U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Organização e Gestão da Diversidade: Estudo de Caso numa Empresa Multinacional

Mariana de Santos e Rocha

M

2025

U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA MULTINACIONAL

Mariana de Santos e Rocha

Dissertação
Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Professor Carlos Cabral Cardoso

2025

Dedicatória

À minha irmã, Eliana Ferreira, e sobrinho, João Silva.

Agradecimentos

A concretização desta dissertação foi acompanhada pelo apoio de diversas pessoas, cujo contributo considero essencial para que qualquer projeto, académico ou pessoal, possa ser realizado com sucesso.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador da Faculdade de Economia do Porto (FEP), o Professor Catedrático Carlos Cardoso, pela disponibilidade constante, pela orientação rigorosa, pela partilha de conhecimento e pelo incentivo ao longo desta dissertação.

Em segundo, à Centrocar, pela disponibilidade em colaborar com este estudo de caso, bem como a todos os colaboradores que participaram com as suas perceções. Um agradecimento especial ao CEO, Doutor Fernando Almeida, por proporcionar as condições necessárias à aplicação e desenvolvimento prático do trabalho. Também, gostaria de manifestar o meu profundo reconhecimento ao Doutor Rubén Sousa e ao Doutor Nuno Couto, pela prontidão em esclarecer dúvidas e pelo apoio constante, desde a divulgação do questionário ao agendamento das entrevistas. Esta colaboração foi determinante para a realização desta dissertação.

Em terceiro lugar, à minha família, por toda a paciência, pelo apoio, pelo carinho e por sempre me incentivarem a fazer aquilo que realmente gosto. Acima de tudo, agradeço aos meus pais, Laura Santos e Luís Rocha, e à minha irmã, Eliana Ferreira, por estarem sempre presentes nos momentos de desespero e de felicidade, nas falhas e nas conquistas.

Por fim, deixo os meus agradecimentos aos meus amigos, pela amizade, pela companhia, momentos de descontração e por tornarem o meu trabalho mais leve.

A todos, o mais sincero obrigado!

Resumo

No cenário atual, marcado por uma crescente diversidade na sociedade portuguesa, é importante que as empresas se adaptem a estas mudanças, reformulando as suas práticas de gestão. A presente dissertação tem como objetivo analisar a forma como as empresas adaptam a sua gestão da diversidade em resposta ao aumento da heterogeneidade da força de trabalho, atendendo às transformações no perfil dos colaboradores e aos impactos observados tanto a nível organizacional como individual. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, na Centrocar, uma empresa multinacional portuguesa de média dimensão, em que é patente a crescente diversidade na sua força de trabalho.

A literatura sobre a diversidade organizacional destaca os seus principais benefícios e desafios associados à sua existência. Este estudo confirma estes contributos e acrescenta novas perspetivas ao contexto português, nomeadamente a sugestão dos colaboradores de que os clientes também podem ser considerados *stakeholders* relevantes na promoção da diversidade.

A metodologia adotada seguiu uma abordagem mista, combinando dez entrevistas semiestruturadas realizadas a colaboradores de diferentes perfis e um questionário disponibilizado a todos os trabalhadores da empresa. Esta estratégia permitiu realizar a análise das perceções dos colaboradores sobre a diversidade organizacional, a identificação das práticas já existentes, a avaliação dos seus resultados e a compreensão se a diversidade é encarada como uma vantagem competitiva ou como um "mal necessário".

Os resultados apontam para uma avaliação favorável da diversidade, frequentemente ligada à inovação e à competitividade internacional, mas também evidenciam algumas fragilidades, como as barreiras linguísticas. Desta forma, conclui-se que a gestão da diversidade na Centrocar está em desenvolvimento e requer a implementação de práticas mais consistentes e visíveis para impulsionar a diversidade e a inclusão organizacional.

Esta investigação enriquece a literatura sobre a diversidade em empresas de média dimensão e pode funcionar como guia prático para organizações com desafios semelhantes.

JEL-codes: J15, J71, M12, M14

Palavras-chave: Diversidade Organizacional, Inclusão Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, Empresas multinacionais, Mudança Organizacional

Abstract

In the current context of increasing diversity in portuguese society, it is crucial for companies to adapt to these changes by reshaping their management practices. This dissertation aims to contribute to a better understanding of how companies adjust their diversity management in response to the growing heterogeneity of its workforce, considering changes in employee profiles and the impacts observed at both organizational and individual levels. With that in mind, the research team conducted a case study at Centrocar, a medium-sized portuguese multinational with an increasingly diverse workforce.

