



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Diversidade e Inclusão: uma meta-análise qualitativa de políticas de Recursos Humanos dirigidas a migrantes qualificados

por

Maria Inês Ribeiro da Costa e Sousa

Católica Porto Business School

Setembro de 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Diversidade e Inclusão: uma meta análise qualitativa de políticas de Recursos Humanos dirigidas a migrantes qualificados

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

por

Maria Inês Ribeiro da Costa e Sousa

sob orientação de
Professora Doutora Eva Oliveira
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Setembro de 2025

Agradecimentos

A realização desta dissertação é, sem dúvida, um dos marcos mais importantes da minha vida académica. Não poderia começar sem, em primeiro lugar, dirigir as minhas palavras aos meus pais e ao meu irmão. São os pilares da minha vida e a eles devo tudo. Com muito esforço e dedicação tornaram esta conquista, e todas as outras, possível. Tudo aquilo que faço é na esperança de os deixar orgulhosos – ainda que saiba que o seu único desejo é a minha felicidade. Sempre me aceitaram como sou, respeitaram o meu tempo e acreditaram no meu potencial. Sei que tenho muita sorte.

À minha restante família e amigos, que são um porto de abrigo e um ponto de equilíbrio. O apoio incondicional, a sinceridade e o amor que demonstram fazem com que qualquer desafio se torne superável.

À minha faculdade, Católica Porto Business School, e a todos os professores com quem tive a oportunidade de aprender e que, de diferentes formas, contribuíram para a realização deste trabalho.

Às minhas orientadoras, Prof^a. Dr^a. Eva Oliveira e Prof^a. Dr^a. Maria Isabel Guimarães, pela disponibilidade, empatia e apoio ao longo deste processo. Obrigada por me guiarem com paciência e rigor.

Ao Grupo Trofa Saúde & Grupo VNC, onde tive o privilégio de realizar o meu estágio, acompanhada por um grupo de excelentes profissionais. Com os seus bons exemplos percebi qual o tipo de profissional aspiro ser. Um agradecimento especial à Daniela Neto, pela paciência inesgotável, pela sensibilidade e pela confiança que depositou em mim.

A todos. Muito obrigada. Vivo em profunda gratidão por ter cruzado o meu caminho com cada um de vocês.

Maria Inês Sousa

Resumo

A atual força de trabalho caracteriza-se pela sua diversidade, na qual os migrantes qualificados assumem um papel de destaque. Estes profissionais, tendencialmente mais persistentes e inovadores, enriquecem as organizações com as suas diferentes perspetivas e experiências. Porém, enfrentam barreiras significativas que afetam a sua integração no país de acolhimento e no contexto organizacional. De forma a garantir a sua integração, as organizações, e em particular os Recursos Humanos, têm a responsabilidade de estabelecer práticas inclusivas, num clima de respeito pela diversidade e valorização dos seus colaboradores. O presente trabalho adotou uma abordagem qualitativa para analisar as políticas de Recursos Humanos dirigidas a migrantes qualificados, promotoras da sua inclusão no contexto organizacional. Com recurso a uma Meta Análise Qualitativa, foram selecionados e analisados 24 artigos. Através da análise de conteúdo, procurou-se sistematizar toda a informação reunida. Os resultados demonstraram a existência de quatro políticas: a adoção de práticas inclusivas de Recrutamento e Seleção, a disponibilização de formação linguística e cultural para trabalhadores internacionais, formação dirigida às chefias e às equipas e apoio personalizado para migrantes qualificados.

Palavras-chave: Migrantes Qualificados; Organizações; Diversidade; Inclusão; Recursos Humanos

Número de Palavras: 8681

Abstract

The current workforce is characterized by its diversity, in which skilled migrants play a prominent role. These professionals, who tend to be more persistent and innovative, enrich the organizations in which they are integrated with their diverse perspectives and experiences. However, they face significant barriers that affect their integration into both the host country and the organizational context. To ensure their integration, organizations, and particularly Human Resources, bear the responsibility of establishing inclusive practices within a climate of respect for diversity and appreciation of their employees. This study adopted a qualitative approach to analyse Human Resources policies aimed at skilled migrants, designed to promote their inclusion in the organizational context. Using a Qualitative Meta-Analysis, 24 articles were selected and examined. Through content analysis, the collected information was systematized. The results revealed the existence of four policies: the adoption of inclusive Recruitment and Selection practices; the provision of linguistic and cultural training for international employees; training targeted to managers and teams; and personalized support for skilled migrants.

Keywords: Skilled Migrants; Organisations; Diversity; Inclusion; Human Resources

Number of words: 8681

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Introdução.....	18
1. Enquadramento Teórico	21
1.1 O que é um migrante qualificado?	21
1.2 Contributo dos migrantes qualificados para as organizações e para a economia do país de acolhimento	23
1.3 Vulnerabilidade dos migrantes qualificados.....	24
1.4 Gestão da Diversidade	26
1.4.1 Recrutamento e Seleção.....	27
1.4.2 <i>Talent Managment</i>	28
1.5 Políticas de integração dos migrantes qualificados nas organizações....	29
1.6 Reflexão Integrativa	29
2. Metodologia.....	30
2.1 Formulação da questão de investigação; seleção das palavras-chave associadas à questão de investigação e discriminação das bases de dados utilizadas durante a pesquisa	32
2.2 Definição dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos.....	33
2.3 Seleção dos artigos.....	34
2.4 Análise de Conteúdo.....	36
3. Apresentação e Discussão de Resultados	39
3.1 Gestão da Diversidade.....	41

3.2 Integração dos migrantes qualificados.....	42
3.2.1 Perspetiva dos migrantes qualificados	42
3.2.2 Contributo das organizações	43
3.2.3 Influência das chefias	45
3.3 Estratégias de Recursos Humanos que visem a integração de migrantes qualificados.....	45
3.3.1 Práticas inclusivas de Recrutamento e Seleção.....	46
3.3.2 Formação linguística e cultural	46
3.3.3 Formação das chefias e das equipas	47
3.3.4 Apoio personalizado aos migrantes qualificados	48
3.4 Síntese integrativa dos resultados.....	49
Conclusão	50
Declaração do Uso de Inteligência Artificial.....	52
Referências Bibliográficas	53
Apêndice 1	59

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama PRISMA.....	35
---------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de artigos encontrados na primeira pesquisa.....	34
Tabela 2: Análise de Conteúdo: Temas e Subtemas.....	37
Tabela 3: Processo de categorização de artigos e apresentação de excertos exemplificativos	40

Introdução

A atual força de trabalho destaca-se pela sua diversidade. Os fatores demográficos, como os movimentos migratórios, e fatores económicos, como a globalização, podem justificar essa diversidade, responsável por transformar, por completo, as dinâmicas organizacionais e ampliar o leque de talentos disponíveis (Simons & Rowland, 2011). O aumento contínuo da diversidade nas organizações determinou o interesse académico e prático pela temática da gestão da diversidade. A definição de diversidade é complexa, multidimensional e inconsistente na literatura. Existe, porém, uma certeza: a diversidade não é uma construção unitária (O'Leary & Weathington, 2006). Conforme mencionam Wyatt-Nichol e Badu Antwi-Boasiako (2012), a sua abrangência ultrapassa as diferenças baseadas na etnia, raça, género, idade, deficiência, religião, nacionalidade e orientação sexual. Inclui, também, fatores como estilos de comunicação, características físicas, as variações na velocidade de aprendizagem e na capacidade de compreensão. Segundo Katherine Y. Williams e Charles A. O'Reilly (1998), a diversidade é entendida como o conjunto de atributos que as pessoas utilizam para dizerem a si próprias que a outra pessoa é diferente. Estas diferenças são construídas socialmente e refletem a maneira como as pessoas se veem e veem os outros. Assim sendo, é importante compreender o posicionamento das organizações sobre esta matéria.

As organizações contemporâneas colocam a gestão da diversidade como uma preocupação central. Segundo Chavez e Weisinger (2008), muitas empresas investem, significativamente, em formações sobre diversidade, convictas de que essa gestão permite explorar os talentos individuais, aumentar a criatividade, desenvolver as interações intergrupais e atrair e reter

colaboradores. A gestão da diversidade tem de garantir que decisões importantes sejam baseadas em competências e não em fatores irrelevantes (Wyatt-Nichol & Badu Antwi-Boasiako, 2012). Neste contexto, os migrantes representam um exemplo paradigmático da gestão da diversidade organizacional, uma vez que, representam uma ampla variedade de experiências e contextos. Considerando a pluralidade de perfis e características que compõem a população migrante e abundância de literatura, escolhemos direcionar o foco da nossa pesquisa para um grupo específico: os migrantes qualificados.

A crescente movimentação de migrantes qualificados estimulou a redefinição das práticas organizacionais. Isto porque, existe um grande fluxo de profissionais para países que enfrentam uma insuficiência de profissionais qualificados (Bahn, 2015). A combinação das suas competências distingue-os como um grupo de talentos capaz de dinamizar a competitividade das organizações e ajudar os países de acolhimento a manterem a sua posição de destaque no mercado global (Guo & Al Ariss, 2015). Se por um lado, as experiências destes profissionais servem como testemunho dos avanços positivos da globalização, por outro lado, realçam as limitações que persistem na atual economia global de mobilidade (Favell et al., 2007). Por exemplo, apesar deste tipo de migração estar associado ao poder da escolha, da priorização da carreira profissional e das oportunidades académicas, enfrentam sérios obstáculos no processo de integração. Se as organizações pretendem extrair os benefícios da contratação de migrantes qualificados, devem atribuir-lhes especial atenção, especialmente os profissionais de Recursos Humanos. Numa organização, os Recursos Humanos são responsáveis pela gestão da diversidade e, conseqüentemente, dos migrantes qualificados.

Os profissionais de Recursos Humanos desempenham um papel fundamental na construção de ambientes de trabalho inclusivos e de uma força

de trabalho diversificada e dignificada (Connell & Burgess, 2009). Sem este compromisso, o potencial dos migrantes qualificados é negligenciado, o que resulta em consequências severas para os trabalhadores e em prejuízos sérios para as entidades empregadoras. Esta abordagem não só cumpre com requisitos legais, como revela a adoção de uma postura ética e socialmente responsável. Por conseguinte, os Recursos Humanos assumem uma posição de enorme relevância nesta temática, na medida que, através da implementação de políticas justas e equitativas, devem garantir a integração e desenvolvimento contínuo deste grupo de profissionais dentro das organizações. Nesse sentido, a questão de investigação que orienta o presente estudo é: “Que políticas de Recursos Humanos promovem a diversidade e inclusão de migrantes qualificados nas organizações?”. A relevância desta questão prende-se com a atualidade dos fenómenos migratórios e com a tendência dos países com economias mais avançadas para absorver grandes volumes de trabalhadores estrangeiros (Connell & Burgess, 2009). Além disso, destaca a necessidade das organizações se adaptarem aos desafios associados à diversidade. Esta investigação centrou a sua análise no contexto da União Europeia, embora tenha estabelecido comparação com outros países, de modo a oferecer uma visão completa sobre o fenómeno em estudo.

