dores. Eu perguntava pra eles: por que a gente não pode mudar às vezes, tipo... hoje eu vou, amanhã vai outro, e assim todos descansam? Aí perguntei pro chefe porque estava acontecendo assim e fiz a proposta pra ele. Ele entendeu e aceitou a proposta. Mas acontece que quando chegava a vez dos brasileiros, eles enrolavam o trabalho, faziam corpo mole para não querer fazer as coisas direito. Daí vi que rolava discriminação, porque eles erravam e o chefe não ficava rigoroso, mas comigo ele ficava. Havia uma diferença de tratamento e me deixava com dor no coração, quase chorando dentro de mim. Passei 3 meses apenas lá como experiência. Depois meu chefe disse que eu não iria continuar lá. No meu coração eu disse: “glória a Deus”.

Mais uma vez se constatou a discriminação no ambiente de trabalho. O desejo de explorar aquele que é diferente. O preconceito envolvido nos âmbitos horizontal e vertical da empresa deixava o profissional refugiado insatisfeito, desiludido e sem ânimo para ir ao trabalho. O agradecimento que esse profissional faz a Deus com sua demissão aponta a sua tristeza em conviver com colegas e superiores que o menosprezavam e anulavam seus desejos de alcançar seus maiores objetivos. São essas evidências que perpetuam o processo de exclusão, produto de problemas que envolvem fatores individuais (que podem circunscrever elementos diversos), nacionais (os colegas de trabalho que legitimam a forma como parte da sociedade e as autoridades locais enxergam o refugiado) e organizacionais (na figura do chefe, que parece ter respaldo dos proprietários da empresa), que gradual e silenciosamente impedem a integração eficaz de refugiados nas organizações, a partir da indiferença e frieza de seus membros (VERWIEBE *et al.*, 2018; WISE; TSCHIRHART, 2000) e da segregação por parte de seus líderes que, na ânsia de elevar sua imagem perante o público, adotam falsas práticas de diversidade.

#### Considerações finais

Este artigo investigou como barreiras individuais, nacionais e organizacionais e suas inter-relações impactam o emprego de refugiados no mercado de trabalho brasileiro, com base na teoria da estrutura relacional da gestão da diversidade de Syed e Özbilgin (2009). Por meio da teórica utilizada foi possível entender que fatores macronacionais, meso-organizacionais e microindividuais estão interligados e podem afetar programas de gestão da diversidade implementados no Brasil em relação aos refugiados.

O contexto histórico brasileiro, em que predominam tradições patriarcais historicamente enraizadas, conduz a fatores macronacionais ameaçadores à integração de refugiados observados no estudo, como a falta de apoio social, discriminação, o olhar preconceituoso por parte do presidente da República, reverberado por parcela do empresariado e da

sociedade brasileira, que, influenciados por um pensamento ideológico que marginaliza a pessoa em situação de refúgio, criam obstáculos ao incentivo de parcerias com empresas, organizações filantrópicas, programas de introdução, bem como inibem práticas de conscientização social e empresarial a respeito de uma maior inclusão desse público. Além disso, os entraves legais para reconhecimento de qualificações, de acordo com Syed e Özbilgin (2009), moldam a forma como gestores de RH os incluirão no gerenciamento da diversidade.

Assim, a teoria da estrutura relacional indica que, na realidade brasileira, uma integração eficaz de refugiados passa por um olhar mais integrado por parte dos formuladores de políticas, organizações e sociedade, em um sentido multinível.

Este artigo contribui para o conhecimento científico ao facilitar uma maior compreensão de como os diferentes níveis influenciam não só isoladamente, mas também de forma associada na in(ex)clusão de refugiados no mercado de trabalho brasileiro. De forma adicional, as evidências da pesquisa cooperam para reforçar o argumento de que a situação dos refugiados deve ser enquadrada como uma extensão da diversidade. Além disso, o estudo fornece novos *insights* para as temáticas que envolvem o refúgio e a integração ao abordar as perspectivas de refugiados sobre a realidade do mercado de trabalho brasileiro, que, como país emergente, é um contexto ainda pouco explorado por pesquisadores no mundo.