The literature on organizational diversity highlights its main benefits as well as the challenges associated with its implementation. This study supports these findings and adds new insights within the portuguese context, particularly by highlighting employees' suggestion that clients can also be regarded as relevant stakeholders in the promotion of diversity.

A mixed approach was adopted, combining ten semi-structured interviews with employees of different profiles and a questionnaire distributed to all staff members. This methodological design allowed the analysis of employees' perceptions of organizational diversity, the identification of existing practices, the evaluation of their outcomes, and the assessment of whether diversity is regarded as a competitive advantage or merely seen as an obligation.

The results indicate a generally positive perception of diversity, often linked to innovation and international competitiveness, but they also reveal certain weaknesses, such as language barriers. It is therefore concluded that diversity management at Centrocar remains under development and requires more consistent and visible practices to strengthen diversity and inclusion in the organization.

This research improves the literature on diversity in medium-sized enterprises and serves as a practical guide for organizations undergoing similar challenges.

JEL-codes: J15, J71, M12, M14

Keywords: Organizational Diversity, Organizational Inclusion, Human Resource Management, Multinational Companies, Organizational Change

Lista de Siglas e Abreviaturas

α	Nível de significância estatístico
χ^2	Teste do Qui-quadrado
CEO	*Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)
H_0	Hipótese nula
KSAO	*Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics* (Conhecimento, Competências, Capacidades e Outras características)
MCE	Modelo do Conteúdo dos Estereótipos
Nº	Número
n	Número de elementos da amostra
OECD	*Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
ROA	*Return on Assets* (Retorno sobre Ativos)
ROE	*Return on Equity* (Retorno sobre Capital Próprio)
ROS	*Return on Sales* (Retorno sobre Vendas)
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)
Valor-p	Probabilidade no teste estatístico

Índice

Dedicatória i
Agradecimentos ii
Resumo iii
Abstract iv
Lista de Siglas e Abreviaturas v
Índice vi
Índice de Figuras viii
Índice de Tabelas ix
1. Introdução 1
1.1. Apresentação do Tema 1
1.2. Pertinência e Motivação da Investigação 2
1.3. Estrutura da Dissertação 2
2. Revisão da Literatura 3
2.1. Desafios Estruturais e Organizacionais da Diversidade 3
2.1.1. Preconceitos, Estereótipos e Práticas Discriminatórias 3
2.1.2. Resistência Organizacional e Cultural à Mudança 4
2.2. Diversidade Organizacional 5
2.2.1. Definição 5
2.2.2. Tipos de Diversidade 8
2.2.3. Diferentes Perspetivas sobre a Diversidade 9
2.2.4. Impactos da Diversidade Organizacional 10
2.2.5. Inclusão e Diversidade 14
2.3. Gestão da Diversidade Organizacional 15
2.3.1. Abordagens Estratégicas 15
2.3.2. Práticas e Processos de Promoção da Diversidade 17
2.3.3. Monitorização e Avaliação da Diversidade 20
3. Metodologia 22
3.1. Abordagem Metodológica 22
3.2. Caracterização da Empresa 22
3.3. Questão de Investigação 23
3.4. Recolha e Tratamento de Dados 24

4. Apresentação e Análise de Resultados 28
4.1. Análise Quantitativa 28
4.1.1. Caracterização da Amostra 28
4.1.2. Resultados do Questionário 30
4.2. Análise Qualitativa 36
4.2.1. Resultados das Entrevistas 36
4.2.2. Resultados da Observação Direta 43
4.3. Discussão de Resultados 45
5. Considerações Finais 48
5.1. Conclusões 48
5.2. Contribuições do Estudo 49
5.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações 50
Referências 52
Anexos 59
Anexo A: Informação de Apoio à Revisão da Literatura 59
Anexo B: Caracterização Sociodemográfica dos Colaboradores 65
Anexo C: Informações dos Participantes 73
Anexo D: Questionário – enunciado e respostas 75
Anexo E: Entrevistas – enunciados e respostas 93
Anexo F: Registo de Observação – enunciado e respostas 135
Anexo G: Teste de Qui-quadrado 141
Anexo H: Síntese das Análises 144