A meta-análise qualitativa foi o método escolhido para encontrar resposta à questão de investigação proposta, uma vez que, permite sintetizar a elevada quantidade de informação existente sobre o tema. O presente trabalho encontra-se dividido em quatro secções. Na primeira secção é apresentado o enquadramento teórico que descreve o contexto em que esta problemática está inserida. Na segunda secção abordamos a metodologia e as etapas necessárias para a realização da meta-análise qualitativa. Analisados os artigos, segue-se a terceira secção, onde apresentamos e discutimos a informação dos artigos

selecionados. Por fim, na quarta secção, são apresentadas as principais conclusões que encerram esta investigação.

1. Enquadramento Teórico

1.1 O que é um migrante qualificado?

Os migrantes qualificados são definidos como indivíduos que possuem diplomas universitários ou elevada experiência profissional, que se deslocam do seu país de origem na procura de oportunidades de trabalho mais atrativas (Shirmohammadi et al., 2019). São, na sua maioria, transferências internas de trabalhadores dentro da mesma empresa ou movimentações internacionais entre diferentes organizações. Cao et al. (2012) defendem que tem sido possível observar um aumento da percentagem de migrantes com formação superior nos países europeus que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

O conceito de migrante qualificado aparece associado às noções de migrante e autoexpatriado. Os termos migrante e autoexpatriado referem-se, na literatura atual, a indivíduos que têm uma experiência de carreira internacional. Importa, igualmente, distinguir o conceito de migrante e emigrante. O termo migrante representa qualquer tipo de pessoa que faça uma deslocação, dentro do mesmo país ou internacionalmente, enquanto o termo imigrante foca-se em indivíduos que saiam do seu país para residir num país estrangeiro (Nieuwenhuis et al., 2017). Assim sendo, todos os imigrantes são migrantes. Estas definições são utilizadas de forma inconsistente e dificultam uma categorização clara, pois baseiam-se em critérios diferentes, tais como a origem, motivações e permanência, que nem sempre são válidos e não devem ser aplicados

universalmente (Al Ariss, 2010; Cao et al., 2012; Zikic, 2015). Portanto, este estudo adota o termo “migrante” que garante a abrangência de trabalhadores qualificados de diferentes origens e com diferentes motivações. As estatísticas sobre migrações corroboram a pertinência do estudo sobre este grupo de trabalhadores.

Entre 2020 e 2023, a União Europeia e os países que compõem a Associação Europeia do Comércio Livre receberam milhões de migrantes nos seus territórios. Especificamente, foram 27,6 milhões de indivíduos provenientes de países terceiros, valor que representa 6,1% da população total dessas regiões (Eurostat & European Migration Network, 2024). Estes dados referem-se à população migrante geral, ou seja, abrangem os migrantes qualificados e não qualificados, ainda assim, ilustram a magnitude dos fenómenos migratórios na Europa. Neste panorama, a importância dos migrantes qualificados motivou a criação de políticas específicas, como o Cartão Azul da União Europeia.

O Cartão Azul permite que profissionais oriundos de países não pertencentes à União Europeia possam viver e trabalhar num país da União Europeia (European Commission, 2025). Este cartão, que existe desde 2009, pretende colmatar a escassez de mão de obra de determinados setores de atividade (The Brussels Times, 2021). Para esse efeito, existem alguns requisitos a cumprir, entre os quais a posse de um diploma universitário, um contrato de trabalho ou uma oferta válida por, pelo menos, um ano e um salário superior à média do país de acolhimento. Este cartão é válido em quase todos os Estados-Membros da União Europeia, excetuando a Dinamarca e a Irlanda (European Commission, 2025). Logo, a criação do Cartão Azul reflete a importância dos fenómenos migratórios no espaço europeu. Neste contexto, é fundamental analisar os contributos positivos dos migrantes qualificados nas empresas e a economia do país de acolhimento.

1.2 Contributo dos migrantes qualificados para as organizações e para a economia do país de acolhimento

No atual contexto organizacional, caracterizado pela híper competitividade, flexibilidade e inovação, as exigências sobre o desempenho dos trabalhadores aumentaram. Como referem Harvey et al. (2011), o sucesso organizacional está dependente da construção de uma equipa de trabalhadores diversificada, com visão holística e capacidade de tomar decisões e solucionar problemas. Nesse cenário, os migrantes qualificados surgem como um recurso poderoso, capaz de suprir essas necessidades. A sua contratação preenche lacunas de competências, promove o capital humano e a circulação de conhecimento (Lavenex, 2007).

Além disso, Carr et al. (2005) indicam que esta gama de trabalhadores, estimulada pela progressão na carreira, apresenta maior motivação para atingir o sucesso em comparação com os demais trabalhadores.

O país de acolhimento beneficia, também, da inclusão de migrantes qualificados. Mesmo sem ter investido na sua formação, consegue recolher os frutos da procura de empregos além-fronteiras (Bahn, 2015). É no contexto da União Europeia que conseguimos observar o impacto económico da presença de migrantes qualificados, tal como demonstra o estudo de Nathan (2014). A contratação de migrantes qualificados está associada ao desenvolvimento da produção científica, através do aumento das patentes, da inovação e da produtividade. Além disso, estes profissionais contribuem para a expansão do comércio internacional, que se traduz no aumento das exportações e no alcance de novos mercados. Aumentam, ainda, o empreendedorismo, ao apresentarem melhores resultados na criação de novos negócios. Assim, estes colaboradores fortalecem as organizações e dinamizam as economias dos países de acolhimento.

A análise das qualidades associadas aos migrantes qualificados determina a imposição de uma observação relevante: apesar das suas valiosas contribuições, não estão imunes aos desafios daqueles que possam ser considerados diferentes. Esses obstáculos tendem a ser desconsiderados pelas empresas ou pela sociedade, por isso, cumpre analisá-los.

1.3 Vulnerabilidade dos migrantes qualificados

Associada à migração está um conjunto de desafios e incertezas, colocando os migrantes qualificados num estado de vulnerabilidade. Alguns destes profissionais desfrutam de algumas regalias na chegada ao país de acolhimento, como alojamento, ensino privado para a família e formação cultural e linguística (van Riemsdijk et al., 2016). Contudo, a maioria enfrenta adversidades, desigualdades e vê as suas opções profissionais limitadas por barreiras legais e administrativas. É fundamental investigá-las.

A discriminação de grupos sociais pode manifestar-se de forma explícita ou subtil, mas, independentemente da sua forma, acarreta consequências graves para as vítimas. Os países de origem podem explicar formas de discriminação, que são explicadas pelo estudo de Shirmohammadi et al. (2019). A investigação demonstra que migrantes qualificados sofreram algum tipo de discriminação durante processos de Recrutamento e Seleção, especialmente aqueles que vêm de regiões menos desenvolvidas, como a Europa Central e Oriental, Médio Oriente, América Latina e a antiga União Soviética. Os atos discriminatórios podem basear-se em estereótipos sobre trabalhadores estrangeiros e as suas competências, em diferenças culturais e linguísticas, em preconceitos relacionados com o país de origem do migrante e na preferência pelo trabalhador nacional (Crowley-Henry & Al Ariss, 2018). Em contrapartida, Shirmohammadi et al. (2019) afirmam que migrantes de países ocidentais, mais

desenvolvidos, veem a sua inserção no mercado de trabalho facilitada pela percepção positiva dos empregadores.

O reconhecimento das habilitações dos migrantes também representa um obstáculo importante. É, frequentemente, atrasado ou recusado graças às políticas de migração dos países anfitriões (Turchick Hakak & Al Ariss, 2013). Pearson et al. (2012) defendem que o reconhecimento das habilitações tem um forte impacto no sucesso migratório, pois garante a correspondência adequada entre as qualificações dos trabalhadores e as vagas disponíveis. A investigação de Nieto et al. (2015) revela que os trabalhadores oriundos de países não pertencentes à União Europeia são menos reconhecidos e valorizados no mercado de trabalho, mesmo quando têm habilitações semelhantes às dos trabalhadores nacionais. Em contrapartida, esta desvalorização não é tão acentuada quando estão em causa migrantes de países da União Europeia. Assim, as competências adquiridas fora da União Europeia não têm o mesmo reconhecimento.

A subvalorização profissional representa outro desafio a que estes trabalhadores estão sujeitos. De acordo com Nieto et al. (2015), a transferência do capital humano de migrantes é limitada e é, ainda, diminuída quando estão em causa migrantes provenientes de países fora da União Europeia. Por outras palavras, a experiência de trabalho adquirida no país de origem é, frequentemente, desvalorizada ou até mesmo rejeitada no país de acolhimento. Para que se estabeleça a integração dos migrantes qualificados, é necessário que tenham acesso a setores apropriados do mercado de trabalho, permitindo o aproveitamento das competências. No entanto, esta prática nem sempre é implementada (Guo & Al Ariss, 2015). Num contexto real, significa que, por exemplo, optometristas assumem funções de taxistas e professores organizam prateleiras de supermercado. No contexto europeu, migrantes de países não pertencentes à União Europeia apresentam um risco maior de permanecer em

empregos desadequados, independentemente do seu nível de habilitações (Nieto et al., 2015). Segundo Shirmohammadi et al. (2019), a subvalorização profissional está associada ao desenvolvimento de problemas de saúde mental, como o stress, ansiedade e depressão.

As barreiras linguísticas representam obstáculos à comunicação, embora alguns autores argumentem que o seu impacto está a diminuir, particularmente nas organizações que utilizam o inglês como a língua oficial (van Riemsdijk et al., 2016). Porém, Turchick Hakak e Al Ariss (2013) sustentam que, mesmo fluentes na língua do país de acolhimento, os migrantes podem não estar familiarizados com expressões ou sotaques, o que pode levar à rejeição das suas candidaturas. Pearson et al. (2012) acrescentam que os migrantes qualificados que dominam a língua do país de acolhimento apresentam taxas de emprego, significativamente, mais elevadas em comparação com os restantes migrantes.

Estamos na presença de uma dualidade interessante, num primeiro momento, apresentamos os valiosos contributos que os migrantes qualificados oferecem às empresas e às economias dos países em que decidiram desenvolver a sua atividade profissional. De seguida, analisamos os fatores que colocam os em situações de vulnerabilidade no contexto organizacional, destacando a subvalorização profissional como uma das principais barreiras. Reconhecendo esta contradição, acreditamos que a solução pode residir dentro da esfera de ação dos Recursos Humanos, que devem intervir na promoção da inclusão e integração dos migrantes qualificados, com o objetivo de mitigar as suas dificuldades e maximizar os benefícios da sua contratação.