De forma prática, ao dar voz aos refugiados e compreender a interação entre os diferentes fatores que moldam a integração desses grupos nas organizações brasileiras, entende-se que um maior suporte estrutural pode viabilizar uma integração de longo prazo eficaz. O estabelecimento de programas de introdução no país e a implementação de parcerias e subsídios como incentivo do governo às organizações que contrataram refugiados; a flexibilização das normas legislativas, visando a desburocratização e aceleração do reconhecimento das qualificações dos deslocados; práticas de diversidade, por parte das empresas, facilitando o recrutamento, seleção e retenção com oportunidades iguais para nacionais e não nacionais; campanhas políticas e sociais, por meio da mídia, redes de relacionamento e influenciadores digitais, com foco em ampliar a noção do conceito, das características e do respeito que as pessoas devem ter acerca do que é o refúgio, são apenas alguns exemplos de como um olhar multinível pode agir como um facilitador para uma integração eficaz.

Essas evidências podem ser consideradas pelos formuladores de políticas, entidades sociais, pesquisadores, organizações e sociedade em geral, interessados em promover boas condições aos refugiados que buscam melhores oportunidades de existência em nosso país, entendendo que o emprego e a sua manutenção são a chave para uma integração bem-sucedida. Ao tratar, por exemplo, o refugiado como pertencente a um grupo minoritário abrangido pela gestão da diversidade, a ciência, o Estado e as empresas poderão adotar um novo olhar sobre a necessidade de práticas mais inclusivas, como ações afirmativas e diversificação da mão de obra, por parte do governo e organizações privadas, respectivamente.

Mesmo reconhecida a relevância dos resultados deste estudo, suas evidências tendem a não ser replicáveis em outras realidades do país. Desse modo, sugere-se que novas investigações sejam realizadas, usando diferentes abordagens e métodos, a fim de aprofundar a temática da integração de refugiados nas organizações brasileiras. Algumas questões de pesquisa poderão dar base para novos estudos, como por exemplo: qual a percepção de empregadores e mediadores sobre a realidade brasileira e como essa impacta a integração de refugiados? Qual o impacto da Covid-19 para a integração de refugiados nas organizações brasileiras? Que práticas as organizações têm adotado para a integração de refugiados? Que contribuições os refugiados podem dar aos gestores que os contratam? Quais são os benefícios e desafios da contratação de refugiados para a gestão da diversidade no Brasil?

## Referências

- ABAKER, M. O. S. M.; AL-TITI, O. A. K.; AL-NASR, N. S. Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. *Employee Relations*, v. 41, n. 3, p. 454-474, 2019.
- ADLER, P.; ADLER, P. Expert voice. *In*: BAKER, S. E.; EDWARDS, R. **How many qualitative interviews are enough?** National Centre for Research Methods Review Discussion Paper, 2012. p. 8-11. Disponível em: [file:///C:/Users/Pablo%20Marlon/Downloads/How\\_many\\_qualitative\\_interviews\\_is\\_enough.pdf](file:///C:/Users/Pablo%20Marlon/Downloads/How_many_qualitative_interviews_is_enough.pdf). Acesso em: 4 jan. 2022.
- AGBENYIGA, D. L.; BARRIE, S.; DJELAJ, V.; NAWYN, S. Expanding our community: independent and interdependent factors impacting refugee successful community resettlement. *Advances in Social Work*, v. 13, n. 2, p. 306-324, 2012. <https://doi.org/10.18060/1956>.
- AGER, A.; STRANG, A. Understanding integration: a conceptual framework. *Journal of Refugee Studies*, v. 21, n. 2, p. 166-191, 2008. DOI:10.1093/jrs/fen016.
- ALARAJ, H.; ALLELIN, M.; AMUNDSEN BERGSTRÖM, M.; BRUDIN BORG, C. Internship as a mean for integration. A critical study. *Journal of International Migration and Integration*, v. 20, n. 2, p. 323-340, 2018.
- AL-RASHEED, M. The myth of return: Iraqi Arab and Assyrian refugees in London. *Journal of Refugee Studies*, v. 7, n. 2-3, p. 199-219, 1994. DOI:10.1093/jrs/7.2-3.199.
- AMARAL, E. F. L.; WOLDETSADIK, A.; ARMENTA, G. Challenges for the integration of Syrian refugees. *Open Science Framework*, April 20, 2018. DOI:10.17605/OSF.IO/2ZVMU.
- ATKINSON, R.; FLINT, J. Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. *Social Research Update*, v. 33, n. 1, p. 1-4, 2001.
- BABAN, F.; ILCAN, S.; RYGIEL, K. Syrian refugees in Turkey: pathways to precarity, differential inclusion, and negotiated citizenship rights. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, v. 43, n. 1, p. 41-57, 2017.
- BAUMAN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.
- BECKER, H. S. Expert voice. *In*: BAKER, S. E.; EDWARDS, R. **How many qualitative interviews are enough?** National Centre for Research Methods Review Discussion Paper, 2012. p. 15. Disponível em: <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/>. Acesso em: 4 fev. 2022.