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo dos quatro níveis da diversidade (Adaptado de Gardenswartz & Rowe, 2003) 8

Figura 2 – Modelo sobre a diversidade e desempenho empresarial (Adaptado de McMahon, 2010) 12

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais características dos tipos de diversidade (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas) 9

Tabela 2 – Consequências da diversidade (Adaptado de Jackson et al., 2003) 11

Tabela 3 – Caracterização sociodemográfica simplificada nos anos 2019 e 2024 24

Tabela 4 – Tipos de dados 26

Tabela A.1 – Influência da cordialidade e da competência (Adaptado de Lima & de Farias Leite, 2021) 59

Tabela A.2 – Classificação da discriminação (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas) 59

Tabela A.3 – Processo de mudança: cinco etapas (Adaptado de Pacheco, 2022) 61

Tabela A.4 – Classificações das dimensões da diversidade e respetivos exemplos (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas) 61

Tabela A.5 – Tipos de resultados (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas) 62

Tabela A.6 – Práticas de promoção da diversidade (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas) 62

Tabela A.7 – Atitudes perante a diversidade (Pereira & Hanashiro, 2010) 63

Tabela A.8 – Benefícios e Custos da avaliação da diversidade (Adaptado de Pendry et al., 2007) 63

Tabela A.9 – Indicadores de avaliação de diversidade (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas) 63

Tabela B.1 – Caracterização sociodemográfica dos colaboradores em 2019 65

Tabela B.2 – Caracterização sociodemográfica dos colaboradores em 2024 68

Tabela C.1– Caracterização sociodemográfica dos participantes das entrevistas 73

Tabela C.2 – Justificação da seleção dos participantes 73

Tabela D.1 – Caracterização dos grupos de perguntas 75

Tabela E.1 – Codificação dos conteúdos 93

Tabela G.1 – Frequências Observada (Amostra) e Esperada (População) 141

Tabela G.2 – Cálculo do Qui-quadrado para cada variável sociodemográfica 142

Tabela G.3 – Cálculo dos Graus de liberdade e do Valor-p 143

Tabela H.1 – Síntese global da análise quantitativa.....144
Tabela H.2 – Comparação entre grupos maioritário e minoritário.....146
Tabela H.3 – Síntese das práticas positivas e oportunidades de melhoria/sugestões 148
Tabela H.4 – Diagnósticos e Implicações Práticas para a Gestão da Diversidade na Centrocar 149

1. Introdução

1.1. Apresentação do Tema

A crescente globalização, fortemente associada a migrações e a interconexões culturais, tem provocado rápidas transformações a nível económico e sociocultural (Yadav & Lenka, 2020), e Portugal não é exceção. Estas mudanças implicam uma intensificação das interações entre os indivíduos, de forma a favorecer o contacto entre diferentes perspetivas e culturas (Farnsworth et al., 2019), o que tem contribuído para uma crescente diversidade na sociedade portuguesa (Ribeiro, 2018).

Esta heterogeneidade social impacta diretamente as organizações, refletindo-se em alterações na composição das suas forças de trabalho, contribuindo para a sua diversidade, capacidade de inovação e criatividade. Desta forma, esta diversidade resulta, em grande parte, de práticas de recrutamento e seleção orientadas para a inclusão de grupos minoritários, tais como minorias étnicas (imigrantes) e mulheres (Yadav & Lenka, 2020). Muitas empresas procuram valorizar e integrar a diversidade como fator estratégico nas suas políticas com o objetivo de reforçar a sua competitividade no mercado global (Farnsworth et al., 2019).

De forma geral, define-se diversidade como "presença de pessoas de várias origens, culturas, raças, faixas etárias, etc. num grupo específico" (Chhetri, 2024). A gestão deste conceito implica reconhecer as diferenças entre os colaboradores (McMahon, 2010) e tem como principal objetivo potenciar o desempenho organizacional e desenvolver um ambiente de trabalho inclusivo (Yadav & Lenka, 2020). Esta gestão eficaz é importante, já que permite criar oportunidades e evitar que estas sejam percecionadas como ameaças, sentimentos de exclusão ou resistências por parte dos colaboradores (Phillips & O'Reilly, 1998).