1.4 Gestão da Diversidade

Com o aumento dos movimentos migratórios, a gestão da diversidade nas organizações tornou-se uma prioridade. A gestão da diversidade consiste, nas

empresas com trabalhadores de diferentes idades, géneros, culturas, etnias, religiões e orientações sexuais, num conjunto de políticas e práticas que transformam a diversidade numa vantagem competitiva (Simons & Rowland, 2011). Cada empresa possuiu uma cultura organizacional única, o que torna a gestão de diversidade numa estratégia complexa, que deve ser adaptada ao seu contexto específico, às particularidades do ambiente de trabalho e aos objetivos da empresa. Na perspetiva de Yap e Ineson (2016), gestão da diversidade deve encorajar comportamentos de respeito e compreensão entre os trabalhadores, além de respeitar as leis de cada país, de forma a evitar ações judiciais por discriminação. A gestão da diversidade é assegurada pelos Recursos Humanos, através de ações que promovam uma cultura justa e inclusiva (Simons & Rowland, 2011). A influência dos Recursos Humanos é intensificada quando estão em causa migrantes qualificados, um central na gestão da diversidade. Os profissionais de Recursos Humanos desempenham um papel preponderante na experiência dos migrantes qualificados, pois influenciam as suas carreiras e percursos profissionais ao fornecer, no contexto organizacional, os recursos, as normas e diretrizes que determinam a sua integração (Hajro et al., 2021). Neste cenário, a área de Recrutamento e Seleção é, particularmente, relevante. A gestão da diversidade estabelece algumas das suas estratégias por meio dos processos de Recrutamento e Seleção, tendo como pilares essenciais a inclusão.

1.4.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é complexo e envolve diferentes níveis de interação e relacionamento. Exige conhecimentos formais, bem como o domínio de conhecimento sobre dinâmicas sociais e relações interpessoais (Fossland, 2013). São as políticas de Recrutamento e Seleção inclusivas que permitem a entrada de migrantes no mercado de trabalho, eliminando preconceitos e garantindo oportunidades de emprego, independentemente, da

origem do trabalhador (Almeida et al. (2012). As práticas inclusivas fortalecem a reputação das organizações promotoras da diversidade, porém, estão dependentes de fatores como o tipo de organização, a etnia do cliente e o estilo de gestão (Turchick Hakak & Al Ariss, 2013). A seleção eficaz dos migrantes, tendo em conta as suas capacidades, pode criar um impacto positivo nas empresas, sem prejuízo de estar dependente da cultura organizacional e da estrutura do mercado de trabalho (Guo & Al Ariss, 2015; Ozgen et al., 2017). O valor da inclusão deve guiar os processos de recrutamento e seleção, tendo em vista a maximização e aproveitamento do conhecimento dos migrantes qualificados. Além disso, estes processos devem ser complementados com práticas eficazes de *talent management*, isto porque, a preocupação com esta gama de trabalhadores não pode terminar no momento da contratação. Deve ser um processo contínuo, de forma a garantir a satisfação dos trabalhadores e a prosperidade da organização, reforçando o compromisso com a diversidade e igualdade de oportunidades.

1.4.2 Talent Managment

A temática do *talent management* tem vindo a ganhar relevância na literatura sobre gestão de Recursos Humanos, o que demonstra a mudança do ambiente empresarial global, a crescente procura de talentos qualificados, a alteração das expectativas que os trabalhadores e o reconhecimento da função estratégica desempenhada pelo capital humano no sucesso organizacional (Crowley-Henry & Al Ariss, 2018). Define-se como o conjunto de atividades que envolvem a identificação e desenvolvimento de talentos de alto potencial, de forma a preencher cargos estratégicos e garantir o compromisso organizacional (Paisey & Paisey, 2018). O *talent management* abrange a atração, seleção, retenção e desenvolvimento de talentos e é uma ferramenta essencial para as organizações em expansão internacional (Crowley-Henry & Al Ariss, 2018). É neste cenário

que destacamos a importância do *talent management* no contexto de gestão de migrantes qualificados. Assim sendo, é oportuno refletir sobre as políticas que promovem, verdadeiramente, a diversidade nas organizações e a integração de migrantes qualificados.

1.5 Políticas de integração dos migrantes qualificados nas organizações

A implementação de programas e políticas de inclusão da diversidade nem sempre alcança os efeitos pretendidos. Na verdade, em alguns casos, pode apresentar uma eficácia limitada ou até mesmo produzir efeitos contraproducentes (Chavez & Weisinger, 2008). Muitas empresas, tal como Hajro et al. (2021) referem, implementam políticas que, em última instância, fomentam a assimilação, ao invés de valorizar as diferenças individuais. Para maximizar o potencial dos migrantes qualificados, é necessário que as organizações identifiquem e valorizem as suas competências, integrando-as no contexto laboral (Cao et al., 2012). Dessa forma, as políticas de integração devem ser desenhadas de modo a refletir essas competências específicas, o que permite a estruturação de estratégias eficazes e ajustadas às necessidades destes colaboradores.

1.6 Reflexão Integrativa

Os migrantes qualificados representam um exemplo paradigmático da diversidade nas organizações. Por um lado, apresentam contributos de elevada importância, fruto das suas experiências, capacidade de inovação e adaptabilidade, empreendedorismo e persistência. Por outro lado, a mudança de país coloca-os em desvantagem em relação aos trabalhadores nacionais. Neste cenário, as organizações e, especialmente os Recursos Humanos, devem

criar os meios necessários para eliminar essas dificuldades. Não se trata, apenas, de uma questão de responsabilidade social, mas também de garantir que as empresas extraem todo o potencial dos migrantes qualificados. Dessa forma, é importante delinear estratégias eficazes, baseadas na diversidade e na justiça, e que garantam a integração destes profissionais. Devem ser medidas que compreendam o migrante qualificado como um trabalhador diferente dos demais e que valorizem essa singularidade de competências. A secção seguinte apresenta as opções metodológicas associadas ao presente estudo e que permitiram encontrar resposta para a questão de investigação que alicerça esta investigação.

2. Metodologia

A Meta-Análise Qualitativa foi o método escolhido para responder à questão de investigação já referida: “Que políticas de Recursos Humanos promovem a diversidade e inclusão de migrantes qualificados nas organizações?”. A Meta-Análise Qualitativa é um método de investigação que inclui a seleção, revisão, avaliação e recolha de dados, análise e resumo de toda a literatura disponível acerca de uma determinada problemática (Levitt, 2018). Este método permite responder a questões de investigação de forma sistemática, pré-determinada e explícita. Na visão de John P.A. Ioannidis (2016), é crucial recorrer à Meta-Análise Qualitativa antes de iniciar qualquer investigação, uma vez que, esta abordagem permite avaliar, de forma abrangente, as evidências que já existem. Assim sendo, a Meta-Análise Qualitativa alicerça-se em estudos primários, já publicados, para cumprir o propósito da investigação. Não possibilita, por isso, a produção de conhecimento novo. Os benefícios da Meta-Análise Qualitativa são claros, merecendo destaque o desenvolvimento de uma perspetiva a partir

de dados existentes, a identificação de padrões ou contradições e a generalização de resultados qualitativos (Zimmer, 2006). Relativamente à nossa área de estudo, os Recursos Humanos, este método fornece aos profissionais uma visão abrangente e atualizada dos estudos disponíveis sobre a diversidade e inclusão e boas práticas organizacionais. Trata-se de um estudo secundário que reúne as contribuições já desenvolvidas por outros autores.

A Meta-Análise Qualitativa obedece a um protocolo de investigação rigoroso. Este protocolo garante o cumprimento de dois critérios essenciais: a qualidade e a fiabilidade da investigação (Kitchenham & Charters, 2007; Levitt, 2018). É necessário documentar todas as etapas do processo de investigação e registar detalhadamente todos os procedimentos metodológicos. Só assim podemos assegurar a consistência, a transparência e a integridade da investigação.

De acordo com Kitchenham e Charters (2007) o protocolo de investigação da Meta-Análise Qualitativa inclui os seguintes procedimentos:

- a) Formulação da questão de investigação;
- b) Seleção das palavras-chave associadas à questão de investigação e discriminação das bases de dados utilizadas durante a pesquisa;
- c) Definição dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos;
- d) Análise da pertinência dos estudos;
- e) Extração dos artigos a analisar e processamento da informação de cada um, tendo em conta os critérios de inclusão ou exclusão;
- f) Sintetização e análise do conteúdo dos artigos incluídos na amostra.

A etapa mais sensível do protocolo é a seleção dos artigos, tendo por base os critérios de inclusão ou exclusão. Isto porque, a aplicação desses critérios pode determinar o enviesamento dos resultados, além disso, os títulos e os resumos podem não refletir o verdadeiro conteúdo do artigo. Para reportar o processo de seleção dos artigos e mitigar estas condicionantes, utilizamos o diagrama

Prisma. O Prisma é, conforme indicam Moher et al. (2009), uma ferramenta de revisão sistemática e meta-análise, que permite estruturar o protocolo de pesquisa de uma forma criteriosa, com o objetivo de promover a consistência metodológica.

2.1 Formulação da questão de investigação; seleção das palavras-chave associadas à questão de investigação e discriminação das bases de dados utilizadas durante a pesquisa

A primeira etapa desta investigação consistiu na condução de uma pesquisa exploratória, que proporcionou um primeiro contacto com o tema, permitiu compreender a sua relevância na atualidade e delinear o objeto de estudo, ou seja, políticas de Recursos Humanos que facilitem a integração de migrantes qualificados nas organizações. Esta etapa inicial culminou na elaboração da questão de investigação que alicerça este estudo.

A definição da questão da investigação permite delimitar as palavras-chave mais pertinentes para a pesquisa de artigos, passo fundamental para o sucesso da pesquisa. Tendo em conta a questão de investigação “Que políticas de Recursos Humanos promovem a diversidade e inclusão de migrantes qualificados nas organizações?”, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: (*“Skilled migrant*”* OR *“Skilled migration”*) AND (*“Human Resources Management”* OR HRM OR *“Human resources polic*”*) AND (*Organization* OR *Organisation* OR *Company*) AND (*Diversity* OR *“Diversity management”* OR *Inclusion*). De seguida, efetuou-se a pesquisa primária de artigos científicos com o auxílio das palavras-chave encontradas. Realçamos que, as palavras estão escritas em língua inglesa

pois a maioria dos estudos pertinentes sobre o tema estão redigidos, também, em língua inglesa.

A investigação bibliográfica foi possível através da utilização das bases de dados “EBSCO - Discovery Service” e SCOPUS, plataformas de qualidade e diversidade e disponibilizadas pela Universidade Católica Portuguesa.

2.2 Definição dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos

A construção da amostra da Meta-Análise Qualitativa é orientada por um protocolo de pesquisa rígido. Depois de reunir os artigos provenientes da pesquisa bibliográfica, foi necessário selecionar aqueles que são adequados para responder à questão de investigação a que nos propusemos responder. Assim sendo, foram utilizados critérios de inclusão e exclusão das fontes, com o objetivo de ordenar e filtrar a pesquisa e a selecionar os artigos mais pertinentes. Para esta investigação, os critérios de inclusão escolhidos foram os seguintes:

- a) Artigos em texto completo;
- b) Artigos revistos por pares;
- c) Artigos publicados em português e inglês;
- d) Artigos publicados entre janeiro de 2019 e fevereiro de 2025, de forma a garantir um conjunto de artigos atuais e pertinentes sobre o tema em questão;
- e) Estudos empíricos qualitativos e quantitativos do tema em questão;
- f) Estudos sobre países que pertençam à União Europeia (incluindo, ainda, a Noruega, Islândia, Reino Unido e a Suíça).

Para excluir artigos que não cumpriam com os requisitos definidos, foram escolhidos os seguintes critérios:

- a) Estudos cuja investigação é referente a outros países;
- b) Artigos publicados em outros idiomas;
- c) Artigos anteriores a 2019;
- d) Estudos de publicações que não constituam revistas científicas, isto é, literatura cinzenta;
- e) Estudos em duplicado e não diretamente relacionados com migrantes qualificados em contexto organizacional e políticas de Recursos Humanos sobre a gestão da diversidade.

2.3 Seleção dos artigos

O processo de pesquisa teve início no dia 28 de fevereiro de 2025 nas bases de dados EBSCO e SCOPUS, através da utilização e associação das palavras-chave mencionadas. Quando aplicadas os filtros de *peer-review*, data de publicação e idioma, a pesquisa permitiu recolher 724 artigos, dos quais 302 artigos foram obtidos na EBSCO e 422 artigos na SCOPUS.

Tabela 1:

Número de artigos encontrados na primeira pesquisa

Pesquisa	Bases de dados	
	EBSCO	SCOPUS
Realizada no dia 28 de fevereiro de 2025		
Termos de pesquisa: ("Skilled migrant*" OR "Skilled migration") AND ("Human Resources Management" OR HRM OR "Human resources polic*") AND (Organization OR Organisation OR Company) AND (Diversity OR "Diversity management" OR Inclusion)	n = 302	n = 422
Total de Artigos	n = 724	

Os 724 artigos obtidos na primeira pesquisa foram analisados e filtrados, de forma a conseguir alcançar a amostra final da meta-análise qualitativa. Todas as etapas deste processo estão identificadas e esquematizadas na Figura 1, que

obedece ao Diagrama PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que assegura a credibilidade do processo ao identificar e documentar cada etapa necessária até à definição da amostra final (Moher et al., 2009). Os procedimentos adicionais de seleção de artigos estão documentados na Figura 1.

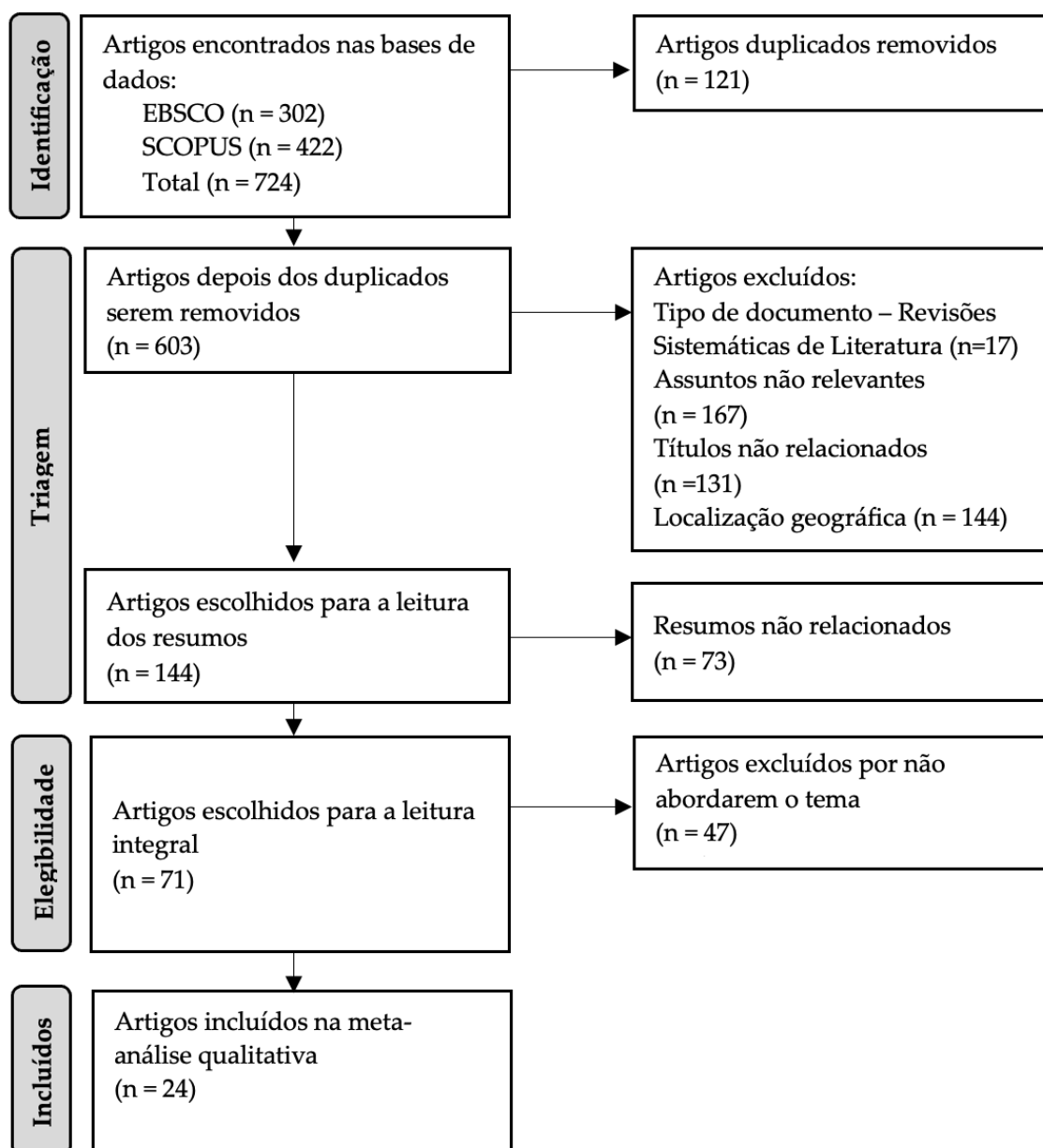


Figura 1:
Diagrama PRISMA

Nota. Adaptação do Diagrama PRISMA. Disponível em <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>

Através da aplicação do diagrama PRISMA, foi possível sintetizar as etapas inerentes à pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar a amostra da Meta-Análise Qualitativa. Conforme ilustrado no diagrama, dos 724 artigos encontrados nas bases de dados, foram eliminados 700 artigos com base na aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Aplicados todos os critérios de inclusão e exclusão, foi possível reunir um total de 24 artigos que compõem a amostra da meta-análise qualitativa. De seguida, recorrendo à técnica de análise de conteúdo, os 24 artigos foram meticulosamente analisados.

2.4 Análise de Conteúdo

O método da análise de conteúdo foi uma ferramenta essencial no tratamento da informação reunida. O método da análise de conteúdo é definido como um conjunto de abordagens que pretendem analisar uma panóplia de materiais de comunicação, sejam mensagens textuais, orais ou visuais (Thayer et al., 2007). Tendo em conta o elevado número de informação produzida pela Meta-Análise Qualitativa, a análise de conteúdo é útil pois organiza e estrutura um grande volume de dados, assegura o rigor metodológico, combina e compara evidências de diversas fontes, oferece uma compressão global do fenómeno em estudo e facilita a obtenção de informação relevante para dar resposta à questão de investigação (Lynch et al., 2024). Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo deve respeitar três etapas: 1º) a pré-análise - tem em vista a identificação e organização da informação em temas e subtemas; 2º) a exploração do material - momento em que os dados são categorizados de forma a obter uma compreensão clara e estruturada da informação; 3º) o tratamento

dos resultados, inferência e interpretação - período de reflexão crítica e articulação com o propósito da investigação. Através da aplicação do procedimento anteriormente descrito, foram identificados diversos temas e subtemas, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2:

Análise de Conteúdo: Temas e Subtemas

Tema	Subtema	Título do artigo
Gestão da Diversidade e os seus benefícios		"Diversity in the Workplace for Sustainable Company Development"
Integração dos migrantes qualificados	Perspetiva dos migrantes qualificados sobre a integração	"Skilled Migrants Employed in Developed, Mature Economies: From Newcomers to Organizational Insiders" "Moving on up? Exploring the career journeys of skilled migrants in the professions" "Migrant CEOs: Barriers and Strategies on the Way to the Top" "Us versus them": Sensemaking and identity processes in skilled migrants' experiences of occupational downgrading" "The influence of complexity, chance and change on the career crafting strategies of SIEs" "Being an "outsider in" / skilled migrants' career strategies in local organizations"
	Contributos das organizações para a integração	"Organizational culture and cultural diversity: an explorative study of international skilled migrants in Swedish firms" "The impact of workplace diversity climate on the career satisfaction of skilled migrant employees" "Organizational integration of highly skilled migrants? Social worlds as multiple cultures dismantling conventional Framings" "A Black-Box yet To Be Opened: Multi-level Processes During Migrants' Organizational Socialization" "The multilevel intelligent career framework: an exploration and application to skilled migrants" "Acculturation, coping, and integration success of international skilled migrants: An integrative review and multilevel framework"
	Papel da chefia	"Exploring employer attitude towards migrant workers" "Responsible leadership during international assignments: a novel approach toward expatriation success"
Políticas de Recursos Humanos	Práticas inclusivas de	"Organizational culture and cultural diversity: an explorative study of international skilled migrants in Swedish firms."

dirigidas a migrantes qualificados	Recrutamento e Seleção	"Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate 'normality'" "What goes around comes around.Exploring how skilled migrant founder-managers of SMEs recruit and retain international talent" "International student experience of employment integration in Finland" "Mounting corporate innovation performance: The effects of high-skilled migrant hires and integration capacity"
	Formação linguística e cultural	"Organizational integration of highly skilled migrants? Social worlds as multiple cultures dismantling conventional Framings" "Migrant CEOs: Barriers and Strategies on the Way to the Top" "Beyond borders: Understanding the inclusion challenges and motivators of foreign employees: Suggestions for sustainable human resources practices" "International student experience of employment integration in Finland" "How language power, white subalternity and compressed modernity frame highly-skilled non-Western migrants in an East- German company: insights from multi-sited ethnography" "The impact of cultural identity on cultural and language bridging skills of first and second generation highly qualified migrants" "Underemployment of skilled self-initiated expatriates – a skill mismatch or categorisation?"
	Formação das chefias e das equipas	"Organizational integration of highly skilled migrants? Social worlds as multiple cultures dismantling conventional Framings" "Enhancing migrants' job performance: the role of employees' dynamic capabilities driven by the perceived meaning of life" "Skilled Migrants Employed in Developed, Mature Economies: From Newcomers to Organizational Insiders"
	Apoio personalizado aos migrantes qualificados	"Moving on up? Exploring the career journeys of skilled migrants in the professions" "The impact of workplace diversity climate on the career satisfaction of skilled migrant employees" "Exploring employer attitude towards migrant workers" "Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate 'normality'"

Alguns artigos aparecem repetidamente na Tabela 2, pois abordam várias temáticas relevantes. Na próxima secção, são apresentados os resultados da análise de conteúdo e a interpretação crítica das evidências recolhidas.

3. Apresentação e Discussão de Resultados

A questão de investigação que orienta o presente trabalho é: “Que políticas de Recursos Humanos promovem a diversidade e inclusão de migrantes qualificados nas organizações?”. Com o objetivo de responder à questão de investigação, recorreremos à Meta-Análise Qualitativa para reunir artigos que destacam estratégias de Recursos Humanos que promovem a diversidade e inclusão de migrantes qualificados nas organizações. Foram considerados apenas artigos posteriores a 2018, de modo a garantir resultados recentes e alinhados com a realidade atual. Os artigos anteriores a 2018 reconhecem a urgência de criar medidas que facilitem a integração destes indivíduos nas organizações, contudo, não apresentam soluções práticas. Apresentam sim sugestões de possíveis medidas a implementar, mas que não foram colocadas em prática, não fornecendo orientações concretas que permitam validar a sua eficácia no contexto organizacional. A literatura foca-se no estudo das dificuldades que estes profissionais enfrentam durante o seu percurso e evidenciam as suas contribuições para o mercado de trabalho. Assim sendo, a Meta-Análise Qualitativa integrou artigos que discutem os benefícios da gestão da diversidade, a perspetiva dos migrantes qualificados e o papel crucial das organizações, das chefias e das equipas no processo de integração, assim como, artigos que garantem a igualdade de oportunidades e condições no contexto organizacional, ao mesmo tempo que valorizam o migrante qualificado pelas suas diferenças. São políticas que compreendem a realidade destes indivíduos como específica, diferente da dos demais trabalhadores e merecedora de atenção.

No tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foram extraídas as conclusões importantes de cada artigo. Para apoiar a apresentação e discussão

dos resultados foi criada a tabela 3, uma versão resumida daquela que está disponível no Apêndice 1.

Tabela 3:

Processo de categorização de artigos e apresentação de excertos exemplificativos

Tema	Subtema	Excertos
Gestão da Diversidade e os seus benefícios		“Understanding the practical use of diversity management in organizations is necessary to design and implement a workplace diversity curriculum, seeing differences as a source of value. Workplace diversity is more than recognizing and accepting that people are different. It is about promoting and encouraging inclusion practices. Creating an environment of inclusion is one function of diversity management.” (Croitoru et al., 2022, p.2)
Integração dos migrantes qualificados	Perspetiva dos migrantes qualificados	“SMs are utilized strategically by organizations in advanced economies to meet their staffing needs (Crowley-Henry & Al Ariss, 2018), but they often report negative workplace experiences (manifesting at, and beyond, organizational entry) that can prevent or slow their integration into host-country organizations.” (Tharenou & Kulik, 2020, p.1176)
	Contributos das organizações	“The emphasis on social interaction in everyday organizational life, which is characterized by collegial support and social events, is important. (Intercultural) mutual learning processes through the open organizational culture promote the mixing of migrant employees with German employees and thus enable integration processes within the organization” (Grosskopf et al., 2024, p.709)
	Influência das chefias	“Generally, being part of a corporation led by a responsible leader may increase perceptions of belongingness and in consequence can improve performance (cf. Van Knippenberg, 2000). Specifically, aspects such as collaborative interaction beyond the organizational context and in view of meaningful societal challenges are likely to contribute to expatriates’ self-identification with host-country supervisors.” (Marques et al., 2023, p.259)
Estratégias de Recursos Humanos que visem a integração de migrantes qualificados	Práticas inclusivas de Recrutamento e Seleção	“Equality in recruitment and promotion processes can significantly improve career outcomes of migrants.” (Farashah & Blomquist, 2021, p.290)
	Formação linguística e cultural	“As a consequence, we encourage employing organizations and in particular human resource managers to give sufficient weight during employment decisions to the soft skills of highly qualified migrants and look for synergies between job tasks and cultural and language backgrounds.” (Popescu & Pudenko, 2024, p.16)

Formação das chefias e das equipas	"Responsibility for creating an inclusive workplace climate falls heavily on the SM's line manager (Hurst et al., 2012), so organizations need to ensure that the organization's managers are prepared to facilitate SMs' socialization." (Tharenou & Kulik, 2020, p.1171)
Apoio personalizado aos migrantes qualificados	"In retrospect, Thomas observed that his mentor, while helping him 'learn the ropes' of accounting, also provided him with additional psycho-social support as a role model, enhancing his competence, effectiveness and corporate exposure. " (Sarpong & Maclean, 2021, p.16)

3.1 Gestão da Diversidade

A gestão da diversidade configura uma das grandes preocupações das empresas contemporâneas, uma vez que, é um fator determinante para o seu crescimento e sustentabilidade no atual mercado de trabalho. O crescimento da diversidade de consumidores determina o reflexo dessa realidade nas equipas de trabalho. Segundo Croitoru et al. (2022) a gestão da diversidade é um conjunto de estratégias orientadas para a inclusão, que valorizam as diferenças individuais e criam benefícios para a organização e para o colaborador. Deste modo, importa analisar quais são os benefícios da gestão da diversidade quando aplicada ao contexto organizacional.

As mais valias associadas à gestão da diversidade manifestam-se de diferentes formas. O artigo de Croitoru et al. (2022) destaca as mais relevantes para a nossa discussão. A eficácia das equipas compostas por membros com diferentes culturas, perspetivas e experiências depende da qualidade da sua gestão, que não se deve limitar a processos padronizados, mas pautar-se por uma dimensão humanizada e centrada na figura do trabalhador. Esta abordagem permite identificar e capitalizar as melhores competências de cada colaborador. Ao reconhecer a singularidade de cada elemento, particularmente proeminente quando se trata de migrantes qualificados, a organização promove a satisfação e motivação dos colaboradores, que se reflete diretamente nos

resultados da organização. Funcionários motivados e satisfeitos são mais comprometidos, competitivos e produtivos. Ademais, a gestão da diversidade contribui para a reputação da empresa, ao reforçar uma identidade socialmente responsável, preocupada com o bem-estar dos seus trabalhadores. Estas perspetivas têm-se mantido estáveis ao longo dos anos e a literatura reconhece, de forma consistente, a gestão da diversidade como uma ferramenta necessária para gerir equipas com elementos de diferentes origens.

3.2 Integração dos migrantes qualificados

No subtema “integração dos migrantes qualificados”, emergiram três subtemas que vamos discutir de seguida. Em primeiro lugar, abordamos a perspetiva dos migrantes qualificados sobre os processos de integração. De seguida, analisamos os contributos das organizações e, por último, a influência das chefias na integração destes profissionais. Desta forma, é possível compreender o papel de todos os intervenientes.

3.2.1 Perspetiva dos migrantes qualificados

A análise da perceção dos migrantes qualificados sobre os processos de integração permite compreender, do ponto de vista de quem é integrado, o contexto que encontram quando integram uma organização. Sarpong e Maclean (2021) argumentam que este entendimento é essencial para elaborar estratégias de Recursos Humanos fundamentadas em evidências, capazes de apoiar as carreias dos migrantes qualificados. Tal como mencionam Suarez-Bilbao et al. (2023), as carreiras dos migrantes qualificados são mais complexas do que as dos demais trabalhadores, especialmente porque existe uma mudança geográfica inerente. De acordo com os artigos analisados na Meta-Análise Qualitativa, os desafios dos migrantes qualificados permanecem consistentes no

tempo, sendo semelhantes aos identificados nos artigos anteriores a 2018 (Fernando & Patriotta, 2020; Legrand et al., 2019; Tharenou & Kulik, 2020). Ou seja, as barreiras linguísticas e culturais, o reconhecimento de qualificações e a subvalorização profissional continuam a constituir problemas ativos e não ultrapassados com evolução das práticas organizacionais.

O estudo de Usanova et al. (2023) revela que, na tentativa de ultrapassar alguns obstáculos, os migrantes qualificados desenvolveram algumas estratégias. Dependendo do perfil do trabalhador, alguns optaram por reforçar o seu valor através do trabalho árduo e da disponibilidade constante, enquanto outros destacaram-se pela sua irreverência na promoção de ideias inovadoras e na coragem de questionar ideias pré-estabelecidas. Por fim, alguns preferiam assumir uma posição de conformidade e ajustar-se às expectativas organizacionais. Contudo, a literatura analisada é clara ao afirmar que a responsabilidade de superação destas barreiras deve ser imputada às organizações e não aos próprios trabalhadores (Fernando & Patriotta, 2020; Legrand et al., 2019; Tharenou & Kulik, 2020). Por conseguinte, tendo em conta as recomendações da literatura, podemos concluir que as organizações não têm cumprido com o seu dever e responsabilidade de inclusão de migrantes qualificados.

3.2.2 Contributo das organizações

As organizações são um elemento-chave na construção das carreiras dos migrantes qualificados. Podem ser o palco ideal para a evolução destes trabalhadores ou o cenário que determina a sua desmotivação e insatisfação (Crowley-Henry et al., 2023; Hajro et al., 2019). Segundo Farashah e Blomquist (2021) o tipo de cultura organizacional é determinante para o sucesso da integração. A sua investigação relevou que existem dois tipos de culturas que criam condições favoráveis à experiência destes profissionais: a cultura de

mercado, competitiva e orientada para resultados, e a cultura de *adhocracy*, que privilegia a inovação e flexibilidade. Apesar de diferentes, guiam-se por uns valores comuns, tais como a valorização do talento individual, seja pela eficácia ou pela diversidade de perspectivas, e a abertura à diversidade, pois têm uma visão global do mercado de trabalho. Como tal, empresas que se inspirem nestes dois tipos de cultura organizacional, são mais prováveis de promover um ambiente inclusivo, que favorece a motivação e satisfação dos seus membros. Para fugir aos padrões de pesquisas focadas em análises macroeconómicas, Grosskopf et al. (2024) exploraram as dinâmicas de integração de migrantes qualificados em diferentes tipos de corporações. Os autores reforçam a importância da cultura organizacional e aconselham as organizações a criar uma cultura organizacional autêntica, com práticas consistentes e presentes no quotidiano.

É importante realçar que as organizações são, para os recém-chegados, um espelho dos padrões nacionais ou locais, ou seja, a organização impacta a integração no próprio país de acolhimento (Farashah & Blomquist, 2021). São as organizações que transmitem os valores e as práticas da sociedade em que estão inseridas (Grosskopf et al., 2022). Assim sendo, de forma a garantir a integração do trabalhador na sua plenitude, é necessário que os valores da cultura organizacional sejam claros e explícitos. É através dessa transparência que os profissionais conseguem manter a sua identidade e intensificar a conexão com o novo ambiente, com as equipas e com as diretrizes da empresa (Grosskopf et al., 2024). Adicionalmente, Farashah et al. (2025) corroboram estas afirmações ao demonstrar que um ambiente *pro-diversity* está positivamente relacionado com a satisfação e aumento de produtividade de grupos minoritários, além de promover uma sensação de pertença e diminuir a percepção de preconceito.

3.2.3 Influência das chefias

A percepção das chefias sobre os migrantes qualificados influencia a adaptação dos migrantes qualificados. A investigação de Farashah e Blomquist (2020) demonstra que gestores com um perfil tolerante e empático tendem adotar comportamentos mais positivos em relação a estes colaboradores, contrariamente ao que acontece com gestores mais tradicionais e conservadores. Gestores estrangeiros ou com experiência prévia na gestão de migrantes também revelam ter maior diligência e sensibilidade na interação com estes colaboradores. Em contrapartida, existe maior probabilidade de gestores com idades avançada serem mais preconceituosos e influenciados por estereótipos. Assim sendo, o artigo indica que fator decisivo do desenvolvimento desta relação simbiótica é a percepção das chefias sobre o compromisso cultural do migrante qualificado com o país de acolhimento e não as suas competências. Neste contexto, Marques et al. (2023) sugerem a adoção de um tipo de liderança, ideal para um clima de diversidade: a liderança responsável. Tal como explicam os autores, é uma liderança que prima pelo apoio e respeito do trabalhador, ao desenvolver dinâmicas de trabalho que visem o seu desenvolvimento, tendo por base a justiça e a ética. Reconhece o migrante qualificado não só como um membro da organização, mas como um membro integrante da sociedade.

3.3 Estratégias de Recursos Humanos que visem a integração de migrantes qualificados

Nesta secção emergiram quatro políticas de Recursos Humanos que visam a integração de migrantes qualificados. Os estudos analisados destacaram as práticas inclusivas de Recrutamento e Seleção, a formação linguística e cultural,

a formação das chefias e das equipas e o apoio personalizado a migrantes qualificados.

3.3.1 Práticas inclusivas de Recrutamento e Seleção

São as práticas de recrutamento e seleção que determinam as oportunidades de inserção no mercado de trabalho. Devem estar alinhadas com a realidade singular do migrante qualificado, caso contrário, podem levar ao seu desemprego (Chwialkowska, 2020; Farashah & Blomquist, 2021). De acordo com Laursen et al. (2020) as organizações que pretendem atrair e reter talento internacional devem repensar os processos de recrutamento e seleção. Neste cenário, Lu e Everson Härkälä (2024) propõem um conjunto de medidas justas e adaptadas aos profissionais em análise. Sugerem a adoção de uma comunicação clara nos anúncios e nas entrevistas de emprego, identificando detalhadamente quais os requisitos para vaga. É dada especial atenção ao requisito da língua, que no caso de ser a língua nacional, deve estar devidamente especificado. No caso de não existir esta exigência, devem criar oportunidades que não dependam do uso da língua nacional e utilizar, por exemplo, a inglês que é a língua padrão. Os autores alertam para a necessidade de comunicação de todos as etapas do processo e a devida explicação. Ou seja, é crucial que o candidato entenda o porquê de aquelas fases serem necessárias. Na opinião de Crowley-Henry et al. (2021), a fase de entrevista deve ser adaptada às necessidades da empresa e do candidato, com perguntas alinhadas com as competências e características do candidato. Desta forma, é possível gerir a expectativa do candidato e dar-lhe maior segurança ao estabelecer diretrizes concretas.

3.3.2 Formação linguística e cultural

O conhecimento da língua e cultura do país de acolhimento impulsiona a integração dos migrantes qualificados no contexto organizacional. Na falta de domínio destas duas competências, as organizações que os acolhem têm os recursos necessários para colmatar essa lacuna (Lu & Everson Härkälä, 2024; Švejdarová, 2024). Para esse efeito, existem cursos linguísticos e culturais lecionados por instituições de ensino ou empresas que podem ser disponibilizados gratuitamente (Grosskopf et al., 2024; Legrand et al., 2019; Popescu & Pudelko, 2024). A formação deve focar-se no ensino da língua, das normas sociais e valores culturais dominantes do país de acolhimento (Popescu & Pudelko, 2024). Porém, a investigação de Mahadevan (2024) alerta para a importância da implementação consciente destas medidas. O autor utiliza o exemplo de uma empresa que disponibilizou livros infantis nos seus espaços comuns, com o objetivo de proporcionar uma aprendizagem leve. Contudo, esta iniciativa ofendeu a comunidade migrante, que se sentiu ridicularizada e diminuída.

Quando devidamente estruturada, a formação linguística e cultural é uma ferramenta poderosa de integração. Existem evidências no estudo de Popescu & Pudelko (2024) que confirmam a sua eficácia. Por um lado, aproxima os trabalhadores migrantes aos nacionais ao alinhar a comunicação e o conhecimento sobre a cultura do contexto onde estão inseridos. Por outro lado, ao dotar estes profissionais de mais competências, aumenta as suas possibilidades de emprego. Nas palavras de Chwialkowska (2020), permite quebrar o ciclo vicioso da exclusão e isolamento social dos migrantes qualificados.

3.3.3 Formação das chefias e das equipas

Estudos propõem a formação das chefias e das equipas como uma política útil de integração. A responsabilidade da integração de migrantes qualificados

atribuída às chefias e às equipas implica que tenham formação adequada para desempenhar essa função (Bieńkowska et al., 2025; Grosskopf et al., 2024). Na perspetiva de Tharenou e Kulik (2020), a formação dos gestores deve basear-se nas várias dimensões da diversidade, ao explicar quais são as maiores barreiras enfrentadas pelos migrantes qualificados e sensibilizar o formando para questões de discriminação e preconceitos. No fundo, pretende-se que as chefias estejam preparadas para servir como uma figura de apoio aos migrantes qualificados. Segundo o mesmo autor, a formação das equipas pode passar pela realização de atividades multiculturais, bem como atividades sobre comunicação eficaz e construção de relações de respeito no contexto organizacional. Dessa forma, as equipas podem desenvolver maior proximidade com os migrantes qualificados.

3.3.4 Apoio personalizado aos migrantes qualificados

O apoio personalizado aos migrantes qualificados, concretizado através de ações de *mentoring* e *coaching*, constitui uma política de útil de integração. São ações que pretendem apoiar o migrante nas suas necessidades. Esta ajuda pode manifestar-se na esfera profissional, através do esclarecimento de dúvidas relativas ao desempenho das suas funções, ou na esfera pessoal, apoiando na superação das dificuldades de adaptação ao novo ambiente (Sarpong & Maclean, 2021). A figura de um mentor ou de um conselheiro serve como um pilar dentro de organização, disponível para auxiliar o migrante em diversas vertentes. Estudos demonstram que a existência desta figura no contexto laboral reforça o compromisso e persistência dos migrantes qualificados e contribui para o desenvolvimento das suas carreiras (Farashah et al., 2025). Segundo Farashah e Blomquist (2020), estes programas de *mentoring* e *coaching* devem ser um canal de transferência das regras laborais e das normas da sociedade. Risberg e Romani (2022) acrescentam, ainda, que esta medida, ao

criar um espaço de comunicação aberta e de proximidade entre o migrante e o mentor, permite mitigar o sentimento de incerteza e instabilidade, criar laços de confiança entre os intervenientes e facilitar o processo de integração.

3.4 Síntese integrativa dos resultados

Após a análise de os artigos que compõem a Meta-Análise Qualitativa é crucial refletir sobre todas as informações abordadas. A literatura demonstra, de forma consistente, a relevância do estudo de migrantes qualificados e a necessidade da sua proteção. Além disso, demonstra que a gestão da diversidade nas organizações constitui uma abordagem útil na gestão de migrantes qualificados. Estudos indicam, ainda, que a implementação de uma cultura baseada na diversidade, na inovação, no respeito pelo trabalhador e na transparência nos processos, promove um ambiente laboral inclusivo, produtivo e responsável. Porém, apesar de todas estas conceções estarem amplamente estabelecidas na literatura, persiste uma lacuna entre as recomendações teóricas e as ações efetivas das organizações, que continuam a falhar na implementação de uma cultura sensível às experiências dos seus colaboradores e promotora da diversidade e inclusão. As evidências encontradas demonstram que tais falhas resultam na perpetuação de padrões antigos, tornando os migrantes qualificados em vítimas das mesmas barreiras que já deveriam estar ultrapassadas. A solução está na implementação de um clima de diversidade, alicerçado em líderes empáticos, sensíveis e responsáveis. Descobrimos que gestores mais tolerantes e empáticos ou com experiência prévia na gestão de migrantes qualificados são, tendencialmente, mais inclusivos. Neste cenário, a liderança responsável emerge como a mais indicada para gerir um clima de diversidade. Além disso, os Recursos Humanos, através da concretização das quatro medidas identificadas pelos estudos, têm ao seu

alcance a possibilidade de integrar eficazmente migrantes qualificados nas organizações.

Conclusão

O presente estudo teve como propósito responder à seguinte questão de investigação: “Que políticas de Recursos Humanos promovem a diversidade e inclusão de migrantes qualificados nas organizações?”. A realização da Meta-Análise Qualitativa permitiu responder à questão de investigação proposta, ao destacar quatro políticas de Recursos Humanos que cumprem o propósito da investigação.

Em primeiro lugar, a implementação de práticas inclusivas de Recrutamento e Seleção garante a igualdade das oportunidades de trabalho, através de uma comunicação clara e processos adaptados aos candidatos migrantes (Lu & Everson Härkälä, 2024). Em segundo lugar, a formação linguística e cultural surge com uma ferramenta de ensino da língua nacional e das normas culturais do país de acolhimento, capaz de facilitar a integração destes trabalhadores no contexto onde estão inseridos (Popescu & Pudelko, 2024). De seguida, a formação das chefias e das equipas emerge como uma ferramenta de preparação para acolher, apoiar, compreender e socializar com migrantes qualificados (Bieńkowska et al., 2025; Grosskopf et al., 2024). Por fim, o apoio personalizado a estes colaboradores, através de ações de *mentoring* e *coaching*, oferece um acompanhamento transversal durante o seu período de integração (Sarpong & Maclean, 2021). Ora, o acolhimento destes colaboradores depende da concretização profícua de políticas de Recursos Humanos, sendo que as quatro políticas identificadas têm a sua eficácia comprovada na literatura, o que facilita a sua replicação.

Existem algumas limitações no presente trabalho. Os critérios de inclusão e exclusão utilizado podem ter vedado o acesso a investigações relevantes para a discussão do tema, bem como a utilização de apenas duas bases de dados. Além disso, a pesquisa está circunscrita a artigos da UE (incluindo a Noruega, Islândia, Reino Unido e Suíça), o que exclui artigos igualmente interessantes.

Em suma, os artigos analisados confluem quanto à necessidade constante de compreender como é que as organizações, e todos os seus intervenientes, podem atuar na promoção da diversidade inclusão de migrantes qualificados. Este compromisso, que tem de ser contínuo, cria benefícios mútuos, ao potencializar a produtividade da empresa e ao desenvolver carreiras de trabalhadores internacionais e nacionais. Não obstante, embora comprovada a eficácia destas políticas, existe espaço para o seu aperfeiçoamento, de modo a potencializar a sua aplicação no futuro.

Atendendo aos resultados reunidos, as investigações futuras podem aprofundar esta temática através da identificação de mais estratégias de integração destes colaboradores, adaptadas às constantes evoluções do mercado de trabalho.

Declaração do Uso de Inteligência Artificial

O planeamento inicial da estrutura desta dissertação e a organização de ideias beneficiam do apoio de ferramentas de Inteligência Artificial. A autora assume total responsabilidade pelo conteúdo final e pelo rigor científico da presente investigação.

Referências Bibliográficas

- Al Ariss, A. (2010). Modes of engagement: Migration, self-initiated expatriation, and career development. *Career Development International*, 15(4), 338–358. <https://doi.org/10.1108/13620431011066231>
- Almeida, S., Fernando, M., & Sheridan, A. (2012). Revealing the screening: Organisational factors influencing the recruitment of immigrant professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1950–1965. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.616527>
- Bahn, S. (2015). Managing the well-being of temporary skilled migrants. *International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2102–2120. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.971849>
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*/ Laurence Bardin (4. ed). Edições 70.
- *Bienkowska, A., Kubiciel-Lodzińska, S., Maj, J., & Tworek, K. (2025). Enhancing migrants' job performance: the role of employees' dynamic capabilities driven by the perceived meaning of life. *Central European Management Journal*, 33(2), 199–218. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-04-2024-0142>
- Cao, L., Hirschi, A., & Deller, J. (2012). Self-initiated expatriates and their career success. *Journal of Management Development*, 31(2), 159–172. <https://doi.org/10.1108/02621711211199494>
- Carr, S. C., Inkson, K., & Thorn, K. (2005). From global careers to talent flow: Reinterpreting "brain drain." *Journal of World Business*, 40(4), 386–398. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.006>
- Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008, June). Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47(2), 331–350. <https://doi.org/10.1002/hrm.20215>
- *Chwialkowska, A. (2020). Underemployment of skilled self-initiated expatriates—a skill mismatch or categorisation? *Journal of Education and Work*, 33(5–6), 375–391. <https://doi.org/10.1080/13639080.2020.1820963>
- Connell, J., & Burgess, J. (2009). Migrant workers, migrant work, public policy and human resource management. *International Journal of Manpower*, 30(5), 412–421. <https://doi.org/10.1108/01437720910977625>
- *Croitoru, G., Florea, N. V., Ionescu, C. A., Robescu, V. O., Paschia, L., Uzlau, M. C., & Manea, M. D. (2022). Diversity in the Workplace for Sustainable Company Development. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116728>
- Crowley-Henry, M., & Al Ariss, A. (2018). Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research. *International*

- Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2054–2079.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262889>
- *Crowley–Henry, M., Almeida, S., Bertone, S., & Gunasekara, A. (2023). The multilevel intelligent career framework: an exploration and application to skilled migrants. *Career Development International*, 28(5), 474–499.
<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2022-0097>
- *Crowley-Henry, M., O'Connor, E. P., & Suarez-Bilbao, B. (2021). What goes around comes around. Exploring how skilled migrant founder–managers of SMEs recruit and retain international talent. *Journal of Global Mobility*, 9(2), 145–165. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2021-0003>
- European Commission. (2025). *EU Blue Card*. https://immigration-portal.ec.europa.eu/eu-blue-card/essential-information_en
- Eurostat, & European Migration Network. (2024, July 10). *Annual Report on Migration and Asylum 2023 - Statistical Annex*.
<http://data.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>
- *Farashah, A., Blomquist, T., & Bešić, A. (2025). The impact of workplace diversity climate on the career satisfaction of skilled migrant employees. *European Management Review*, 22(1), 218–234.
<https://doi.org/10.1111/emre.12635>
- *Farashah, A., & Blomquist, T. (2021). Organizational culture and cultural diversity: an explorative study of international skilled migrants in Swedish firms. *Journal of Global Mobility*, 9(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/JGM-11-2020-0072>
- *Farashah, A. D., & Blomquist, T. (2020). Exploring employer attitude towards migrant workers: Evidence from managers across Europe. *Evidence-Based HRM*, 8(1), 18–37. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2019-0040>
- Favell, A., Feldblum, M., & Smith, M. P. (2007, January). The Human Face of Global Mobility: A Research Agenda. *Society*, 44(2), 15–25.
<https://doi.org/10.1007/BF02819922>
- *Fernando, D., & Patriotta, G. (2020). “Us versus them”: Sensemaking and identity processes in skilled migrants’ experiences of occupational downgrading. *Journal of World Business*, 55(4).
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101109>
- Fossland, T. (2013). Negotiating future careers: A relational perspective on skilled migrants’ labour market participation. *Journal of Management Development*, 32(2), 193–203. <https://doi.org/10.1108/02621711311305692>
- *Grosskopf, S., Barmeyer, C., & Landes, A. (2024). Organizational integration of highly skilled migrants? Social worlds as multiple cultures dismantling conventional framings. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51(3), 691–724. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00290-0>
- *Grosskopf, S., Landes, A., & Barmeyer, C. (2022). A Black-Box yet To Be Opened: Multi-level Processes During Migrants’ Organizational

- Socialization. *Journal of International Migration and Integration*, 23(4), 1875–1902. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00906-1>
- Guo, C., & Al Ariss, A. (2015). Human resource management of international migrants: current theories and future research. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 26, Issue 10, pp. 1287–1297). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1011844>
- Hajro, A., Caprar, D. V., Zikic, J., & Stahl, G. K. (2021). Global migrants: Understanding the implications for international business and management. *Journal of World Business*, 56(2). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101192>
- *Hajro, A., Stahl, G. K., Clegg, C. C., & Lazarova, M. B. (2019). Acculturation, coping, and integration success of international skilled migrants: An integrative review and multilevel framework. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 29, Issue 3, pp. 328–352). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12233>
- Harvey, M., Kiessling, T., & Moeller, M. (2011). Globalization and the inward flow of immigrants: Issues associated with the inpatriation of global managers. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 177–194. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20073>
- John P.A. Ioannidis. (2016). The Mass Production of Redundant, Misleading, and Conflicted Systematic Reviews and Meta-analyses. In *The Milbank Quarterly* (Vol. 94, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/24869188>
- Katherine Y. Williams, & Charles A. O'Reilly, I. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. In Barry Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77–140). JAI Press.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*.
- *Laursen, K., Leten, B., Nguyen, N. H., & Vancauteren, M. (2020). Mounting corporate innovation performance: The effects of high-skilled migrant hires and integration capacity. *Research Policy*, 49(9). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104034>
- Lavenex, S. (2007, January). The Competition State and Highly Skilled Migration. *Society*, 44, 32–41. <https://doi.org/10.1007/BF02819924>
- *Legrand, C., Al Ariss, A., & Bozionelos, N. (2019). Migrant CEOs: Barriers and Strategies on the Way to the Top. *European Management Review*, 16(3), 597–615. <https://doi.org/10.1111/emre.12166>
- Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367–378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>
- *Lu, W., & Everson Härkälä, T. (2024). International student experience of employment integration in Finland. *Research in Comparative and*

- International Education*, 19(2), 133–152.
<https://doi.org/10.1177/17454999241238172>
- Lynch, F., Gillam, L., & Vears, D. F. (2024). Alleviating the confusion around content analysis: A comment in response to Wainstein, Elliott & Austin 2023. In *Journal of Genetic Counseling* (Vol. 33, Issue 5, pp. 1126–1129). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/jgc4.1829>
- *Mahadevan, J. (2024). How language power, white subalternity and compressed modernity frame highly-skilled non-Western migrants in an East-German company: insights from multi-sited ethnography. *Journal of Global Mobility*, 12(3), 394–416. <https://doi.org/10.1108/JGM-11-2023-0081>
- *Marques, T. M. G., Miska, C., Crespo, C. F., & Branco, M. M. (2023). Responsible leadership during international assignments: a novel approach toward expatriation success. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 253–285. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1964571>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Reprint-Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Physical Therapy (PHYS THER)*.
<https://doi.org/10.1093/ptj/89.9.873>
- Nathan, M. (2014.). *The wider economic impacts of high-skilled migrants: a survey of the literature for receiving countries*. *IZA Journal of Migration*, 3(1).
<https://doi.org/10.1186/2193-9039-3-4>
- Nieto, S., Matano, A., & Ramos, R. (2015). Educational mismatches in the EU: Immigrants vs natives. *International Journal of Manpower*, 36(4), 540–561.
<https://doi.org/10.1108/IJM-11-2013-0260>
- Nieuwenhuis, J., Hooimeijer, P., van Ham, M., & Meeus, W. (2017). Neighbourhood immigrant concentration effects on migrant and native youth's educational commitments, an enquiry into personality differences. *Urban Studies*, 54(10), 2285–2304. <https://doi.org/10.1177/0042098016640693>
- O'Leary, B. J., & Weathington, B. L. (2006). Beyond the business case for diversity in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(4), 283–292. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9024-9>
- Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2017). The elusive effects of workplace diversity on innovation. *Papers in Regional Science*, 96, S29–S49.
<https://doi.org/10.1111/pirs.12176>
- Paisey, C., & Paisey, N. J. (2018). Talent management in academia: the effect of discipline and context on recruitment. *Studies in Higher Education*, 43(7), 1196–1214. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1239251>
- Pearson, J., Hammond, M., Heffernan, E., & Turner, T. (2012). Careers and talents not to be wasted: Skilled immigrants' journeys through psychological states en route to satisfying employment. *Journal of Management Development*, 31(2), 102–115.
<https://doi.org/10.1108/02621711211199458>

- *Popescu, C., & Pudelko, M. (2024). The impact of cultural identity on cultural and language bridging skills of first and second generation highly qualified migrants. *Journal of World Business*, 59(6).
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101571>
- *Risberg, A., & Romani, L. (2022). Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate 'normality.' *Human Relations*, 75(4), 655–680. <https://doi.org/10.1177/0018726721992854>
- *Sarpong, D., & Maclean, M. (2021). Moving on up? Exploring the career journeys of skilled migrants in the professions. *International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3004–3032.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629987>
- Shirmohammadi, M., Beigi, M., & Stewart, J. (2019). Understanding skilled migrants' employment in the host country: a multidisciplinary review and a conceptual model. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 96–121. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511615>
- Simons, S. M., & Rowland, K. N. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *J. Technol. Manag. Innov*, 6(3), 171–182.
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242011000300013>
- *Suarez-Bilbao, B., Andresen, M., Crowley-Henry, M., & O'Connor, E. P. (2023). The influence of complexity, chance and change on the career crafting strategies of SIEs. *Career Development International*, 28(4), 359–376.
<https://doi.org/10.1108/CDI-06-2022-0137>
- *Švejdárová, E. (2024). Beyond borders: Understanding the inclusion challenges and motivators of foreign employees: Suggestions for sustainable human resources practices. *Human Resources Management and Services*, 6(3).
<https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3427>
- *Tharenou, P., & Kulik, C. T. (2020). Skilled Migrants Employed in Developed, Mature Economies: From Newcomers to Organizational Insiders. *Journal of Management*, 46(6), 1156–1181. <https://doi.org/10.1177/0149206320921229>
- Thayer, A., Evans, M., McBride, A., Queen, M., & Spyridakis, J. (2007). Content analysis as a best practice in technical communication research. *Journal of Technical Writing and Communication*, 37(3), 267–279.
<https://doi.org/10.2190/TW.37.3.c>
- The Brussels Times. (2021, September 16). *New rules for highly qualified immigrants who want to work in Europe*.
<https://www.brusselstimes.com/news/eu-affairs/185230/new-rules-for-highly-qualified-immigrants-who-want-to-work-in-europe>
- Turchick Hakak, L., & Al Ariss, A. (2013). Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4116–4131.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.845427>

- *Usanova, K., Zikic, J., & Vaiman, V. (2023). Being an “outsider in”: skilled migrants’ career strategies in local organizations. *Journal of Global Mobility*, 11(3), 329–357. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2022-0051>
- van Riemsdijk, M., Basford, S., & Burnham, A. (2016). Socio-Cultural Incorporation of Skilled Migrants at Work: Employer and Migrant Perspectives. *International Migration*, 54(3), 20–34. <https://doi.org/10.1111/imig.12221>
- Wyatt-Nichol, H., & Badu Antwi-Boasiako, K. (2012). Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), 749. <https://doi.org/10.1177/009102601204100409>
- Yap, M. H. T., & Ineson, E. M. (2016). Diversity management in Vietnam’s hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(2), 147–165. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1084855>
- Zikic, J. (2015). Skilled migrants’ career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1360–1381. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.981199>
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: A question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>

Apêndice 1

Tema	Subtema	Definição	Excertos
Gestão da Diversidade e os seus benefícios		A gestão da diversidade é uma ferramenta fundamental para garantir a criação de um ambiente inclusivo e capitalização dos contributos de uma força de trabalho heterogénea em perfis, experiências e perspectivas (Croitoru et al., 2022)	“Understanding the practical use of diversity management in organizations is necessary to design and implement a workplace diversity curriculum, seeing differences as a source of value. Workplace diversity is more than recognizing and accepting that people are different. It is about promoting and encouraging inclusion practices. Creating an environment of inclusion is one function of diversity management.” (Croitoru et al., 2022, p.2)
Integração dos migrantes qualificados	Perspetiva dos migrantes qualificados	A perspetiva dos migrantes permite compreender, a partir da experiência de quem é integrado, quais são os maiores desafios enfrentados durante esse processo (Tharenou & Kulik, 2020)	“SMs are utilized strategically by organizations in advanced economies to meet their staffing needs (Crowley-Henry & Al Ariss, 2018), but they often report negative workplace experiences (manifesting at, and beyond, organizational entry) that can prevent or slow their integration into host-country organizations.” (Tharenou & Kulik, 2020, p.1176) “However, host countries tend to devalue and reject SMs’ credentials and work experience because their foreign qualifications are not deemed to match local standard.” (Grosskopf et al., 2022, p.4) “Migrants may be simply seen as inherently less knowledgeable and less capable and, hence, not given equal preference in promotion decisions or opportunities or key positions.” (Legrand et al., 2019, p.3) “Respondents drew on the lack of Asian role models in senior positions, a lack of direction and

		limited support on day-to-day tasks as sensemaking cues to demonstrate how migrant workers are disregarded in host country work settings.” (Fernando & Patriotta, 2020, p.7) “However, while SIEs could have the competencies needed to craft their international careers, on occasion they can encounter externalities which can hinder their ability to enact those competencies.” (Suarez-Bilbao et al., 2023, p.361) “Indeed, many organizations, be they international or local, employ HSMs to surmount some of the talent acquisition challenges many companies experience; however, once hired, HSMs still experience difficulties in adjusting and growing in their careers.” (Usanova et al., 2023)
Contributo das organizações	As organizações assumem um papel essencial na integração de migrantes qualificados, pois são responsáveis por criar as condições necessárias para a sua adaptação ao ambiente organizacional (Grosskopf et al., 2024)	“The emphasis on social interaction in everyday organizational life, which is characterized by collegial support and social events, is important. (Intercultural) mutual learning processes through the open organizational culture promote the mixing of migrant employees with German employees and thus enable integration processes within the organization.” (Grosskopf et al., 2024, p.709) “Migrant workers should know that organizations’ demographics, culture, strategy and types of processes make some organizations more receptive than others to migrant workers.” (Farashah & Blomquist, 2021, p.303) “During organizational socialization, migrants increasingly identify with the organization because organizations “offer”

			possibilities to become part of various in-groups." (Grosskopf et al., 2022, p.1878)
			"Workplace diversity climate perception is defined as the perception of the attention paid by the organization to diversity and its general attitude toward valuing a diverse workforce." (Farashah et al., 2025, p.219)
			"Organisations, through their policies and activities, may inspire and motivate skilled migrants to develop their careers internally within the organisation or alternatively may create disincentives and blocked career paths which may lead to migrants moving to self-employment and establishing their own businesses. " (Crowley-Henry et al., 2023, p.478)
			"Climate for inclusion is a further organisational aspect that has a significant impact on the quality of employees' cross-cultural interactions." (Hajro et al., 2019, p.16)
	Influência das chefias e das equipas	Refere-se ao impacto que líderes e colegas têm na integração de migrantes qualificados no contexto organizacional, através de práticas de liderança responsável e ações de apoio nas interações interculturais (Marques et al., 2023).	"Generally, being part of a corporation led by a responsible leader may increase perceptions of belongingness and in consequence can improve performance (cf. Van Knippenberg, 2000). Specifically, aspects such as collaborative interaction beyond the organizational context and in view of meaningful societal challenges are likely to contribute to expatriates' self-identification with host-country supervisors." (Marques et al., 2023, p.259)
			"Managers are agentic actors and their attitudes and beliefs significantly affect HR practices." (A. D. Farashah & Blomquist, 2020, p.19)
Políticas de Recursos Humanos	Práticas inclusivas de	As práticas inclusivas de Recrutamento e Seleção promovem a	"Similarly, recruiters who have been exposed to international business and cultures are more

dirigidas a migrantes qualificados	Recrutamento e Seleção	igualdade de oportunidades, através de processos isentos de preconceitos ou ideias pré-concebidas que possam prejudicar aqueles que são considerados diferentes (Risberg & Romani, 2022).	likely to hire migrants than are recruiters with little international exposure (Almeida et al., 2015, 2019). In short, migrants' deviance from the characteristics that recruiters are used to experiencing influences the perception of their employability." (Risberg & Romani, 2022, p.659)
			"Equality in recruitment and promotion processes can significantly improve career outcomes of migrants." (Farashah & Blomquist, 2021, p.290)
			"For example, the decision of which country (or organisation) an individual decides to move to and when (knowing-why), not only affects the individual himself/herself but could also have an impact on organisations' recruitment and retention strategies and how open organisations are to foreign talent." (Crowley-Henry et al., 2021, p.148)
			"However, many of the students we interviewed perceived the Finnish workforce as impenetrable and lacking diversity in recruitment practices. " (Lu & Everson Härkälä, 2024, p.147)
			"Given that initially firms typically employ high-skilled natives,we arguethatnewhigh-skilled migrant hires arelikely to have strong complementarities with the existing workforce, to increase the diversity in the hiring organization, and in turn, increase quality-adjusted innovation output." (Laursen et al., 2020, p.2)
	Formação linguística e cultural	A formação linguística e cultural tem como objetivo dotar os migrantes qualificados de competências linguísticas e culturais, de forma a facilitar a sua integração nos	"As a consequence, we encourage employing organizations and in particular human resource managers to give sufficient weight during employment decisions to the soft skills of highly qualified migrants and look for synergies between job tasks and cultural and

contextos organizacionais (Popescu & Pudelko, 2024).	language backgrounds.” (Popescu & Pudelko, 2024, p.16)
	“It becomes apparent that integration in a company serves migrants as a resource for local, regional and national patterns of values, norms and behavior, and know-how about the system and languages as well as social contacts.” (Grosskopf et al., 2024, p.719)
	“Therefore, not perfectly mastering the French language with its explicit and implicit meanings, presented another perceived barrier for migrant CEOs.” (Legrand et al., 2019, p.7)
	“Recognizing the importance of language proficiency in the integration process, employers can support their immigrant employees in acquiring the local language. “ (Švejdarová, 2024, p.16)
	“Nowadays, it is felt that former guest workers are not integrated because they do not speak the language and have remained “foreign” to German culture and values (Bade, 2017), and this a how the “integration course”, cumulating in an “integration test” to be passed for obtaining citizenship, came into being.” (Mahadevan, 2024, p.403)
	“Language proficiency and cultural knowledge can facilitate social connections and facilitate integration across various domains.” (Lu & Everson Härkälä, 2024, p.136)
	“Thus, as interactions help overcome deeply rooted inter-group biases, host-country language proficiency is crucial for cultivating inclusion.” (Chwialkowska, 2020, p.12)

Formação das chefias e das equipas	A formação das chefias e das equipas pretende inculcar valores de compreensão e empatia, através do estabelecimento de relações que favoreçam a coesão, contribuindo para um ambiente de trabalho inclusivo (Tharenou & Kulik, 2020).	“Responsibility for creating an inclusive workplace climate falls heavily on the SM’s line manager (Hurst et al., 2012), so organizations need to ensure that the organization’s managers are prepared to facilitate SMs’ socialization.” (Tharenou & Kulik, 2020, p.1171) “The role of colleagues as socialization agents is particularly beneficial.” (Grosskopf et al., 2024) “Moreover, the findings show practical implications for teaching, as they can serve to educate and train managers and HR specialists about the importance of psychological support and building and fostering a sense of meaning in migrant workers’ lives.” (Bieńkowska et al., 2025, p.211)
Apoio personalizado aos migrantes	Consiste num acompanhamento personalizado que reconhece as experiências únicas deste grupo de migrantes e proporciona orientação, mentoria e apoio ajustado às suas necessidades (Sarpong & Maclean, 2021).	"In retrospect, Thomas observed that his mentor, while helping him 'learn the ropes' of accounting, also provided him with additional psycho-social support as a role model, enhancing his competence, effectiveness and corporate exposure. " (Sarpong & Maclean, 2021, p.16) “Career counselors in employment offices or mentors at organizations (Crowley-Henry et al., 2023) play an important role here to enable SM career adaptability by highlighting the importance of persistence, commitment to career goals, and skill accumulation.” (A. Farashah et al., 2025, p.229) “We suggest that a mentorship programme focusing on implicit rules in the workplace would be

beneficial.” (A. D. Farashah & Blomquist, 2020, p.30)

“This explains the current practices of the mentorship programme: shaping the migrants’ job search and their work behaviours in line with local Swedish norms, thereby reducing their unfamiliarity (or, put more bluntly, their foreignness) and the uncertainty attached to the unfamiliar.”
(Risberg & Romani, 2022, p.6)