BERRY, J. W. The acculturation process and refugee behavior. *In: WILLIAMS, C. L.; WESTERMEYER, J. (ed.). The series in clinical and community psychology*. Refugee mental health in resettlement countries. Hemisphere Publishing Corp, 1989. p. 25-37.

BLOCH, A. Refugees in the UK labour market: the conflict between economic integration and policy-led labour market restriction. *Journal of Social Policy*, v. 37, n. 1, p. 21-36, 2007. DOI:10.1017/S004727940700147x.

BOWEN, G. A. Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, v. 8, n. 1, p. 137-152, 2008.

BOYD-SWAN, C.; HERBST, C. M. Racial and ethnic discrimination in the labor market for child care teachers. *Educational Researcher*, v. 48, n. 7, p. 394-406, 2019. DOI:10.3102/0013189X19867941.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 9.474, de julho de 1997**. Define mecanismos para a implementação do Estatuto dos Refugiados de 1951, e determina outras providências. Brasília, 1997.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing**. 3. ed. London: Sage, 2015.

BROWN, M. S. Religion and economic activity in the South-Asian population. *Ethnic and Racial Studies*, v. 23, n. 6, p. 1035-1361, 2000. DOI:10.1080/014198700750018405.

BURSELL, M.; BYGREN, M.; GÄHLER, M. Does employer discrimination contribute to the subordinate labor market inclusion of individuals of a foreign background. *Social Science Research*, v. 98, 102582, 2021. DOI:10.1016/j.ssresearch.2021.102582.

CALMFORS, L.; GASSEN, N. S. Integrating immigrants into the Nordic labour markets: background, summary and policy conclusions. *In: CALMFORS, L.; GASSEN, N. S. (ed.). Integrating immigrants into the Nordic labour markets*. Copenhagen, Denmark: Nordic Council of Ministers, 2019. p. 9-35.

CAMPION, E. D. The career adaptive refugee: exploring the structural and personal barriers to refugee resettlement. *Journal of Vocational Behavior*, v. 105, p. 6-16, 2018. DOI:10.1016/j.jvb.2017.10.008.

CHEONG, P.; EDWARDS, R.; GOULBOURNE, H.; SOLOMOS, J. Immigration, social cohesion and social capital: a critical review. *Critical Social Policy*, v. 27, p. 24-49, 2007.

CHEUNG, S.; PHILLIMORE, J. Gender and refugee integration: a quantitative analysis of integration and social policy outcomes. *Journal of Social Policy*, v. 46, n. 2, p. 211-230, 2017. DOI:10.1017/S0047279416000775.

COLIC-PEISKER, V.; TILBURY, F. Nichos de emprego para refugiados recentes: mercado de trabalho segmentado no século XXI na Austrália. *Journal of Refugee Studies*, v. 19, n. 2, p. 203-229, 2006. DOI:10.1093/jrs/fej016.

COMITÊ NACIONAL PARA OS REFUGIADOS. **Refúgio em números**. Brasília: Secretaria Nacional de Justiça, 2018. Disponível em: <http://www.casacivil.gov.br/operacao-acolhida/documentos/refugio-em-numeros-3a-edicao-conare-secretaria-nacional-de-justica-ministerio-da-justica/view>. Acesso em: 9 nov. 2020.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning & perspective in the research process**. Crows Nest: Sage Publications Ltd, 1998.

DAGNELIE, O.; MAYDA, A. M.; MAYSTADT, J-F. The labor market integration of refugees in the United States: do entrepreneurs in the network help? *European Economic Review*, v. 111, p. 257-272, 2019. DOI:10.1016/j.eurocorev.2018.10.001.

DEROUS, E.; RYAN, A. M.; NGUYEN, H-H. D. Multiple categorization in resume screening: examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior*, v. 33, n. 4, p. 544-570, 2012. DOI:10.1002/job.769.

DEY, I. **Qualitative data analysis**. A user friendly guide for social scientists. London: Routledge, 1993.

DOBBIN, F.; KALEV, A. Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 7, 2016. Disponível em: <https://advance.washington.edu/liy/sites/default/files/Why%20Diversity%20Programs%20Fail.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2022.

DUBUS, N. Family resiliency during resettlement: a comparative study of two Syrian families resettled in an Arctic nation. *Journal of Family Social Work*, v. 21, n. 2, p. 98-114, 2018.

DUMONT, J.-C.; LIEBIG, T.; PESCHNER, J.; TANAY, F.; XENOGLIANI, T. **How are refugees faring on the Labour Market in Europe?** A first evaluation based on the 2014 EU Labour Force Survey ad hoc module. OECD and EC, 2016. (Working Paper, 1/2016).

EGGENHOFER-REHART, P. M.; LATZKE, M.; PERNKOPF, K.; ZELLHOFER, D.; MAYRHOFER, W.; STEYRER, J. Refugees' career capital welcome? Afghan and Syrian refugee job seekers in Austria. *Journal of Vocational Behavior*, v. 105, p. 31-45, 2018.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001. DOI:10.2307/2667087.

ESSERS, C.; BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, H. Female ethnicity: understanding muslim immigrant businesswomen in The Netherlands. *Gender, Work and Organization*, v. 17, p. 3320-339, 2008. DOI:10.1111/j.1468-0432.2008.00425.x.

FARIA, J. H. de; RAGNINI, E. C. S.; BRÜNING, C. Deslocamento humano e reconhecimento social: relações e condições de trabalho de refugiados e migrantes no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 19, n. 2, p. 278-291, 2021. DOI:10.1590/1679-395120200018.

FRYDENLUND, S.; DUNN, E. C. Refugees and racial capitalism: meatpacking and the primitive accumulation of labor. *Political Geography*, v. 95, 102575, 2022. DOI: 10.1016/j.polgeo.2021.102575.

FURUNES, T.; MYKLETUN, R. J. Why diversity management fails: metaphor analyses unveil manager attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, v. 26, n. 4, p. 974-990, 2007. DOI:10.1016/j.ijhm.2006.12.003.

GLÄSER, J.; LAUDEL, G. Life with and without coding: two methods for early-stage data analysis in qualitative research aiming at causal explanation. *Forum Qualitative Social Research*, v. 14, n. 2, 2013. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1886/>. Acesso em: 12 maio 2020.

GONÇALVES, C. Bolsonaro confirma revogação da adesão ao Pacto Global para Migração. **Agência Brasil**, 09 jan. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2019-01/bolsonaro-confirma-revogacao-daadesao-ao-pacto-global-para-migracao>. Acesso em: 25 mar. 2022.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? *Field Methods*, v. 18, p. 59-82, 2006.

HOLCK, L.; MUHR, S. L.; VILLESÈCHE, F. Identity, diversity and diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 35, n. 1, p. 48-64, 2016. DOI:10.1108/EDI-08-2014-0061/full/html.

HYNIE, M. The social determinants of refugee mental health in the post-migration context: a critical review. *Canadian Journal of Psychiatry*, v. 63, n. 5, p. 297-303, 2017. DOI:10.1177/0706743717746666.

HYNIE, M. Refugee integration: research and policy. *Peace & Conflict: Journal of Peace Psychology*, v. 24, n. 3, p. 265-276, 2018. DOI:10.1037/pac0000326.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=resultados>. Acesso em 17 jun. 2021.

JAMIL, H.; ALDHALIMI, A.; ARNETZ, B. B. Post-displacement employment and health in professional Iraqi refugees vs. professional Iraqi immigrants. *Journal of Immigrant and Refugee Studies*, v. 10, n. 4, p. 395-406, 2012. DOI:10.1080/15562948.2012.717826.

KALLICK, D. D.; ROLDAN, C. **Refugees as employees**: good retention, strong recruitment. Nova York: Fiscal Policy Institute e Tent Foundation, 2018.

KIM, B. Y. Managing workforce diversity. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v. 5, n. 2, p. 69-90. DOI:10.1300/J171v05n02\_05.

KNAPPERT, L.; KORNAU, A.; FIGENGUL, M. Refugees' exclusion at work and the intersection with gender: insights from the Turkish-Syrian border. *Journal of Vocational Behavior*, v. 105, p. 62-82, Apr. 2018. DOI:10.1016/j.jvb.2017.11.002.

KNAPPERT, L.; VAN DIJK, H.; ROSSE, V. Refugees' inclusion at work: a qualitative cross-level analysis. *Career Development International*, v. 25, n. 1, p. 32-48, 2019. DOI:10.1108/CDI-01-2018-0021/full/html.

KOHLBERGER, J.; BUBER-ENNSER, I.; RENG, S.; LEITNER, S.; LANDESMANN, M. Barriers to health care access and service utilization of refugees in Austria: evidence from a cross-sectional survey. *Health Policy*, v. 123, p. 833-839, 2019. DOI:10.1016/j.healthpol.2019.01.014.

KONRAD, A. Defining the woman of workplace diversity scholarship. *Group and Organization Management*, v. 28, n. 1, p. 4-17, 2003.

KUZEL, A. Sampling in qualitative inquiry. In: CRABTREE, B.; MILLER, B. (ed.). *Doing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage, 1992. p. 31-44.

LEE, E. S.; SZKUDLAREK, B.; NGUYEN, D. C.; NARDON, L. Unveiling the canvas ceiling: a multidisciplinary literature review of refugee employment and workforce integration. *International Journal of Management Reviews*, v. 00, p. 1-24, 2020. DOI:10.1111/ijmr.12222.

LIEBIG, T. **Triple disadvantage?** A first overview of the integration of refugee women. Paris: OECD Publishing, 2018. (OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 216).

LINDLEY, J. Race or religion? The impact of religion on the employment and earnings of Britain's ethnic communities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, v. 28, n. 3, p. 427-442, 2002. DOI:10.1080/13691830220146536.

MÅNSSON, J.; DELANDER, L. Mentoring as a way of integrating refugees into the labour market – Evidence from a Swedish pilot scheme. *Economic Analysis and Policy*, v. 56, p. 51-59, 2017. DOI:10.1016/j.eap.2017.08.002.

MARSHALL, M. N. Sampling for qualitative research. *Family Practice*, v. 13, p. 522-525, 1996.

MARSHALL, T. **Cultural aspects of job hunting**. London: Refugee Council, 1989.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. John Wiley and Sons, 2015.

MESTHENEOS, E.; LOANNIDI, E. Obstacles to refugee integration in the European Union Member States. *Journal of Refugee Studies*, v. 15, n. 3, p. 304-320, 2002. DOI:10.1093/jrs/15.3.304.

MOREIRA, J. B. Refugiados no Brasil: reflexões acerca do processo de integração local. *REMHU – Revista Interdisciplinar de Mobilidade Humana*, Brasília, Ano XXII, n. 43, p. 85-98, jul./dez. 2014.

MOUNTIAN, A. G.; GOMES, G. L.; CARVALHO, L. de. Discriminação contra refugiados no mercado de trabalho: falha de informação e o papel das políticas públicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 44. *Anais [...]*. Curitiba, PR: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), 2020.

NOON, M. The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, v. 21, p. 773-784, 2007.

PHILLIMORE, J. Refugees, acculturation strategies, stress and integration. *Journal of Social Policy*, v. 40, n. 3, p. 575-593, 2010. DOI:10.1017/s0047279410000929.

PITTAWAY, E.; BARTOLOMEI, L. Refugees, race, and gender: the multiple discrimination against refugee women. *Refugee*, v. 19, n. 6, p. 21-32, 2001. DOI:10.25071/1920-7336.21236.

PONZONI, E.; GHORASHI, H.; VAN der RAAD, S. Caught between norm and difference: narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, v. 36, n. 3, p. 222-237, 2017. DOI:10.1108/edi-11-2015-0093.

SAFARIK, B. Quando transborda o “caldo cultural”: a reação populista contemporânea e a percepção da imigração no Brasil e nos Estados Unidos. *Diálogos*, v. 24, n. 1, p. 227-288, 2020. DOI:10.4025/dialogos.v24i1.51995

SAKSENA, J.; MCMORROW, S. At the intersection of gender and discrimination: experiences of Congolese refugee women with social and cultural integration in the United States. *Women's Studies International Forum*, v. 88, 102517, 2021. DOI:10.1016/j.wsif.2021.102517.

SAUNDERS, M. N. K.; TOWNSEND, K. Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. *British Journal of Management*, v. 27, p. 836-852, 2016. DOI:10.1111/1467-8551.12182.

SAYAD, A. **A imigração ou os paradoxos da alteridade**. São Paulo: Edusp, 1998.

SAYAD, A. O retorno: elemento constitutivo da condição do imigrante. *Travessia – Revista do Migrante*, v. especial, p. 7-10, 2000. DOI:10.48213/travessia.iEspecial.449.

SCHENNER, J. K.; NEERGAARD, A. Asylum-seekers and refugees within Europe and labour market integration. *Transfer: European Review of Labour and Research*, v. 25, n. 1, p. 13-24, 2019. DOI:10.1177/1024258919829995.

SER. **Vluchtelingen en werk: een nieuwe tussenbalans**. Social Economische Raad, Den Haag, 2018.

SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; EHRHART, K. H.; SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2010.

SILVA, P. M. M. da; EL-AOUAR, W. A.; SEVERO, E. A.; BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. de. Integration of refugees involving organizational managers' experiences. *Cad. EBAPE.BR*, v. 19, n. 2, p. 338-352, 2021.

SILVA, P. M. M. da; EL-AOUAR, W. A.; TELES FIRMINO, T.; DE SOUSA, J. C.; SILVA, W. V. da. Contributions and challenges of voluntary organizations towards the integration of refugees into the job market. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 41, n. 4, p. 608-623, 2021. DOI:10.1108/EDI-07-2020-0203.

SILVA, G. J. da; CAVALCANTI, L.; OLIVEIRA, T.; MACEDO, M. *Refúgio em números*. 5. ed. Brasília: Observatório das Migrações Internacionais; Ministério da Justiça e Segurança Pública/Comitê Nacional para os Refugiados, 2020.

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 12, p. 2435-2453, 2009. DOI:10.1080/09585190903363755.

SYED, J.; ÖZBILGIN, M. *Managing diversity and inclusion: an international perspective*. London: Sage, 2015.

SYED, J.; TARIQ, M. Global diversity management. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, p. 1-21, 2017. DOI:10.1093/acrefore/9780190224851.013.62.

TEIXEIRA, A. C. C. T.; SILVA, E. C. M. da; BALOG, D. L. T.; SÁ, B. Por que é tão difícil pertencer? As dificuldades dos refugiados em seus processos de inserção no mercado de trabalho e na sociedade brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 19, n. 2, p. 265-277, 2021. DOI:10.1590/1679-395120200016.

THOMPSON, S. B.; WEI, W. X.; SWALLOW, P. Equality and harmony: diversity management in China. *Chinese Management Studies*, v. 13, n. 1, 2019.

VERWIEBE, R.; KITTEL, B.; DELLINGER, F.; LIEBHART, C.; SCHIESTL, D.; HAINDORFER, R.; LIEDL, B. Finding your way into employment against all odds? Successful job search of refugees in Austria. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, p. 1-18, 2018.

VITOR, F. Bolsonaro vê imigrantes como ‘ameaça’ e chama refugiados de ‘a escória do mundo’[Entrevista]. *Jornal Opção*, ed. 2097, 18 set. 2015. Disponível em: <https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/bolsonaro-ve-imigrantes-como-ameaca-e-chama-refugiados-de-a-escoria-do-mundo-46043/>. Acesso em: 25 mar. 2022.

WASSENHOVE, L. N. V. What’s Europe’s long-term plan for integrating refugees? *Harvard Business Review*, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/09/whats-europes-longterm-plan-for-integrating-refugees>. Acesso em: 12 maio 2020.

WEHRLE, K.; KIRA, M.; KLEHE, U-C. Putting career construction into context: career adaptability among refugees. *Journal of Vocational Behavior*, v. 111, p. 107-124, 2018. DOI:10.1016/j.jvb.2018.08.007.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, v. 60, n. 5, p. 386-95, 2000.

XU, D.; MEYER, K. E. Linking theory and context: strategy research in emerging economies. *Journal of Management Studies*, v. 50, n. 7, p. 1322-1346, 2013.

## Sobre os autores

*Pablo Marlon Medeiros da Silva* é doutor em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Professor substituto de Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa).

*Janaína Gularte Cardoso* é doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora adjunta do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

*Gabriel Horn Iwaya* é doutorando em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

*Brena Samara de Paula* é graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UFRN).

*Arthur William Pereira da Silva* é doutor em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Professor de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), campus Jaguaruana.

*Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira* é doutorando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP).

## Endereço para correspondência

*Pablo Marlon Medeiros da Silva*  
Rua Francisco Mota Bairro, 572, Pres. Costa e Silva  
59625-900 – Mossoró-RN, Brasil

*Janaína Gularte Cardoso*  
R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade  
88040-900 – Florianópolis-SC, Brasil

*Gabriel Horn Iwaya*  
R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade  
88040-900 – Florianópolis-SC, Brasil

*Brena Samara de Paula*  
UERN – Campus Universitário Central  
Avenida Professor Antônio Campos – Presidente Costa e Silva  
59610-210, Mossoró-RN, Brasil

*Arthur William Pereira da Silva*  
Av. Dr. Antônio da Rocha Freitas, 1548-1604  
62823-000 – Jaguaruana-CE, Brasil

*Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira*  
Av. Engenheiro Roberto Freire, 2184, Capim Macio  
59082-902 – Natal-RN, Brasil

## Abstract

*Barriers towards the refugee employment in Brazil and their impacts on long-term integration*

This article seeks to analyze how individual, national and organizational barriers and their interrelationships impact the employment of refugees in the Brazilian labor market, based on the theory of the relational structure of diversity management of Syed and Özbilgin (2009). Through an interpretative paradigm, a qualitative approach, and the use of descriptive research, this study was conducted with eight refugees formally employed in the city of São Paulo, Brazil. The findings of this study indicate the prevalence of national barriers over job exclusion for refugees, which may potentiate exclusion factors at the individual and organizational level. The Brazilian government appeared as one of the main national obstacles to integration, playing a particularly

important role in the relational structure. This research presents its contributions to regard the refugee's condition as inherent to an extension of diversity. By shedding light on the perspectives of refugees about the Brazilian organizational reality, the article proposes solutions for policy makers and organizations in order to minimize the impacts that the different barriers provide to the effective integration of these groups in Brazilian organizations.

**Keywords:** Refugees. Labor market. Organizations. Barriers. Brazilian.

## Resumen

### *Barreras en el empleo de refugiados en Brasil y sus impactos en la integración a largo plazo*

Este artículo tiene como objetivo comprender cómo las barreras individuales, nacionales y organizacionales y sus interrelaciones impactan en el empleo de refugiados en el mercado laboral brasileño, con base en la teoría de la estructura relacional de Syed y Özbilgin (2009) de gestión de la diversidad. A través de un paradigma interpretativo, un enfoque cualitativo y utilizando una investigación descriptiva, el estudio se llevó a cabo con ocho refugiados con empleo formal en la ciudad de São Paulo, Brasil. Los hallazgos del estudio indican la prevalencia de barreras nacionales de exclusión del empleo para los refugiados, que pueden aprovechar los factores de exclusión a nivel individual y organizacional. El gobierno brasileño se ha convertido en uno de los principales obstáculos nacionales para la integración, ya que juega un papel particularmente importante en la estructura relacional. La investigación presenta sus aportes defendiendo la condición de refugiado como inherente a una extensión de la diversidad. Al arrojar luz sobre las perspectivas de los refugiados sobre la realidad organizacional brasileña, el artículo propone soluciones que apuntan, por parte de los políticos y las organizaciones, a minimizar los impactos de las diferentes barreras en la integración efectiva de estos grupos en las organizaciones brasileñas.

**Palabras clave:** Refugiados. Mercado de trabajo. Organizaciones. Barreras. Brasileño.

Recebido para publicação em 11/11/2021

Aceito para publicação em 02/04/2022