Ao longo do tempo, o conceito de diversidade organizacional tem evoluído de uma perspetiva representativa para uma abordagem mais estratégica e inclusiva. Inicialmente, a diversidade estava associada a questões de representação e de justiça social. Na nova perspetiva, este conceito assume outra importância, já que é valorizada como recurso que pode contribuir para o desempenho e sucesso das organizações (Gross-Golacka et al., 2024).

Na maior parte dos casos, a gestão da diversidade é implementada de forma simbólica e superficial, sem que lhe seja atribuída a devida importância ou não é incluída uma avaliação concreta dos seus resultados. Este tipo de implementação revela falhas por parte das empresas e reforça que é necessário aprofundar como é que a gestão da diversidade deve ser

realizada, com vista ao desenvolvimento de práticas mais eficazes e verdadeiramente inclusivas (Aquino & Robertson, 2018).

1.2. Pertinência e Motivação da Investigação

A diversidade organizacional é um tema abordado e discutido na literatura, mas a sua aplicação prática no contexto empresarial português permanece ainda pouco explorada.

Assim, a presente investigação procura dar resposta à seguinte questão: "Como é que a Centrocar está a lidar com a crescente diversidade da sua força de trabalho, incluindo a adaptação das suas práticas de gestão para acomodar essa mudança? Esta diversidade é percecionada como uma vantagem competitiva ou como um "mal necessário", tanto pela gestão como pelos colaboradores?".

A empresa Centrocar representa um exemplo importante para este estudo, já que tem experienciado diversas transformações ao nível da composição da sua força de trabalho, resultantes de processos de crescimento e internacionalização. Desta maneira, o objetivo central consiste em analisar a adaptação da empresa a essas mudanças, avaliando o impacto das práticas implementadas e as perceções dos colaboradores.

Esta investigação aborda um tema comum a todas as empresas e estuda os pontos referidos anteriormente num caso real. Além disso, permite compreender as oportunidades e os desafios da gestão da diversidade num contexto empresarial.

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à "Introdução" e são apresentados o tema central da investigação, a sua pertinência e a sua motivação e a respetiva estrutura. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a diversidade organizacional e uma análise crítica dessa revisão. Este capítulo subdivide-se em três secções distintas: "Desafios Estruturais e Organizacionais da Diversidade", "Diversidade Organizacional" e "Gestão da Diversidade Organizacional". O Capítulo 3 descreve a abordagem metodológica utilizada, a empresa em estudo, a questão de investigação e os objetivos específicos. Posteriormente, o quarto capítulo diz respeito à apresentação e análise dos resultados em duas vertentes: quantitativa e qualitativa. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, bem como os seus contributos, principais limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. Desafios Estruturais e Organizacionais da Diversidade

2.1.1. Preconceitos, Estereótipos e Práticas Discriminatórias

A Organização Internacional de Trabalho (OIT) é uma agência especializada em normas de trabalho da Organização das Nações Unidas (ONU). Nesta entidade, é reconhecida a igualdade de oportunidades e a não discriminação como princípios fundamentais para a construção de ambientes de trabalho inclusivos, respeitadores e livres de qualquer forma de discriminação com base nas diferenças pessoais (International Labour Organization, 2022). Apesar do reconhecimento das vantagens estratégicas da diversidade, continuam a existir obstáculos que comprometem os trabalhadores, nomeadamente o preconceito, os estereótipos e a discriminação (Braga et al., 2023; Williams, 2017).

Deste modo, a identificação dos preconceitos possibilita a prevenção e a gestão de conflitos sobre comportamentos injustos (Cletus et al., 2018). O preconceito consiste numa atitude ou avaliação negativa a um indivíduo pelo facto de pertencer a um determinado grupo social e é um conceito assente em estereótipos (Pereira & Vala, 2010).

Segundo Leal, Miranda, Araújo e Borges (2012), o estereótipo consiste na simplificação da imagem de um grupo, de forma a generalizar as perceções acerca das pessoas (Medeiros & Campos, 2020). Existem diferentes tipos de estereótipos com base em vários aspetos da sociedade comum, por exemplo religião, género, costumes, família. O estereótipo de género categoriza de forma distinta os homens (género forte, agressivo, corajoso e racional) das mulheres (género prejudicado e frágil) (Duarte & Spinelli, 2019).

Segundo o Modelo do Conteúdo dos Estereótipos (MCE), os grupos são avaliados em duas dimensões: competência (habilidade técnica e funcional, autoconfiança, capacidade de realização, autonomia e independência) e cordialidade (emoções e características positivas como simpatia e sinceridade). A Tabela A.1, presente no Anexo A, mostra que a forma como os grupos são percebidos influencia o tipo de preconceito direcionado aos mesmos (Lima & de Farias Leite, 2021).

A discriminação constitui outro obstáculo que persiste nas organizações e pode ser definida como uma ação de violação dos direitos humanos tendo em conta características pessoais, como por exemplo deficiência física ou mental (Fonseca et al., 2020). Esta atitude

de exclusão apresenta como objetivo anular ou prejudicar o tratamento de uma pessoa no trabalho, favorecendo determinados grupos ou pessoas em detrimento de outros (International Labour Organization, 2022).

É fundamental que todas as empresas estejam conscientes dos princípios constitucionais que previnem a discriminação nas relações de trabalho, que garantem a integridade dos trabalhadores, que assegurem um tratamento justo perante a lei e que impeçam decisões com base em critérios subjetivos: Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, Princípio da Igualdade e Princípio da Não Discriminação (Greene & Kirton, 2016; Nascimento & Teixeira, 2018). Os principais fatores que estão na base das desigualdades que afetam de forma desproporcional determinados grupos são a classe económica, o género e a raça, podendo também a religião e a orientação sexual constituir motivos de discriminação (Greene & Kirton, 2016).

No contexto organizacional, a discriminação pode surgir sob diferentes formas, dependendo da sua origem, do momento em que ocorre, a forma como se manifesta ou a sua intenção. Na Tabela A.2 (Anexo A), é possível verificar os diferentes tipos de discriminação, conforme o tipo de classificação adotado.

Para além disso, a estereotipagem, a discriminação e o preconceito refletem fatores culturais e estruturais das organizações, influenciados por valores como o individualismo e o igualitarismo. O primeiro valor parte da ideia de que cada indivíduo é responsável pelo seu caminho profissional e que os resultados dependem do esforço e mérito individual e o igualitarismo é uma teoria que promove o tratamento justo e equitativo. Estas iniciativas orientadas para uma participação equitativa e inclusiva requerem transformações organizacionais, que podem encontrar resistência (Cuadrado et al., 2023).

2.1.2. Resistência Organizacional e Cultural à Mudança

A mudança para ambientes organizacionais mais diversos e inclusivos pode criar resistência, especialmente quando esta transformação é percecionada como uma ameaça ao equilíbrio estabelecido (Pacheco, 2022).

Segundo Lewin (1947), uma mudança organizacional é composta por três etapas fundamentais e interdependentes: descongelamento, que corresponde à fase de preparação; mudança, que diz respeito à introdução das novas alterações; recongelamento, que consiste na fase de estabilização das novas práticas (Li, 2024). Para além deste modelo, Grey (2004) defende que o processo da mudança decorre ao longo de cinco fases, refletindo as reações

individuais: negação, defesa, descarte, adaptação e interiorização. A Tabela A.3 (Anexo A) apresenta as características de cada uma destas etapas (Pacheco, 2022).

A gestão da mudança organizacional deve considerar a resistência que pode surgir por parte das pessoas, uma vez que a mudança pode ser interpretada como uma oportunidade, mas também pode ser percecionada como uma ameaça, provocando instabilidade na organização (Karaxha, 2019).

A resistência organizacional consiste numa reação oposta, cujo objetivo passa por tentar parar, atrasar ou modificar a mudança a ser imposta (Vincenzi et al., 2016). Este comportamento pode ser explicado por várias razões, tais como: falta de informação clara, desconhecimento sobre os objetivos da mudança, dificuldades técnicas, ausência de competências adequadas, estruturas organizacionais rígidas e escassez de recursos. Destaca-se, também, a falha de comunicação como a principal causa, uma vez que é essencial que os colaboradores percebam os motivos da mudança e como será colocada em prática. Além disso, quando os colaboradores não possuem os conhecimentos suficientes para se adaptarem, tendem a resistir, já que não se sentem familiarizados com este novo sistema (Zafar & