



MESTRADO EM ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO
E INTERNACIONALIZAÇÃO

**Trabalhadores imigrantes no setor automóvel: entre a escassez de
mão-de-obra e os desafios da integração organizacional**

Tomás Manuel Batista Brás Soares

Lisboa

2026

Tomás Manuel Batista Brás Soares

**Trabalhadores imigrantes no setor automóvel: entre a escassez de
mão-de-obra e os desafios da integração organizacional**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2026

Agradecimentos

Agradecer é forma de mostrar gratidão, reconhecer o que o outro possa ter feito de bom para conosco verbalmente ou através de ações.

Nestas primeiras páginas gostaria de demonstrar o meu profundo agradecimento a essas pessoas do qual, em momentos mais difíceis desta jornada, os quais muitas vezes questionei-me o porquê de continuar e cheguei mesmo a ponderar em desistir, deram-me uma palavra de força, fé e de carinho.

Aos meus avós, agradeço a força, carinho e preocupação que me dedicaram neste processo todo, pelo encorajamento demonstrado em todos os almoços de domingo e a força de querer que o neto fosse MESTRE, como eles diziam “É agora que entregas os pontos todos?” ou na educação militar do meu avô que dizia que gostava de ver o neto um General de 4 estrelas.

Aos meus pais, irmã e tia, os senhores dos meus valores, os quais viram de perto a minha luta para alcançar esta conquista, e que de forma intrínseca apoiaram-me, o meu grande obrigado, é para vocês este trabalho.

A professora Rosa Rodrigues e primo José Mata Justo (Zé Manel), obrigado por nunca terem desistido de mim, sei que foi difícil, ajudarem-me a realizar um trabalho que nunca em Portugal tinha sido estudado, tornando um autêntico desafio. A vossa ajuda foi de extrema importância para a concretização deste trabalho. Sem vós nada seria possível.

Gostaria de agradecer aos entrevistados, entre CEO's de empresas de renome no setor automóvel a Membros de associações do mesmo setor, o meu profundo agradecimento por despendarem umas horas da vossa preenchida agenda, do qual foram imprescindíveis para a concretização deste trabalho, e permitiram-me um maior conhecimento do setor.

Resumo

A crescente escassez de recursos humanos (RH) em diversos setores económicos tem conduzido a um aumento da dependência de trabalhadores estrangeiros, que assumem um papel cada vez mais relevante no funcionamento das organizações. Este fenómeno revela-se particularmente crítico em atividades com elevados requisitos técnicos, como o setor automóvel, onde as dificuldades de recrutamento se têm intensificado nos últimos anos. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o contributo da força de trabalho imigrante, bem como os desafios associados à sua integração organizacional. Para o efeito, foi adotada uma abordagem qualitativa, que recorreu à análise de conteúdo de 18 entrevistas semiestruturadas realizadas a profissionais com experiência no setor. Os dados recolhidos evidenciaram que estes trabalhadores imigrantes desempenham um papel central na resposta à escassez de mão-de-obra, e são considerados essenciais para a continuidade das operações e para a sustentabilidade das empresas. Ainda assim, persistem desafios relevantes no processo de integração, nomeadamente as barreiras linguísticas, as diferenças culturais e as necessidades de formação técnica. O estudo contribui para compreender as dinâmicas associadas à integração da força de trabalho imigrante em contextos organizacionais exigentes e destaca a importância da implementação de práticas de gestão que promovam a sua valorização e integração eficaz.

Palavras-chave: mão-de-obra imigrante; escassez de mão-de-obra; integração organizacional; setor automóvel; análise qualitativa.

Abstract

The growing shortage of human resources (HR) across various economic sectors has led to an increasing reliance on foreign workers, who play an increasingly important role in the functioning of organizations. This phenomenon is particularly critical in activities with high technical requirements, such as the automotive sector, where recruitment difficulties have intensified in recent years. In this context, the present study aims to analyse the contribution of immigrant workers, as well as the challenges associated with their organizational integration. A qualitative approach was adopted, using content analysis of 18 semi-structured interviews conducted with professionals with experience in the sector. The findings revealed that immigrant workers play a central role in addressing labour shortages and are considered essential for maintaining operations and ensuring business sustainability. Nevertheless, significant challenges persist in the integration process, particularly regarding language barriers, cultural differences, and the need for technical training. This study contributes to a better understanding of the dynamics associated with the integration of immigrant workers in demanding organizational contexts and highlights the importance of implementing management practices that promote their effective integration and recognition.

Keywords: immigrant workforce; labour shortage; organizational integration; automotive sector; qualitative approach.

Índice

Lista de figuras	viii
Lista de tabelas	ix
Introdução	1
1. Revisão de literatura	2
1.1. A imigração como resposta às transformações do mercado de trabalho em Portugal	3
1.1.1. Trabalhadores imigrantes no mercado de trabalho português	7
1.1.2. Segmentação do mercado de trabalho e vulnerabilidade laboral dos imigrantes	8
1.2. Integração de trabalhadores imigrantes nas organizações	10
1.2.1. Processos de integração organizacional	10
1.2.2. Desafios da integração de trabalhadores imigrantes	11
1.2.3. Gestão da diversidade nas organizações	13
1.2.4. Implicações para a gestão e competitividade organizacional	14
2. Metodologia.....	16
2.1. Tipo de estudo e abordagem metodológica.....	16
2.2. Caracterização da amostra.....	16
2.3. Instrumento	17
2.4. Procedimentos de recolha de dados	17
2.5. Análise dos dados.....	18
2.5.1. Pré-análise	18
2.5.2. Codificação e categorização.....	18
2.5.3. Tratamento dos dados e interpretação.....	18
2.7. Validade e fiabilidade	19
3. Resultados.....	19
3.1. Estrutura categorial da análise	19
3.2. Importância da mão-de-obra imigrante	20
3.3. Vantagens associadas à mão-de-obra imigrante.....	21
3.4. Desafios da integração organizacional.....	22
3.5. Competências e qualificações	23
3.6. Impacto organizacional	23

3.7. Medidas de melhoria na integração dos imigrantes	24
4. Discussão	25
4.1. Contributos teóricos	27
4.2. Implicações práticas	27
4.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	28
Conclusão	29
Referências	31
Anexo 1. Guião da entrevista.....	37

Lista de figuras

Figura 1.	Evolução da população estrangeira residente em Portugal e respetivo peso na população total (2010-2023)	4
Figura 2.	Distribuição dos trabalhadores estrangeiros por setor de atividade, residentes em Portugal, em 2021.....	6

Lista de tabelas

Tabela 1.	Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, por nível de habilitações e nacionalidade residentes em Portugal 2021	5
Tabela 2.	Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, por tipo de contrato e nacionalidade, residentes em Portugal em 2021	7
Tabela 3.	Distribuição dos participantes por tipo de entidade	17
Tabela 4.	Categorias, subcategorias e frequências da análise de conteúdo (n = 18)	20

Introdução

A crescente mobilidade internacional do trabalho tem conduzido a uma intensificação da presença de trabalhadores imigrantes nos mercados laborais, particularmente em setores caracterizados por escassez de recursos humanos (RH) e menor atratividade para a força de trabalho local (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OECD], 2022). Este fenómeno tem contribuído para uma reconfiguração estrutural dos sistemas de emprego, que passam a depender, de forma crescente, dos fluxos migratórios para assegurar a continuidade das atividades económicas (World Bank, 2023).

Nos últimos anos, diversos setores têm enfrentado dificuldades na captação e retenção de trabalhadores, o que tem agravado os desequilíbrios entre a oferta e a procura de emprego e conduzido as organizações à contratação de mão-de-obra estrangeira como resposta às limitações estruturais do mercado laboral (International Labour Office [ILO], 2023). Neste enquadramento, a imigração deixa de assumir um papel temporário e passa a constituir um elemento central nas estratégias organizacionais e nas dinâmicas de funcionamento dos setores mais expostos a constrangimentos laborais (Ewers et al., 2021).

Entre as atividades mais afetadas, o setor automóvel destaca-se pela sua elevada dependência de competências técnicas e de natureza operacional específica, o que o torna particularmente vulnerável à reduzida disponibilidade de RH qualificados (Oishi, 2021). A escassez de RH configura um desafio estratégico relevante, com implicações diretas na capacidade produtiva, na qualidade dos serviços e na sustentabilidade das operações organizacionais (Signorelli, 2020). Consequentemente, os trabalhadores imigrantes surgem como um recurso, cada vez mais relevante para as organizações, não apenas enquanto solução operacional de curto prazo, mas também como elemento estratégico na resposta a desequilíbrios do mercado de trabalho (van Riemsdijk & Basford, 2022). Todavia, a crescente dependência destes trabalhadores coloca novos desafios às organizações, nomeadamente no que respeita à sua integração nos contextos organizacionais e à gestão eficaz da diversidade cultural (Alberti et al., 2018). A sua integração nas organizações envolve múltiplas dimensões, incluindo a adaptação a normas e práticas organizacionais, a comunicação interpessoal, o reconhecimento de competências e a construção de relações de trabalho eficazes (van Riemsdijk & Basford, 2022). Estas dificuldades podem comprometer o desempenho individual e coletivo, influenciar o clima organizacional e afetar a retenção de trabalhadores, o que constitui um fator crítico para a eficácia organizacional.

Apesar da relevância crescente desta temática, a literatura tem-se concentrado predominantemente em análises de natureza macroeconómica ou institucional, sendo ainda limitada a investigação que explora este fenómeno ao nível organizacional, particularmente em setores específicos (Cooke et al., 2020). Assim, subsiste uma lacuna na compreensão da forma como as organizações enfrentam, de forma estratégica, a necessidade de recorrer a estes profissionais e os desafios associados à sua integração em contextos operacionais exigentes. Perante este enquadramento, procura-se analisar os desafios da integração de imigrantes no setor automóvel e o seu papel como resposta à insuficiência estrutural de força de trabalho.

Ao articular a problemática da falta de RH com os processos de integração organizacional, esta investigação oferece uma perspetiva integrada que combina as dimensões estratégicas e organizacionais. Ao identificar os desafios e as práticas associadas à integração destes profissionais em contextos caracterizados por elevada pressão, o estudo apresenta implicações relevantes para a gestão organizacional. Do ponto de vista teórico, contribui para aprofundar os mecanismos de integração da força de trabalho imigrante em contextos organizacionais intensivos em competências e evidencia as limitações na disponibilidade de RH e as práticas de gestão em ambientes operacionais exigentes.

1. Revisão de literatura

Nas últimas décadas, a imigração tem assumido um papel crescente nos sistemas de emprego das economias desenvolvidas (Signorelli, 2020). Esta tendência revela-se particularmente relevante em contextos caracterizados por desequilíbrios entre a oferta e a procura de trabalho, pelo envelhecimento demográfico e por transformações estruturais dos sistemas produtivos (Ewers et al., 2021). Em Portugal, este fenómeno tem adquirido uma expressão significativa, o que reflete uma alteração no posicionamento do país no sistema migratório internacional, que passou de uma dinâmica predominantemente emissora para uma posição recetora de fluxos migratórios (Oishi, 2021).

Neste enquadramento, a imigração deixou de ser analisada apenas como um fenómeno demográfico ou social, e passa a assumir um padrão económico e organizacional cada vez mais evidente (Nwozor et al., 2022). A crescente participação de trabalhadores estrangeiros no mercado de trabalho português configura-se como um recurso essencial para fazer face às limitações da oferta de trabalho nacional (Weldemariam et al., 2023).

1.1. A imigração como resposta às transformações do mercado de trabalho em Portugal

Em Portugal, o mercado de trabalho tem sido marcado por um conjunto de transformações que condicionam a sua capacidade de resposta às necessidades das organizações (Weldemariam et al., 2023). Entre estas mudanças, destacam-se o envelhecimento da população ativa, a diminuição da taxa de natalidade e a crescente desadequação entre as qualificações disponíveis e as exigências do tecido empresarial (OECD, 2022). Além disso, verifica-se uma menor atratividade por determinadas funções, sobretudo em setores que envolvem trabalho físico, horários exigentes ou menor valorização social, como é o caso de várias atividades técnicas e operacionais (Eurofound, 2021). Este fenómeno contribui para a existência de dificuldades no recrutamento e retenção de trabalhadores, o que cria constrangimentos ao nível da produtividade e da continuidade das operações (ILO, 2022). Adicionalmente, Nwozor et al. (2022) referem que a imigração emerge como uma resposta funcional a estas limitações.

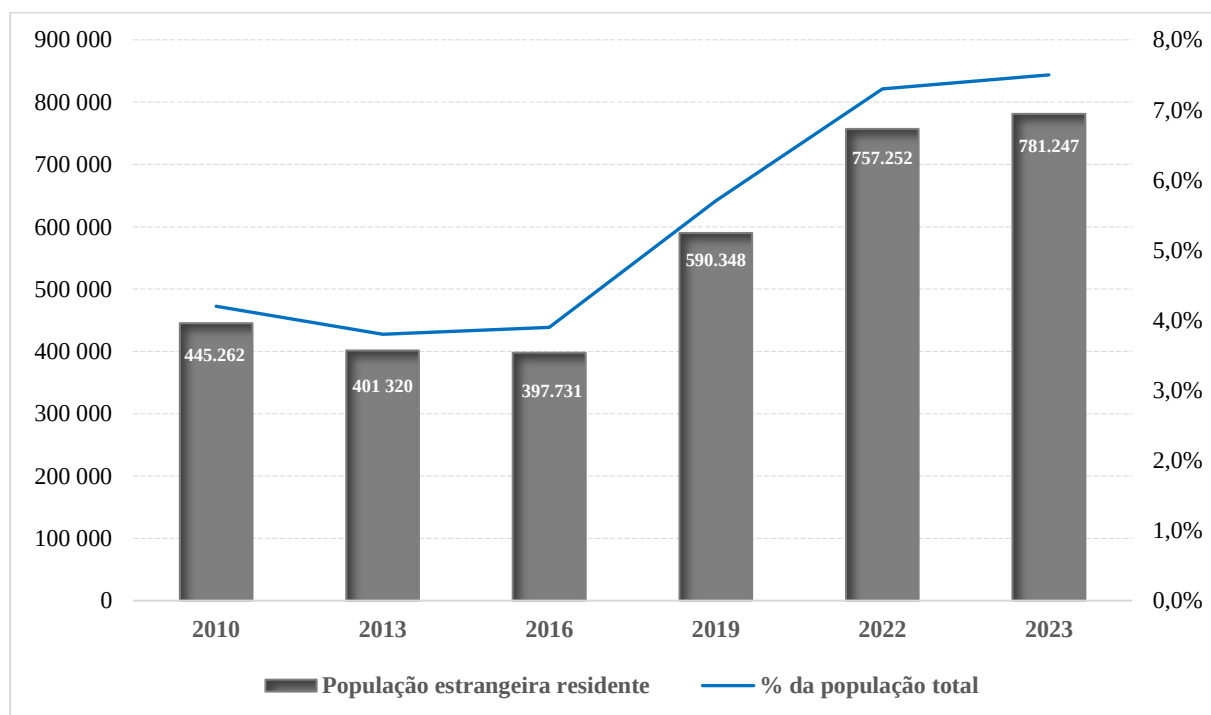
Os fluxos migratórios tendem a ajustar-se às necessidades dos sistemas laborais e contribuem para colmatar os défices de mão-de-obra em segmentos específicos, como é o caso da indústria automóvel (Czaika & Parsons, 2017). Esta perspetiva é reforçada pelo relatório da OCDE (2019), que demonstra que os imigrantes se inserem frequentemente em setores onde a oferta de trabalho nacional é insuficiente ou inexistente. Deste modo, a imigração assume um papel relevante na sustentabilidade do mercado de trabalho, pois permite atenuar os efeitos da escassez de RH e assegurar a continuidade de atividades económicas essenciais (Weldemariam et al., 2023). Simultaneamente, configura-se como um mecanismo central na estabilidade e funcionamento labora, ainda que não elimine os desafios associados à gestão e integração desta força de trabalho (Zhong & Carrapico, 2024).

A relevância da imigração torna-se particularmente visível em atividades sujeitas a uma forte pressão produtiva e a necessidades persistentes de mão-de-obra, como se verifica no segmento automóvel (Yamauchi, 2021). A exposição deste setor à automação, à reconfiguração produtiva e à instabilidade do emprego reforça a importância de estratégias organizacionais capazes de assegurar a continuidade operacional e o ajustamento da força de trabalho (Márquez-Stone & Sandoval-Cabrera, 2024). Segundo Javed (2023), as transformações tecnológicas nos contextos industriais afetam de forma diferenciada os trabalhadores nativos e imigrantes, o que torna especialmente relevante a análise do papel da mão-de-obra imigrante em domínios com elevada intensidade operacional.

A evolução da população estrangeira residente em Portugal evidencia uma trajetória inicialmente marcada por alguma estabilização e ligeira redução no período pós-crise financeira, seguida de um crescimento expressivo a partir de 2016. Em particular, observa-se um aumento significativo entre 2019 e 2023, atingindo valores superiores a 780 mil indivíduos, o que reflete a intensificação dos fluxos migratórios e reforça o papel da mão-de-obra imigrante na resposta às necessidades do mercado de trabalho português (Figura 1). Importa referir que o ano de 2023 corresponde ao dado oficial mais recente disponível, motivo pelo qual foi incluído na tabela, ainda que não respeite o intervalo temporal previamente definido.

Figura 1

Evolução da população estrangeira residente em Portugal e respetivo peso na população total (2010–2023)



Fonte: Pordata (2024)

Este crescimento ajuda a explicar a crescente presença de trabalhadores imigrantes em setores com escassez de mão-de-obra.

Para além da dimensão quantitativa, importa analisar a estrutura de qualificações dos trabalhadores imigrantes, uma vez que esta condiciona a sua integração no mercado de trabalho e o tipo de funções desempenhadas (Tabela 1). O relatório desenvolvido pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

(GEP/MTSSS, 2021) demonstra que existem diferenças relevantes entre os trabalhadores nacionais e estrangeiros no nível das habilitações.

Tabela 1

*Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, por nível de habilitações e nacionalidade residentes em Portugal 2021**

Nível de habilitações	Portugueses	Estrangeiros
Inferior ao 1º ciclo	0.3%	1.1%
1º ciclo do ensino básico	7.8%	9.0%
2º ciclo do ensino básico	11.6%	8.7%
3º ciclo do ensino básico	25.2%	29.8%
Ensino secundário e pós-secundário	32.1%	33.5%
Ensino superior	23.0%	15.1%

Nota. Últimos dados disponíveis

Fonte. GEP/MTSSS (2021)

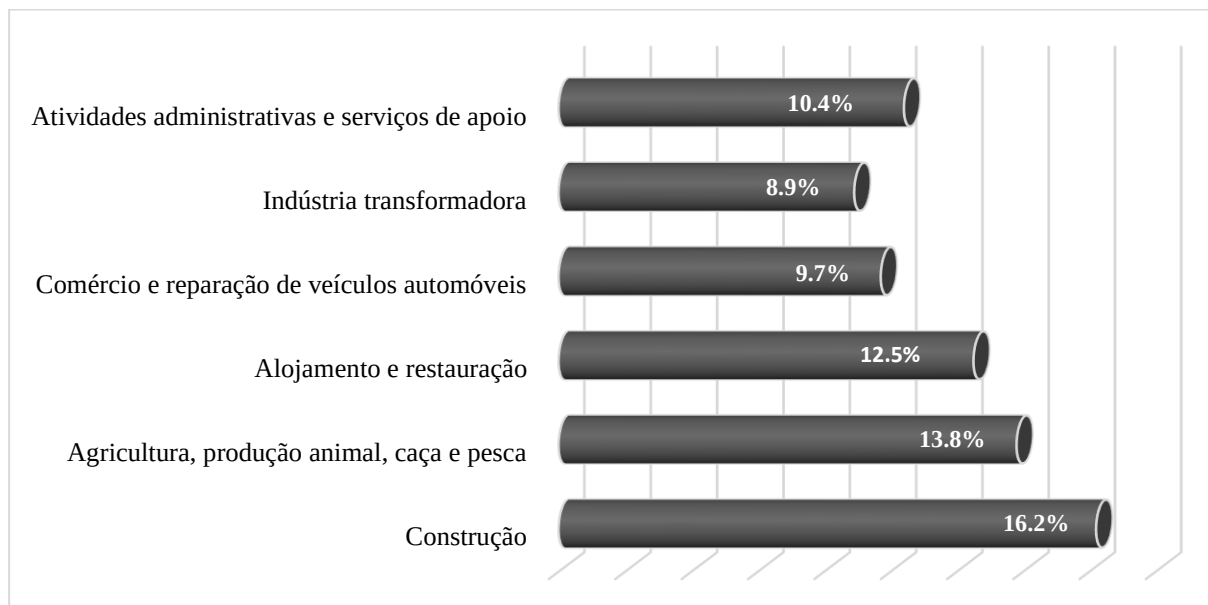
Os dados indicam que os trabalhadores estrangeiros se concentram sobretudo em níveis intermédios de qualificação, com maior expressão no 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário. Em contrapartida, apresentam uma menor representação no ensino superior, quando comparados com os trabalhadores nacionais. Esta distribuição sugere a existência de uma segmentação do mercado de trabalho, na qual os trabalhadores imigrantes tendem a ocupar funções de natureza mais operacional, ainda que se observe uma presença relevante em níveis de qualificação intermédia.

Embora os dados estatísticos oficiais não permitam uma desagregação detalhada da mão-de-obra imigrante ao nível específico do setor automóvel, dados provenientes dos Quadros de Pessoal indicam uma presença crescente de trabalhadores estrangeiros em atividades relacionadas com o comércio, manutenção e reparação de veículos, o que sugere a sua relevância neste domínio.

Para além da dimensão quantitativa e das qualificações, importa analisar a distribuição setorial dos trabalhadores estrangeiros, uma vez que esta permite compreender a sua inserção em atividades económicas específicas (Figura 2).

Figura 2

Distribuição dos trabalhadores estrangeiros por setor de atividade, residentes em Portugal, em 2021



Fonte: GEP/MTSSS (2021)

Os dados indicam que os trabalhadores estrangeiros se concentram sobretudo em setores caracterizados por maior intensidade de mão-de-obra e por dificuldades de recrutamento, como a construção, a agricultura e o alojamento e restauração. No entanto, observa-se também uma presença relevante no setor do comércio e reparação de veículos automóveis, o que sugere a sua importância em atividades diretamente relacionadas com o setor automóvel.

Esta evidência reforça os resultados do presente estudo, que apontam para o papel crescente da mão-de-obra imigrante no setor automóvel, particularmente em funções de natureza operacional.

Para além da distribuição setorial e das qualificações, importa considerar o tipo de vínculo laboral dos trabalhadores estrangeiros, uma vez que este constitui um indicador relevante do nível de estabilidade e integração no mercado de trabalho (Tabela 2).

Tabela 2

*Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, por tipo de contrato e nacionalidade, residentes em Portugal em 2021**

Tipo de contrato	Portugueses	Estrangeiros
Contrato sem termo	72.5%	64.3%
Contrato a termo certo	18.7%	24.8%
Contrato a termo incerto	8.8%	10.9%

Nota. *Últimos dados disponíveis

Fonte: GEP / MTSSS (2021)

Os dados indicam que os trabalhadores estrangeiros apresentam uma maior incidência de contratos a termo, quando comparados com os trabalhadores nacionais, o que sugere níveis inferiores de estabilidade laboral. Esta realidade pode refletir a sua maior exposição a condições de trabalho mais precárias, bem como dificuldades acrescidas no processo de integração no mercado de trabalho.

Esta informação permite contextualizar os desafios de integração identificados no presente estudo, nomeadamente ao nível da adaptação organizacional e da necessidade de desenvolvimento de competências.

1.1.1. Trabalhadores imigrantes no mercado de trabalho português

A crescente presença de trabalhadores imigrantes no mercado de trabalho português levanta questões relevantes quanto às formas de inserção laboral, às condições de emprego e à adequação entre as qualificações e as funções desempenhadas (OECD, 2022). Longe de constituírem um grupo homogêneo, estes trabalhadores apresentam perfis diversos em termos de origem, nível de escolaridade, experiência profissional e expectativas de integração (Czaika & Parsons, 2017).

Oliveira (2022) refere que, apesar do aumento dos níveis de qualificação entre a população imigrante, persiste um desajustamento significativo entre o capital humano destes trabalhadores e as funções que desempenham. Este fenómeno, frequentemente designado por sobre qualificação ou subemprego, traduz-se na ocupação de cargos abaixo do nível de competências dos indivíduos, o que reflete a desvalorização do potencial disponível (McGuinness et al., 2018). Paralelamente, observa-se uma concentração destes profissionais em setores associados a baixa remuneração, maior exigência física e menor estabilidade contratual (Eurofound, 2021). Este posicionamento não resulta apenas das características

individuais, mas também das práticas de recrutamento, das redes sociais migratórias e das dinâmicas de segmentação ocupacional (Guzi et al., 2023).

Esta realidade assume particular relevância em setores intensivos em mão-de-obra, como o setor automóvel, que se caracteriza por elevados níveis de exigência técnica, ritmos produtivos intensos e uma forte dependência dos RH para assegurar a continuidade das operações (Eurofound, 2021). Ao contribuírem para o preenchimento de vagas em setores com dificuldades de recrutamento e para a manutenção da atividade produtiva, estes trabalhadores desempenham um papel fundamental na atividade económica do país (Guzi et al., 2023). A sua presença permite aumentar a capacidade operacional das empresas, reduzir tempos de resposta e assegurar a continuidade dos serviços (Peri, 2020). No entanto, a integração laboral destes indivíduos não deve ser analisada apenas em termos de acesso ao emprego, uma vez que também importa considerar a qualidade do emprego, as oportunidades de progressão e o reconhecimento das competências (Alberti et al., 2018). A inserção destes trabalhadores revela uma tensão entre a sua relevância económica e as limitações associadas às condições de inserção (van Riemsdijk & Basford, 2022).

1.1.2. Segmentação do mercado de trabalho e vulnerabilidade laboral dos imigrantes

Os sistemas laborais estruturam-se em espaços diferenciados, nos quais o acesso a posições mais estáveis e valorizadas é condicionado por fatores institucionais, organizacionais e estruturais, o que contribui para o aumento da desigualdade entre grupos de trabalhadores (García-Serrano & Hernanz, 2023). Nas últimas décadas, a reconfiguração dos mercados de trabalho tem sido marcada por uma crescente flexibilização das relações laborais, pela fragmentação das trajetórias profissionais e pela intensificação de formas de emprego caracterizadas por maior instabilidade e menor proteção social (Roque et al., 2022). No setor automóvel, estas dinâmicas assumem particular relevância, uma vez que este setor tem sido profundamente impactado por processos de reestruturação industrial, deslocalização produtiva e integração em cadeias globais de produção (Dinmore & Beer, 2022).

García-Serrano e Hernanz (2023) demonstram que estas dinâmicas conduzem frequentemente à substituição de empregos estáveis por formas de trabalho mais precárias, caracterizadas por menor segurança laboral e menor previsibilidade de rendimentos. Paralelamente, a evolução do setor automóvel constitui um exemplo paradigmático da transição de modelos tradicionais de emprego para configurações laborais mais flexíveis e segmentadas (Barnes, 2021). Estas reconfigurações contribuem para a emergência de mercados de trabalho

hierarquizados, nos quais diferentes grupos de trabalhadores ocupam posições desiguais em termos de qualidade do emprego, estabilidade e oportunidades de progressão profissional (Guzi et al., 2023). Estas assimetrias evidenciam a influência de mecanismos organizacionais e institucionais na distribuição das oportunidades laborais, o que reforça a consolidação de trajetórias profissionais diferenciadas (Crossa & López-Ovalle, 2026).

Os trabalhadores imigrantes tendem a posicionar-se nos segmentos mais vulneráveis do mercado de trabalho e são frequentemente associados a empregos com condições menos favoráveis, incluindo menor segurança, menor remuneração e maior exposição a riscos ocupacionais (ILO, 2021). García-Serrano e Hernanz (2022), demonstram que, em vários países europeus, os imigrantes apresentam níveis inferiores de qualidade do emprego quando comparados com os trabalhadores nativos, o que evidencia as desigualdades no acesso a oportunidades laborais. Esta realidade sugere a existência de mecanismos de segmentação que canalizam determinados grupos para posições menos vantajosas no mercado de trabalho (OECD, 2020).

A crescente difusão de formas de trabalho não padronizadas, incluindo contratos temporários, trabalho por plataformas digitais e outras formas de emprego atípico, tem contribuído para a intensificação da precariedade laboral e afeta de forma desproporcionada os trabalhadores mais vulneráveis (Kallenberg, 2009; Wood, et al., 2019). Partindo desta premissa, Roque et al. (2022) referem que a digitalização e a reorganização das atividades produtivas têm promovido a fragmentação do trabalho e a erosão das formas tradicionais de proteção laboral, originando trajetórias profissionais mais instáveis e incertas. Este fenómeno acentua as diferenças entre os trabalhadores inseridos em empregos estáveis e aqueles que se encontram em posições mais precárias (Eurofound, 2021).

No setor automóvel, esta segmentação do emprego manifesta-se de forma recorrente na coexistência de trabalhadores com contratos permanentes e trabalhadores com vínculos precários, incluindo os trabalhadores subcontratados ou com contratos de curta duração (Roque et al., 2022). Esta segmentação interna contribui para a diferenciação das condições de trabalho e para a reprodução de desigualdades dentro das próprias organizações (Barnes, 2021).

Importa referir que estas dinâmicas não resultam apenas de decisões organizacionais isoladas, mas encontram-se profundamente enraizadas em regimes laborais mais amplos, que articulam fatores económicos, políticos e sociais (Guzi et al., 2023). Crossa e López-Ovalle (2026) sugerem que a competitividade dos setores industriais, como o automóvel, depende em grande medida da disponibilidade de mão-de-obra flexível e de baixo custo, frequentemente

assegurada por trabalhadores provenientes de contextos mais vulneráveis. A precariedade laboral não é apenas uma consequência das transformações económicas, mas também um elemento central dos modelos de produção contemporâneos (Signorelli, 2020).

2. Integração de trabalhadores imigrantes nas organizações

Na sequência da análise das dinâmicas do mercado de trabalho e do papel dos trabalhadores imigrantes na resposta aos desequilíbrios existentes, torna-se pertinente aprofundar a forma como estes profissionais são integrados nos contextos organizacionais. Se, por um lado, a imigração surge como um mecanismo de resposta às limitações da oferta de trabalho, por outro, a sua eficácia depende da capacidade das organizações para assegurar processos de integração adequados (van Riemsdijk & Basford, 2022).

1.2.1. Processos de integração organizacional

A integração nas organizações refere-se ao processo através do qual os indivíduos adquirem o conhecimento, as competências e os comportamentos necessários para desempenhar eficazmente o seu papel na estrutura em que se inserem (Lourenço & Rodrigues, 2025). Este processo está relacionado com a socialização no contexto de trabalho e é definido como o conjunto de mecanismos através dos quais os novos membros são incorporados no sistema organizacional e aprendem a atuar dentro das suas normas e estruturas (Bauer et al., 2024). Envolve também a assimilação de diferentes tipos de conhecimento, nomeadamente o domínio das tarefas, a compreensão do funcionamento interno da organização e a capacidade de estabelecer relações interpessoais no contexto laboral, elementos fundamentais para uma adaptação eficaz e sustentada ao ambiente de trabalho (Rubenstein et al., 2020).

No caso dos trabalhadores imigrantes, a integração assume maior complexidade, na medida em que a adaptação não se restringe ao contexto organizacional, implicando igualmente a inserção num novo enquadramento sociocultural e institucional. A literatura evidencia que a adaptação ao local de trabalho resulta da interação entre múltiplos fatores, como as práticas organizacionais, as dinâmicas de equipa e os enquadramentos institucionais mais amplos (Signorelli, 2020). Assim, a inserção destes trabalhadores pode ser analisada a partir de várias dimensões interdependentes (Pinco et al., 2024).

A componente funcional ou técnica diz respeito à capacidade do trabalhador para executar as tarefas associadas à sua função e envolve a aquisição de competências específicas, o domínio de ferramentas e processos e a compreensão dos padrões de qualidade exigidos pela

organização (Campbell & Wiernik, 2015). Esta vertente assume particular relevância em setores como o automóvel, caracterizados por elevados níveis de exigência operacional e tecnológica (Culot et al., 2020).

A dimensão social refere-se à construção de relações interpessoais no local de trabalho, abrangendo a interação com os colegas, os supervisores e outros membros da organização. A qualidade destas interações assume um papel determinante no clima organizacional, na cooperação e no desempenho das equipas (Frögéli et al., 2023).

A vertente cultural envolve a internalização dos valores, das normas e das práticas organizacionais. Esta dimensão assume especial importância para estes trabalhadores, uma vez que podem enfrentar diferenças significativas entre a cultura de origem e a cultura organizacional do país de acolhimento, o que pode dificultar a sua adaptação e a interação no contexto laboral (van Riemsdijk & Basford, 2022).

A componente psicológica, por sua vez, relaciona-se com o sentimento de pertença, a identificação com a organização e a perceção de inclusão. A ausência desta vertente pode comprometer o envolvimento do trabalhador e aumentar a probabilidade de rotatividade (Rubenstein et al., 2020).

O processo de integração deve ser contínuo e, como tal, não se esgota na fase do acolhimento, e evolui ao longo do tempo em função das experiências do trabalhador e das práticas de gestão adotadas pela organização (Bauer et al., 2024).

1.2.2. Desafios da integração de trabalhadores imigrantes

A integração organizacional dos trabalhadores imigrantes é influenciada por fatores de natureza individual, organizacional e institucional (van Riemsdijk & Basford, 2022). Pinco et al. (2024) demonstram que este processo não ocorre de forma automática, é condicionado por um conjunto de fatores que podem potenciar ou dificultar a adaptação dos trabalhadores ao contexto organizacional.

Entre as principais barreiras à integração, destacam-se as dificuldades linguísticas, uma vez que a comunicação é essencial para compreender as instruções, as normas de segurança, os procedimentos técnicos e as interações sociais no local de trabalho (van Riemsdijk & Basford, 2022). Quando os trabalhadores não compreendem a língua, podem comprometer a execução de tarefas, aumentar a probabilidade de erros e dificultar o relacionamento interpessoal (Frögéli et al., 2023). No caso de setores tecnicamente exigentes, como o automóvel, esta barreira

assume particular relevância, devido ao caráter especializado da linguagem utilizada (Culot et al., 2020).

As diferenças culturais também representam um desafio significativo, uma vez, que os valores e as expectativas relativamente ao trabalho, à autoridade, à comunicação e à resolução de conflitos, podem ser muito diferentes dos praticados nos países de origem (van Riemsdijk & Basford, 2022). Estas diferenças, por vezes, geram mal-entendidos, dificuldades de adaptação e, em alguns casos, tensões no contexto das equipas (Frögéli et al., 2023).

Outra barreira relevante prende-se com o reconhecimento das qualificações e competências, pois muitos destes profissionais possuem níveis de qualificação que não são plenamente reconhecidos no país de acolhimento. Esta desadequação pode gerar frustração, desmotivação e uma utilização ineficiente do potencial disponível (Oliveira, 2022).

A estrutura do mercado de trabalho e as condições contratuais contribuem igualmente para a vulnerabilidade destes trabalhadores (Guzi et al., 2023). Os contratos temporários, a instabilidade laboral e a dependência da situação legal podem limitar a capacidade de negociação e reduzir o acesso a oportunidades de progressão profissional (Wood et al., 2019). Além das barreiras internas, também existem fatores externos que influenciam a integração, nomeadamente as dificuldades no acesso à habitação, a instabilidade associada à documentação e a limitação no acesso a serviços públicos (OECD, 2022). Estes fatores podem afetar o bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente, o seu desempenho e estabilidade laboral.

Apesar destes desafios, Lourenço e Rodrigues (2025) identificam um conjunto de fatores que facilitam a integração organizacional, e que podem mitigar os efeitos das barreiras referidas. A formação, tanto a nível técnico como linguístico, constitui um fator crítico. Neste contexto, os programas de formação assumem um papel central, porque permitem aos trabalhadores adquirir as competências necessárias para o desempenho das suas funções, facilitando assim, a adaptação ao contexto organizacional (Bauer et al., 2024).

O suporte organizacional percebido também desempenha um papel determinante, porque quando os trabalhadores percecionam que a organização valoriza o seu contributo e se preocupa com o seu bem-estar, tendem a apresentar níveis mais elevados de envolvimento, satisfação e compromisso (Rubenstein et al., 2020). Este apoio pode manifestar-se através de práticas de acolhimento, de acompanhamento contínuo e de *feedback* regular (Frögéli et al., 2023).

A liderança e a atuação da chefia direta também assumem um papel determinante no processo de integração. Os supervisores que adotam uma abordagem inclusiva, promovem a comunicação e apoiam o desenvolvimento dos trabalhadores contribuem significativamente

para a sua integração (van Riemsdijk & Basford, 2022). A qualidade da relação entre o superior hierárquico e o colaborador contribui para melhorar a adaptação, o desempenho e a retenção (Rubenstein et al., 2020). A existência de equipas inclusivas e de um clima organizacional positivo também facilita o processo de integração (Frögéli et al., 2023). Segundo Lourenço e Rodrigues (2025) os ambientes de trabalho que valorizam a diversidade e promovem a cooperação tendem a reduzir as barreiras culturais e a facilitar a integração destes profissionais.

A implementação de práticas estruturadas de integração, como os programas de *onboarding* adaptados, a mentoria e o acompanhamento inicial, pode acelerar o processo de adaptação e reduzir a incerteza associada à entrada na organização (Bauer et al., 2024). Assim, a integração dos trabalhadores imigrantes resulta de um equilíbrio entre as barreiras e os mecanismos facilitadores, pois é influenciada tanto por fatores individuais, como pelas práticas organizacionais e pelo contexto institucional (van Riemsdijk & Basford, 2022). A compreensão destes elementos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão da diversidade e para a promoção de uma integração sustentável no contexto organizacional (Lourenço & Rodrigues, 2025).

1.2.3. Gestão da diversidade nas organizações

A crescente internacionalização das economias e a intensificação dos fluxos migratórios têm contribuído para uma maior diversidade da força de trabalho, tornando a gestão da diversidade um tema com impacto nos RH e na estratégia organizacional (Randel et al., 2018; Amis et al., 2017). A diversidade organizacional resulta da interação entre as dinâmicas económicas globais, a mobilidade internacional de trabalhadores e as necessidades específicas dos mercados de trabalho nacionais (Vincent et al., 2024). Enquanto característica das organizações contemporâneas, a diversidade abrange múltiplas dimensões, incluindo a nacionalidade, a cultura, a língua, a formação e a experiência profissional (Nwani & Okolie, 2022). No caso dos imigrantes, estas dimensões assumem particular relevância, porque implicam a coexistência de diferentes referências culturais e profissionais no mesmo contexto organizacional (Stahl & Maznevski, 2021).

Nwani e Okolie (2022) demonstram que as equipas heterogéneas são mais inovadoras, têm maior capacidade para resolver problemas e para se adaptar a contextos complexos e dinâmicos, o que constitui uma fonte de vantagem competitiva. Roberson et al. (2017) corrobora esta ideia ao afirmar que a diversidade permite às organizações aceder a um conjunto mais amplo de competências, perspetivas e experiências. No entanto, quando não é bem gerida

pode provocar conflitos interpessoais e a fragmentação das equipas, o que compromete a eficiência organizacional (Köllen, 2021).

A gestão da diversidade exige a implementação de práticas que promovam a integração, a cooperação e a valorização das diferenças (Vincent et al., 2024). Estas práticas incluem a adaptação dos processos de recrutamento e seleção, a formação intercultural, o desenvolvimento de competências de liderança inclusiva e a criação de ambientes organizacionais que favoreçam a participação e o envolvimento de todos os trabalhadores (Nwani & Okolie, 2022). Além da dimensão interna, a diversidade organizacional pode ter implicações ao nível do posicionamento externo das empresas, particularmente em contextos de internacionalização (Ozbilgin et al., 2020). Stahl e Maznevski (2021) referem que as organizações com equipas diferenciadas tendem a compreender melhor os mercados internacionais, a adaptar os produtos e os serviços a diferentes contextos culturais e a estabelecer relações com parceiros de diferentes origens. No entanto, para que este potencial se concretize, as organizações devem integrar a gestão da diversidade na sua estratégia global, articulando-a com os seus objetivos de crescimento e internacionalização (Vincent et al., 2024).

1.2.4. Implicações para a gestão e competitividade organizacional

A crescente integração de trabalhadores imigrantes nas organizações deve ser analisada sob uma perspetiva de gestão de RH, mas também como um fenómeno com implicações diretas na estratégia e na competitividade organizacional (Nwani & Okolie, 2022). Num contexto marcado pela escassez de mão-de-obra, pressão competitiva e crescente internacionalização dos mercados, a forma como as organizações gerem a sua força de trabalho assume um papel central na sua capacidade de criar valor (Vincent et al., 2024).

A integração eficaz de trabalhadores imigrantes contribui para a continuidade e eficiência operacional das organizações, assumindo um papel relevante na resposta aos défices de mão-de-obra em diversos setores (OECD, 2022). A capacidade de atrair, integrar e reter estes profissionais permite às empresas manter os níveis de produção adequados, reduzir os tempos de resposta e assegurar a prestação de serviços de forma consistente (Weldemariam et al., 2023). Quando os trabalhadores são devidamente integrados, tendem a apresentar melhor desempenho, menor propensão para errar e maior capacidade de colaboração em equipa (Rubenstein et al., 2020). Por outro lado, os processos de integração deficitários podem gerar ineficiências e conflitos, que têm um impacto negativo nos resultados organizacionais. Assim,

a integração não deve ser encarada como um custo, mas como um investimento com retorno ao nível do desempenho organizacional (Nwani & Okolie, 2022).

As diferentes experiências, formações e perspetivas traduzem-se na capacidade de resolver de problemas complexos, mas este potencial só se concretiza quando existe um alinhamento entre as competências dos trabalhadores e as funções desempenhadas, bem como um reconhecimento efetivo do seu valor (Stahl & Maznevski, 2021). A integração de trabalhadores imigrantes também tem implicações ao nível da retenção de talento e da estabilidade da força de trabalho. A criação de condições que promovam a permanência dos trabalhadores imigrantes – nomeadamente através de práticas de integração eficazes, oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho adequadas – constitui um fator relevante para a sustentabilidade organizacional (van Riemsdijk & Basford, 2022).

Do ponto de vista estratégico, a diversidade contribui para integrar diferentes perspetivas, que facilitam a identificação de soluções alternativas e a adaptação às mudanças no ambiente externo (Nwani & Okolie, 2022). Esta capacidade assume particular importância em setores sujeitos à evolução tecnológica e às mudanças nas preferências dos consumidores, como é o caso do setor automóvel (Márquez Stone, 2024). Adicionalmente, reforça o posicionamento das empresas em contextos de internacionalização e facilita a comunicação intercultural, a adaptação a diferentes mercados e o desenvolvimento de relações comerciais mais eficazes (Vincent et al., 2024). No entanto, é importante sublinhar que estes benefícios não são automáticos, porque a ausência de estratégias de integração pode limitar o potencial da diversidade e gerar efeitos negativos ao nível da coesão organizacional e do desempenho (Stahl & Maznevski, 2021).

Importa, ainda, considerar as políticas públicas relacionadas com a imigração, a formação profissional, o reconhecimento das qualificações e as condições de vida, que podem facilitar ou dificultar a integração destes trabalhadores, o que condiciona o seu contributo e contexto laboral (OECD, 2022). Na sequência desta ideia, Vincent et al. (2024) defendem que a integração de trabalhadores imigrantes constitui um fator diferenciador que influencia a eficiência operacional, a produtividade, a retenção de talento, a capacidade de adaptação e o posicionamento estratégico das empresas. A sua gestão eficaz exige, por isso, uma abordagem integrada, que articule as práticas organizacionais com uma visão estratégica orientada para a criação de valor num contexto económico cada vez mais globalizado (Ozbilgin et al., 2020).

3. Metodologia

3.1. Tipo de estudo e abordagem metodológica

Nesta investigação adotou-se uma metodologia qualitativa de natureza exploratória, com o objetivo de compreender o papel da mão-de-obra imigrante no setor automóvel, bem como os desafios associados à sua integração organizacional.

A opção por esta abordagem justifica-se pela necessidade de compreender as perceções, as experiências e as interpretações dos diferentes atores do setor, o que permite uma análise aprofundada de um fenómeno complexo e ainda pouco explorado em contexto organizacional (Creswell & Poth, 2018; Braun & Clarke, 2021a). Este enquadramento metodológico revela-se particularmente adequada quando o objetivo consiste em explorar processos, significados e dinâmicas sociais, que privilegiam a interpretação dos discursos e a identificação de padrões e relações significativas (Guest et al., 2013). O estudo assume um carácter interpretativo, centrado na análise dos discursos dos participantes, para construir categorias analíticas que permitam compreender o fenómeno em análise (Braun & Clarke, 2006; Kiger & Varpio, 2020).

3.2. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 18 profissionais que desempenham funções no setor automóvel. Os entrevistados são predominantemente do sexo masculino (89.0%) e apenas 11% correspondem ao género feminino, o que reflete a estrutura do setor automóvel, tradicionalmente caracterizado por uma forte predominância masculina, sobretudo em funções técnicas e operacionais. Importa destacar que as duas participantes exercem cargos de direção, nomeadamente nas áreas comercial e de RH, o que evidencia a presença das mulheres em posições de natureza estratégica.

Os entrevistados apresentam idades compreendidas entre os 39 e os 64 anos, com uma média de 53.06 anos (DP = 6.86), o que evidencia uma amostra composta maioritariamente por profissionais em fases intermédias e avançadas da carreira. Este aspeto reforça a relevância e a maturidade das perceções recolhidas.

Os profissionais têm entre 12 e 41 anos de experiência, com uma média de 24.83 anos (DP = 8.07), o que indica um elevado nível de conhecimento sobre o setor automóvel. Os participantes desempenham funções diversificadas, que abrangem níveis estratégicos, de gestão intermédia e operacionais. A Tabela 3 apresenta a distribuição por tipo de entidade.

Tabela 3*Distribuição dos participantes por tipo de entidade*

Tipo de entidade	N (%)
Concessionários / retalho automóvel	7 (38.9%)
Oficinas independentes	4 (22.2%)
Oficinas multimarca	3 (16.7%)
Reparação especializada	2 (11.1%)
Logística e peças para automóveis	2 (11.1%)

Fonte: Elaboração do autor

3.3. Instrumento

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, desenvolvidas com base no enquadramento teórico apresentado na revisão da literatura e nos objetivos do estudo. O guião integrou cinco questões principais, organizadas em torno de eixos temáticos relacionados com o papel da mão-de-obra imigrante no setor automóvel, as vantagens e desafios associados à sua integração, as competências e qualificações dos trabalhadores, o impacto na produtividade e competitividade organizacional, e as medidas consideradas relevantes para promover uma integração mais eficaz (Anexo 1).

As questões foram formuladas de forma aberta, o que permitiu aos participantes responder livremente e partilhar as suas experiências e perceções. Durante a entrevista, e em função das respostas obtidas, as perguntas foram adaptadas sempre que se considerou pertinente.

3.5. Procedimentos de recolha de dados

As entrevistas foram realizadas junto de profissionais com experiência no setor automóvel, selecionados em função da sua experiência e conhecimento da temática em estudo. A recolha de dados decorreu entre janeiro e março. As entrevistas foram efetuadas individualmente e tiveram uma duração média de aproximadamente 30 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas na íntegra para efeitos de análise. Foi assegurada a confidencialidade das respostas e o anonimato dos participantes ao longo de todo o processo. A recolha terminou quando se alcançou a saturação teórica, isto é, quando as entrevistas adicionais deixaram de acrescentar informação relevante ou novas categorias (Rego et al., 2018).

3.6. Análise dos dados

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu a abordagem proposta por Bardin (2011), que tem sido amplamente utilizada em estudos qualitativos. Esta abordagem foi complementada por uma perspectiva temática interpretativa, conforme recomendado por Braun e Clarke (2021b), o que permitiu reforçar a profundidade analítica e a coerência concetual dos resultados. O processo de análise seguiu três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação.

3.6.1. Pré-análise

A fase de pré-análise consistiu na organização e sistematização do *corpus* de análise. Numa fase inicial, procedeu-se a uma leitura flutuante para identificar os padrões iniciais. Posteriormente, foram definidas unidades de análise para estabelecer uma base estruturada para a codificação subsequente, em linha com as recomendações de Saldaña (2021) no que respeita à segmentação e organização dos dados qualitativos.

3.6.2. Codificação e categorização

A fase de exploração consistiu na codificação das entrevistas, através da identificação de unidades de análise e da sua agregação em categorias e subcategorias. O processo de codificação seguiu uma lógica indutiva, o que permitiu que as categorias surgissem diretamente dos dados, e não através de estruturas prévias (Flick, 2022).

A construção das categorias foi realizada através da revisão dos códigos e da sua reorganização em categorias mais abrangentes, de forma a assegurar a coerência e a distinção entre si. Esta abordagem seguiu as orientações de Braun e Clarke (2021b), que destacam a importância da reflexividade e da consistência analítica no desenvolvimento das categorias.

3.6.3. Tratamento dos dados e interpretação

Por último, procedeu-se ao tratamento e à interpretação dos dados, com base na identificação de padrões e de relações entre as categorias (Creswell & Poth, 2018; Miles et al., 2014). Os dados foram descritos e interpretados de acordo com o enquadramento teórico, de forma a compreender o papel da mão-de-obra imigrante no setor automóvel, bem como os principais desafios e contributos associados.

3.7. Validade e fiabilidade

De forma a assegurar o rigor e a qualidade do estudo, foram adotadas diversas estratégias ao longo do processo de investigação. A utilização de entrevistas semiestruturadas permitiu garantir a consistência na recolha dos dados e assegurar a flexibilidade necessária para explorar diferentes perspetivas e aprofundar temas relevantes (Kallio et al., 2016).

A diversidade da amostra, que integra participantes com diferentes funções e níveis de responsabilidade no setor automóvel, contribuiu para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em análise (Nowell et al., 2016).

A recolha de dados foi conduzida até à saturação teórica, momento em que as entrevistas adicionais deixaram de acrescentar informação relevante ou novas categorias, o que reforçou a consistência dos resultados (Rego et al., 2018). O procedimento sistemático da análise de conteúdo assegurou a coerência e a transparência no processo de codificação e interpretação dos dados (Bardin, 2011).

4. Resultados

A análise de conteúdo permitiu identificar um conjunto de categorias e subcategorias, que refletem as principais dimensões associadas ao papel da mão-de-obra imigrante no setor automóvel, bem como as vantagens, desafios e impactos organizacionais referidos pelos participantes.

4.1. Estrutura categorial da análise

Com base na análise de conteúdo das entrevistas, foi possível identificar seis categorias principais, desdobradas em várias subcategorias, que refletem as diferentes dimensões do fenómeno em estudo. A distribuição das frequências associadas a cada subcategoria permite evidenciar os temas mais recorrentes no discurso dos participantes. A Tabela 4 apresenta a estrutura categorial resultante da análise, bem como a frequência de ocorrência de cada subcategoria nas entrevistas.

Tabela 4*Categorias, subcategorias e frequências da análise de conteúdo (n = 18)*

Categoria	Subcategoria	Frequência (%)
Importância da mão-de-obra imigrante	▪ Resposta à escassez de mão-de-obra	17 (94.0%)
	▪ Sustentação da atividade económica	15 (83.0%)
	▪ Complementaridade funcional	13 (72.0%)
Vantagens associadas à mão-de-obra imigrante	▪ Motivação e ética de trabalho	16 (89.0%)
	▪ Disponibilidade e flexibilidade	14 (78.0%)
	▪ Dinamismo e impacto nas equipas	12 (67.0%)
Desafios da integração organizacional	▪ Barreiras linguísticas	14 (78.0%)
	▪ Diferenças culturais	11 (61.0%)
	▪ Necessidade de formação	17 (94.0%)
	▪ Adaptação a padrões organizacionais	13 (72.0%)
Competências e qualificações	▪ Perfis qualificados	12 (67.0%)
	▪ Lacunas técnicas	15 (83.0%)
	▪ Necessidade de desenvolvimento interno	16 (89.0%)
Impacto organizacional	▪ Aumento da produtividade	16 (89.0%)
	▪ Melhoria da eficiência	15 (83.0%)
	▪ Influência nas equipas	13 (72.0%)
Medidas de melhoria na integração dos imigrantes	▪ Formação técnica e linguística	18 (100.0%)
	▪ Simplificação burocrática	15 (83.0%)
	▪ Reconhecimento de qualificações	13 (72.0%)
	▪ Apoio organizacional	14 (78.0%)
	▪ Condições de vida (habitação)	11 (61.0%)

Fonte: Elaboração do autor

De forma geral, verifica-se que algumas subcategorias apresentam uma elevada frequência, nomeadamente a formação técnica e linguística, a necessidade de formação e a resposta à escassez de mão-de-obra, o que demonstra a centralidade destes temas nas perceções recolhidas. Em contraste, outras dimensões, como as diferenças culturais e as condições de vida, apresentam menor frequência relativa, embora continuem a assumir importância na compreensão do fenómeno. Seguidamente, apresentam-se os resultados detalhados por categoria.

4.2. Importância da mão-de-obra imigrante

Os dados indicam que a força de trabalho estrangeira desempenha um papel central no funcionamento do setor automóvel e é consensualmente percecionada como uma resposta à reduzida disponibilidade de trabalhadores no país de acolhimento. A maioria dos participantes (94.0%) refere que a contratação destes profissionais é indispensável para colmatar a escassez

de RH e assegurar a continuidade das operações. Estes trabalhadores são frequentemente associados à estabilidade da atividade económica e considerados essenciais para a viabilidade de muitas empresas, sendo essa perceção partilhada por 83.0% dos participantes.

Como referido por um dos entrevistados, *“a mão-de-obra imigrante deixou de ser complementar e passou a ser absolutamente estrutural para o funcionamento do setor automóvel em Portugal”*¹, o que evidencia a dependência do setor relativamente a estes trabalhadores.

Esta ideia é reforçada por outro entrevistado, que afirma que *“se não fossem os trabalhadores imigrantes, muitas oficinas [...] já tinham fechado portas”*², o que demonstra a importância destes profissionais na continuidade das atividades, sobretudo nas pequenas empresas.

Os dados sugerem, ainda, que estes trabalhadores desempenham um papel de complementaridade funcional, uma vez que, ocupam funções para as quais não existe mão-de-obra local suficiente. Esta afirmação pode ser corroborada através do seguinte testemunho:

[Estes profissionais] *“permitem libertar os técnicos mais especializados para as tarefas de maior complexidade”*³, o que contribui para uma melhor organização do trabalho e para a eficiência operacional.

As evidências demonstram que estes trabalhadores são essenciais para a manutenção da capacidade produtiva do setor, pois, além de assegurarem a continuidade das operações, contribuem para uma melhor alocação de competências.

4.3. Vantagens associadas à mão-de-obra imigrante

A maioria dos participantes (89.0%) destaca um conjunto de vantagens associadas à integração de trabalhadores imigrantes e valoriza particularmente as características comportamentais relacionadas com a motivação e a ética profissional. Referem, ainda, que estes profissionais apresentam uma forte orientação para o trabalho e destacam o seu empenho, disponibilidade e flexibilidade, aspetos mencionados por 78.0% dos entrevistados, como ilustrado na seguinte afirmação:

¹ Entrevistado 5

² Entrevistado 2

³ Entrevistado 10

[Eles] “*vêm para trabalhar, para produzir e para construir uma vida melhor*”⁴, motivo pelo qual estão associados a uma atitude proativa e a um elevado sentido de responsabilidade.

Esta perceção é reforçada pela seguinte afirmação⁵, “*são pessoas que querem trabalhar [...] e demonstram um compromisso elevado com o trabalho*”, o que evidencia elevados níveis de motivação e dedicação.

Os resultados evidenciam o impacto positivo que estes profissionais têm nas equipas, nomeadamente ao nível do dinamismo e da produtividade coletiva, o que contribui significativamente para a melhoria do desempenho organizacional, como referido por 67.0% dos entrevistados.

A análise dos dados sugere que a integração de trabalhadores imigrantes não se limita a colmatar as necessidades operacionais, mas também assume um papel relevante na qualidade do desempenho organizacional. Além de responderem à escassez de RH, estes profissionais introduzem dinâmicas orientadas para o esforço, a responsabilidade e a produtividade, o que reforça a eficácia das equipas e potencia os resultados das organizações.

4.4. Desafios da integração organizacional

Apesar das vantagens identificadas, a análise revela a existência de desafios significativos no processo de integração organizacional, sendo as barreiras linguísticas uma das dificuldades mais referidas pelos participantes (83.0%), sobretudo em contextos técnicos, onde a comunicação é fundamental para a execução das tarefas.

Como referido por um dos entrevistados “*no início, é complicado explicar certos procedimentos técnicos [...] temos de recorrer a gestos [...] ou ao tradutor do telemóvel*”⁶, o que evidencia as limitações comunicacionais no contexto laboral.

As diferenças culturais e a adaptação aos padrões organizacionais foram apontadas por 72.0% dos participantes como desafios que podem influenciar a integração nas equipas e o alinhamento com as exigências das organizações. Um dos participantes refere a necessidade de se “*adaptarem ao nosso nível de exigência e profissionalismo*”⁷, o que reflete as expectativas associadas à cultura organizacional.

⁴ Entrevistado 17

⁵ Entrevistado 1

⁶ Entrevistado 3

⁷ Entrevistado 16

Outro aspeto destacado por 78.0% dos entrevistados, diz respeito à necessidade de formação em áreas técnicas específicas, o que ilustra a importância de investir no desenvolvimento de competências. Estes dados podem ser corroborados pelo seguinte depoimento: “*nem sempre existe uma correspondência direta entre as competências que trazem e as exigências específicas*”⁸, o que implica ações de formação direcionadas.

Os desafios identificados demonstram que a integração destes trabalhadores exige respostas operacionais e estratégias organizacionais estruturadas, capazes de promover uma adaptação eficaz e um alinhamento sustentável com as exigências do contexto laboral.

4.5. Competências e qualificações

Os dados revelam uma realidade heterogénea no que respeita às competências e qualificações dos trabalhadores imigrantes. Por um lado, 61.0% dos participantes refere a existência de profissionais qualificados para responder às necessidades específicas do setor; e por outro, 72.0% mencionou as lacunas nas competências técnicas, o que implica um esforço adicional por parte das organizações no acompanhamento e desenvolvimento de competências.

Como referido por um dos entrevistados “*há emigrantes qualificados [...] mas há outros [...] com menos qualificação*”⁹, o que indica a coexistência de perfis distintos. Esta dualidade é reforçada por outro participante, que refere que “*temos casos de profissionais altamente qualificados, [mas] também recebemos candidatos com percursos menos estruturados*”¹⁰, o que demonstra a diversidade das competências e a necessidade de adaptar as estratégias às características dos trabalhadores.

Esta pluralidade de perfis coloca desafios à gestão de RH, porque exige abordagens de recrutamento, formação, acolhimento e integração, ajustadas aos diferentes níveis de qualificação presentes no setor.

4.6. Impacto organizacional

A maioria dos participantes (78.0%) reconhece o impacto positivo da mão-de-obra imigrante na produtividade e na competitividade das empresas, nomeadamente na eficiência operacional (72.0%), na capacidade de resposta (67.0%) e na redução de constrangimentos associados à falta de RH (61.0%). Um dos entrevistados mencionou que a presença destes

⁸ Entrevistado 7

⁹ Entrevistado 14

¹⁰ Entrevistado 18

trabalhadores permite “*aceitar mais carros e reduzir os tempos de espera, o que é fundamental para manter os clientes*”¹¹, o que demonstra o impacto direto na capacidade de resposta operacional.

Vários participantes (83.0%) destacam os resultados alcançados, ao referirem que estes trabalhadores contribuem para “*aumentar a eficiência global da operação*”¹², o que reforça o seu contributo para o desempenho organizacional.

Foi, ainda, mencionado por 72.0% dos entrevistados que estes profissionais têm uma influência positiva nas equipas de trabalho, uma vez que fomentam o apoio e a cooperação, o que contribui para melhorar o desempenho coletivo.

O impacto organizacional destes trabalhadores manifesta-se de forma transversal, tanto na eficiência e capacidade operacional, como na dinâmica das equipas e na competitividade das organizações.

4.7. Medidas de melhoria na integração dos imigrantes

Os resultados revelam um forte consenso entre os participantes quanto à necessidade de implementar medidas que promovam uma integração mais eficaz dos trabalhadores imigrantes. A formação técnica e linguística foi referida pela totalidade dos participantes, que a consideram fundamental para facilitar a adaptação dos trabalhadores e melhorar o seu desempenho. Um dos entrevistados refere que “*seria importante haver programas mais estruturados [...] para acelerar a integração*”¹³, o que reflete a necessidade de as organizações investirem na formação contínua.

Os participantes destacam, ainda, a necessidade de simplificar os processos burocráticos e administrativos (83.0%), uma vez que constituem um obstáculo à integração, tal como se pode verificar no seguinte testemunho: “*os processos são demasiado morosos e complexos, o que cria incerteza e aumenta as barreiras institucionais*”.¹⁴

O reconhecimento de qualificações também é identificado como um fator relevante (72.0%), porque permite maximizar o capital humano disponível. O apoio organizacional e as condições de vida, nomeadamente a habitação são referidos (61.0%), como elementos críticos

¹¹ Entrevistado 12

¹² Entrevistado 4

¹³ Entrevistado 15

¹⁴ Entrevistado 6

para a estabilidade e permanência dos trabalhadores, como se pode verificar na afirmação que se segue: “*a questão da habitação [...] é um fator determinante para a retenção*”.¹⁵

Estes dados demonstram que a melhoria da integração destes trabalhadores exige uma abordagem multidimensional, que combine o investimento em formação, a simplificação institucional e o reforço do apoio organizacional, de forma a promover a estabilidade e a retenção no setor.

5. Discussão

Os resultados obtidos permitiram aprofundar o conhecimento sobre o papel da mão-de-obra imigrante no setor automóvel, bem como sobre os desafios associados à sua integração nas organizações. De uma forma geral, verificou-se que estes trabalhadores assumem uma função central na resposta à escassez de RH no país de acolhimento, mas também enfrentam constrangimentos relevantes no processo de adaptação ao contexto organizacional.

A análise realizada sugere que a imigração deixou de constituir apenas um mecanismo de ajustamento conjuntural do mercado de trabalho, e passou a assumir um papel estrutural na sustentabilidade das organizações do setor automóvel. Esta evidência desafia a perspetiva dominante na literatura, que tende a enquadrar a mão-de-obra imigrante como uma resposta transitória a desequilíbrios do mercado de trabalho, ao demonstrar que, em contextos operacionais exigentes, estes trabalhadores são um recurso organizacional crítico e permanente.

Os entrevistados consideram que a mão-de-obra imigrante é indispensável para assegurar a continuidade das operações e a sustentabilidade das empresas do setor automóvel. Estas evidências vão ao encontro dos estudos de Weldemariam et al. (2023), que identificam a imigração como uma resposta às limitações estruturais do mercado de trabalho, particularmente em contextos caracterizados por desequilíbrios entre a oferta e a procura de trabalho. A análise dos dados reforçou a perspetiva de van Riemsdijk e Basford (2022), ao demonstrar que estes profissionais deixaram de assumir apenas um papel complementar e passaram a constituir um recurso essencial para o funcionamento das organizações.

Verificou-se que a presença de trabalhadores imigrantes é importante para a reorganização das tarefas e para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis, o permitindo libertar os trabalhadores mais qualificados para funções de maior complexidade. Estes dados encontram

¹⁵ Entrevistado 9

suporte nos contributos de Peri (2020), que demonstram que a complementaridade entre os diferentes perfis de trabalhadores tem um impacto positivo na produtividade organizacional.

Relativamente às vantagens associadas à integração destes profissionais, verificou-se que os participantes valorizam as características comportamentais, como a motivação, a disponibilidade e a ética de trabalho. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Stahl e Maznevski (2021) segundo os quais a diversidade contribui para o desempenho organizacional e para a dinâmica das equipas. Adicionalmente, Nwani e Okolie (2022) referem que a diversidade de experiências e de perspetivas representa uma fonte de valor para as organizações, uma vez que, potencia níveis mais elevados de cooperação e eficácia coletiva.

Apesar dos benefícios identificados, os resultados evidenciam uma tensão estrutural entre a dependência crescente das organizações face à mão-de-obra imigrante e a persistência de condições de integração imperfeitas. Esta contradição sugere que as organizações beneficiam economicamente destes trabalhadores, mas nem sempre desenvolvem mecanismos suficientemente robustos para assegurar a sua integração plena, o que levanta questões relevantes ao nível da sustentabilidade social e organizacional.

Esta tensão manifesta-se nas barreiras linguísticas, identificadas como um dos principais obstáculos à integração organizacional, o que confirma a relevância da comunicação no processo de socialização organizacional (Frögéli et al., 2023). Esta limitação assume especial importância no setor automóvel, onde a compreensão rigorosa de procedimentos técnicos e normas operacionais é essencial para garantir um desempenho eficaz (Culot et al., 2020).

As diferenças culturais e a necessidade de adaptação aos padrões organizacionais também foram identificadas como obstáculos o que está em linha com os contributos de van Riemsdijk e Basford (2022), que sublinham a complexidade da integração em contextos multiculturais. Estas dificuldades podem afetar a coesão das equipas e comprometer a eficácia das relações de trabalho, o que reforça a importância de adotar práticas organizacionais orientadas para a inclusão.

A diversidade de competências dos trabalhadores imigrantes confirma a existência de desajustamentos entre o perfil destes profissionais e as funções que desempenham, tal como referido por Oliveira (2022). Esta realidade impede a maximização do potencial disponível e limita o contributo destes trabalhadores para as organizações.

Também foi possível constatar que a presença de trabalhadores imigrantes tem um impacto significativo no aumento da produtividade, na eficiência operacional e na capacidade de resposta das empresas. Na mesma linha Rubenstein et al. (2020) demonstraram que a

integração eficaz dos trabalhadores está associada a melhores níveis de desempenho, o que reforça o papel estratégico destes trabalhadores na competitividade das organizações.

Em relação às medidas considera mais importantes para melhorar a integração e valorização dos imigrantes no setor automóvel, os participantes apontaram a formação técnica e linguística, o reforço do apoio organizacional e a simplificação dos processos administrativos. Estas evidências corroboraram os contributos de Bauer et al. (2024) e de Lourenço e Rodrigues (2025), que destacam o papel das práticas formais de integração e do suporte organizacional na adaptação dos trabalhadores e na promoção do seu desempenho.

Perante o exposto é possível concluir que a mão-de-obra imigrante desempenha um papel determinante no setor automóvel, porque permite dar resposta à escassez de RH e reforça a eficiência e competitividade das organizações.

5.1. Contributos teóricos

A compreensão do papel da mão-de-obra imigrante em contextos organizacionais específicos, nomeadamente no setor automóvel, constitui um dos principais contributos desta investigação, uma vez que se trata de um tema pouco explorado ao nível organizacional. A literatura existente tende a privilegiar as abordagens macroeconómicas, e negligencia as práticas organizacionais e as dinâmicas operacionais associadas à integração destes trabalhadores.

Os resultados deste estudo permitem propor o conceito de “integração estrutural da mão-de-obra imigrante”, que se refere à transição da utilização destes trabalhadores como recurso complementar para elementos centrais e permanentes no funcionamento das organizações. Este conceito contribui para a literatura ao evidenciar que, em setores caracterizados por escassez persistente de RH, a integração destes profissionais deixa de ser uma questão operacional e passa a assumir uma natureza estratégica e estrutural.

Adicionalmente, reforça que a mão-de-obra imigrante constitui um recurso essencial para a continuidade das atividades económicas e não assume apenas uma função complementar, principalmente em setores caracterizados por escassez de RH locais. Ao evidenciar a coexistência de perfis qualificados e de situações de desajustamento entre as competências e as funções desempenhadas, demonstra que a inserção destes profissionais continua a ser pouco valorizada e insuficientemente reconhecida face ao seu potencial. Evidencia, ainda, que este processo envolve componentes sociais, culturais e psicológicas e não apenas funcionais. Ao destacar a relevância das barreiras linguísticas, das diferenças culturais e da necessidade de

formação, reforça a ideia de que a inserção organizacional constitui um processo complexo e dinâmico, que exige uma abordagem integrada e depende da capacidade das organizações para implementar práticas eficazes de acolhimento e adaptação dos trabalhadores.

Este estudo contribui para a consolidação de uma perspetiva integrada que articula a escassez de RH, a segmentação do mercado de trabalho e os processos de integração organizacional, proporcionando uma compreensão mais aprofundada do papel da mão-de-obra imigrante em contextos operacionais exigentes.

5.2. Implicações práticas

Entre as principais implicações práticas destaca-se a necessidade de as organizações reconhecerem que a mão-de-obra imigrante é mais do que uma solução a curto prazo para colmatar as necessidades operacionais. Trata-se de um recurso estratégico para garantir a sustentabilidade organizacional, pelo que é fundamental implementar programas de integração, que incluam formação técnica e linguística, acompanhamento inicial e mecanismos de apoio contínuo. Estas práticas contribuem para reduzir as dificuldades associadas à adaptação ao contexto organizacional e melhorar o desempenho dos trabalhadores. Importa, ainda, salientar a importância da adoção de práticas de liderança inclusiva, que promovam a comunicação, o apoio e o desenvolvimento dos trabalhadores de forma a maximizar o potencial destes trabalhadores e a reduzir os desajustamentos identificados.

A gestão da diversidade surge como um fator crítico para a competitividade organizacional. As organizações que conseguem integrar trabalhadores com diferentes origens e experiências tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, inovação e resposta às exigências do mercado. Deste modo, é necessário simplificar os processos administrativos e proporcionar condições de vida adequadas (e.g., habitação) que promovam a permanência destes profissionais no setor automóvel.

5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Apesar do rigor metodológico adotado ao longo da investigação, existem algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Embora a diversidade dos participantes tenha permitido captar perspetivas de diferentes atores do setor automóvel, os resultados refletem perceções individuais, o que pode condicionar a sua extrapolação para outros contextos organizacionais ou setoriais.

A natureza qualitativa implica uma componente interpretativa que pode apresentar algum grau de subjetividade. Ainda que tenham sido seguidos procedimentos sistemáticos, a interpretação dos dados depende do enquadramento adotado.

Embora a heterogeneidade dos participantes constitua uma mais-valia ao nível da diversidade de experiências e funções representadas, pode dificultar a comparação direta entre os discursos, na medida em que os entrevistados se inserem em diferentes níveis organizacionais e contextos operacionais. Importa referir que foram consideradas apenas as perceções dos profissionais do setor automóvel, e não foi integrada a perspetiva dos próprios trabalhadores imigrantes. Neste sentido, pode existir algum enviesamento associado à recolha de dados junto dos profissionais do setor, cujas perceções podem refletir uma visão organizacional que não capta a experiência subjetiva dos trabalhadores. Esta limitação pode influenciar a interpretação dos resultados, particularmente no que respeita à avaliação dos processos de integração.

Face a estas limitações, sugerem-se várias linhas de investigação futura. Em primeiro lugar, seria pertinente desenvolver estudos quantitativos para testar as relações identificadas e analisar os resultados em amostras mais alargadas. A utilização de metodologias mistas poderá contribuir para uma melhor compreensão da temática em estudo.

Futuras investigações poderão integrar a perspetiva dos trabalhadores imigrantes para compreender de que forma as suas experiências de integração e as dificuldades enfrentadas influenciam o seu desempenho e a permanência nas organizações. Seria, ainda, relevante comparar diferentes setores de atividade, para perceber se existem padrões transversais na integração da mão-de-obra imigrante. Esta abordagem permitiria compreender em que medida os desafios e as práticas identificadas são particulares do setor automóvel ou comuns a outros contextos organizacionais. Sugere-se, ainda, o que se explore o papel das políticas públicas na facilitação da integração destes trabalhadores. O desenvolvimento de modelos que articulem os fatores organizacionais, individuais e institucionais poderá constituir um contributo relevante para a evolução desta área de investigação.

Conclusão

O papel da mão-de-obra imigrante no setor automóvel revela-se determinante para o funcionamento das organizações do setor automóvel, sendo percecionado como essencial para assegurar a continuidade das operações e a sustentabilidade empresarial. A sua presença revelou-se particularmente relevante para dar resposta à escassez de mão-de-obra e às

dificuldades de recrutamento de profissionais qualificados neste setor. Os participantes destacaram um conjunto de características comportamentais associadas a estes trabalhadores, nomeadamente a motivação, a disponibilidade e o compromisso com o trabalho, que reforçam o seu contributo para o desempenho organizacional.

A integração destes profissionais constitui um processo complexo, marcado por diversos constrangimentos, entre os quais se destacam as barreiras linguísticas, as diferenças culturais e a necessidade de adaptação aos padrões organizacionais. Estas dificuldades podem comprometer a eficácia da integração e o desempenho dos trabalhadores. A necessidade de implementar estratégias organizacionais ajustadas, que sejam capazes de responder à diversidade de perfis presentes no setor, constitui outro desafio relevante.

Os resultados reforçaram a ideia de que a integração da mão-de-obra imigrante é um elemento estratégico com impacto direto na competitividade e sustentabilidade das organizações, pelo que não deve ser encarada como uma resposta operacional a curto prazo. Neste sentido, a implementação de práticas estruturadas de integração, o investimento na formação e o reforço do apoio organizacional assumem-se como fatores críticos para potenciar o contributo destes trabalhadores.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para aprofundar as dinâmicas de integração destes profissionais em contextos específicos, ao articular a problemática da escassez de RH com as práticas de gestão da diversidade. Do ponto de vista prático, evidencia a necessidade de implementar uma abordagem integrada, que combine as políticas públicas com as estratégias organizacionais para promover uma integração eficaz e sustentável.

A crescente dependência da mão-de-obra imigrante no setor automóvel reflete as transformações do mercado de trabalho e coloca novos desafios às organizações. A capacidade de responder a estes desafios, através da implementação de práticas adequadas de integração e gestão da diversidade, assume-se como um fator determinante para a criação de valor e para a competitividade num contexto económico cada vez mais exigente e globalizado. O potencial das organizações para transformar a integração da mão-de-obra imigrante num processo estratégico e estruturado poderá constituir um dos principais fatores diferenciadores da competitividade no setor automóvel nas próximas décadas.

Referências

- Alberti, G., Bessa, I., Hardy, K., Trappmann, V., & Umney, C. (2018). In, against and beyond precarity: Work in insecure times. *Work, Employment and Society*, 32(3), 447-457. <https://doi.org/10.1177/0950017018762088>
- Amis, J., Mair, J., & Munir, K. (2017). Institutions and economic inequality. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence & R. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed.) Sage.
- Bardin, L. (2011). *Content Analysis*. Edições 70.
- Barnes, T. (2021). Is there an Indian precariat? Evidence from the auto manufacturing industry. *Journal of Contemporary Asia*, 52(2), 319-340. <https://doi.org/10.1080/00472336.2021.1888148>
- Bauer, T., Erdogan, B., Ellis, A., Truxillo, D., Brady, G., & Bodner, T. (2024). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 344-382. <https://doi.org/10.1177/01492063241277168>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021a). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021b). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cooke, F., Xiao, Q., & Xiao, M. (2020). Extending the frontier of research on (strategic) human resource management in China: A review of David Lepak and colleagues' influence and future research direction. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 183-224. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803949>
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Crossa, M., & López-Ovalle, I. (2026). Labour Regimes and Rural Classes of Labour in the Automotive Industry in Mexico. *Journal of Agrarian Change*, 26(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/joac.70046>

- Culot, G., Nassimbeni, G., Orzes, G., & Sartor, M. (2020). Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. *International Journal of Production Economics*, 226, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107617>
- Czaika, M., & Parsons, C. (2017). The gravity of high-skilled migration policies. *Demography*, 54(2), 603-630. <https://doi.org/10.1007/s13524-017-0559-1>
- Dinmore, H., & Beer, A. (2022). Career degradation in Australian cities: globalization, precarity and adversity. *Regional Studies, Regional Science*, 9(1), 371-385. <https://doi.org/10.1080/21681376.2022.2078737>
- Eurofound (2021). *Working conditions and sustainable work: an analysis using the job quality framework*. Publications Office of the European Union.
- Ewers, M., Khattab, N., Babar, Z., & Madeeha, M. (2021). Skilled migration to emerging economies: The global competition for talent beyond the West. *Globalizations*, 19(2), 268-284. <https://doi.org/10.1080/14747731.2021.1882816>
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). Sage.
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PloS one*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (GEP/MTSSS, 2021). *Quadros de pessoal 2020: Relatório anual*. GEP/MTSSS.
- García-Serrano, C., & Hernanz, V. (2023). US and them: Job quality differences between natives and immigrants in Europe. *International Migration*, 61(2), 154-178. <https://doi.org/10.1111/imig.12998>
- Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2013). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781506374680>
- Guzi, M., Kahanec, M., & Mýtna Kureková, L. (2023). The impact of immigration and integration policies on immigrant-native labour market hierarchies. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49(16), 4169-4187. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2207339>
- International Labour Office (ILO, 2021). *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. ILO.
- International Labour Office (ILO, 2022). *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*. ILO.
- International Labour Organization. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. ILO.

- Javed, M. (2023). Robots, natives and immigrants in US local labor markets. *Labour Economics*, 85, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102456>
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/00031224090740010>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kiger, M., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846-854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *European Management Review*, 18(1), 53-67.
- Lourenço, B., & Rodrigues, R. I. (2025). Organisational onboarding and talent retention: The mediating role of workplace attachment and supervisor support. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101909>
- Márquez Stone, V., & Sandoval Cabrera, S. (2024). Effects of Automation on Mexican Automotive Employment: 2013–2022. *The Indian Journal of Labour Economics*, 67(3), 661-680. <https://doi.org/10.1007/s41027-024-00505-5>
- McGuinness, S., Pouliakas, K., & Redmond, P. (2018). Skills mismatch: Concepts, measurement and policy approaches. *Journal of Economic Surveys*, 32(4), 985-1015. <https://doi.org/10.1111/joes.12254>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd). SAGE.
- Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nwani, O., & Okolie, U. (2022). The role of leadership in workplace diversity management. *Tomsk State University Journal of Economics*, 57, 192-201. <https://doi.org/10.17223/19988648/5713>
- Nwozor, A., Oshewolo, S., Olanrewaju, J. S., Bosede Ake, M., & Okidu, O. (2022). Return migration and the challenges of diasporic reintegration in Nigeria. *Third World Quarterly*, 43(2), 432-451. <https://doi.org/10.1080/01436597.2022.2026216>

- Oishi, N. (2021). Skilled or unskilled?: The reconfiguration of migration policies in Japan. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(10), 2252-2269. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2020.1731984>
- Oliveira, C. (2022). *Indicadores de integração de imigrantes: Relatório estatístico anual 2022*. Observatório das Migrações.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2020). *Development co-operation report 2020: Learning from crises, building resilience*. OECD. <https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *International migration outlook 2022*. OECD. <https://doi.org/10.1787/30fe16d2-en>
- Özbilgin, M., Beauregard, T., Tatli, A., & Bell, M. (2020). International perspectives on equality, diversity and inclusion: An overview. In M. Özbilgin & J. Syed (Eds.), *Managing diversity and inclusion: An international perspective* (pp. 3-20). Sage.
- Peri, G. (2020). Immigrants, productivity, and labor markets. *Journal of Economic Perspectives*, 34(4), 3-30. <https://doi.org/10.1257/jep.34.4.3>
- Pinco, O., Salanta, I., Beleiu, I., & Crisan, E. (2024). The onboarding process: a review. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 22(1), 2-13. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- PORDATA. (2024). *População estrangeira residente: total e por algumas nacionalidades*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr., V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Roberson, Q., Ryan, A., & Ragins, B. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483-499. <https://doi.org/10.1037/apl0000161>
- Roque, I., Carmo, R., Assis, R., & Caleiras, J. (2022). Precarious work and intermittent life trajectories in a Portuguese gig economy. *Journal of Labor and Society*, 1, 1-26. <https://doi.org/10.1163/24714607-BJA10075>

- Rubenstein, A., Kammeyer-Mueller, J., & Thundiyil, T. (2020). The comparative effects of supervisor helping motives on newcomer adjustment and socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1466-1489. <https://doi.org/10.1037/apl0000492>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage.
- Signorelli, S. (2020). Do skilled migrants compete with native workers?: Analysis of a selective immigration policy. *Journal of Human Resources*, 61(1), 1-65. <https://doi.org/10.3368/jhr.0922-12535R3>
- Stahl, G., & Maznevski, M. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- van Riemsdijk, M., & Basford, S. (2022). Integration of highly skilled migrants in the workplace: A multi-level framework. *Journal of International Migration and Integration*, 23(2), 633-654. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00845-x>
- Vincent, S., Lopes, A., Meliou, E., & Özbilgin, M. (2024). Relational responsabilisation and diversity management in the 21st century: The case for reframing equality regulation. *Work, Employment and Society*, 38(6), 1549-1568. <https://doi.org/10.1177/09500170231217660>
- Weldemariam, L., Ayanlade, A., Borderon, M., & Möslinger, K. (2023). Dynamics and factors influencing return migration to Sub-Saharan Africa: A systematic review. *Heliyon*, 9(6), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18791>
- Wood, A., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>
- World Bank. (2023). *World development report 2023: Migrants, refugees, and societies*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1941-4>
- Yamauchi, M. (2021). Employment practices in Japan's automobile industry: the implication for divergence of employment systems under globalization. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 18(1), 249-270. <https://doi.org/10.1007/s40844-020-00188-9>
- Zhong, Y., & Carrapico, H. (2024). Frontex goes global: A two-level experimentalist governance analysis of Frontex's international action and its role within the

externalisation of EU borders. *Contemporary European Politics*, 2(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1002/cep4.7>

Anexo 1. Guião da entrevista

1. Na sua perspetiva, qual tem sido o papel da mão de obra imigrante no setor automóvel em Portugal?
2. Que vantagens e desafios encontra na integração de trabalhadores imigrantes na sua empresa/equipa?
3. Considera que os imigrantes têm competências e qualificações adequadas às necessidades do setor? Pode dar exemplos?
4. De que forma a presença de trabalhadores imigrantes influencia a produtividade e a competitividade da empresa?
5. Que medidas (da empresa ou do Estado) considera mais importantes para melhorar a integração e valorização dos imigrantes neste setor?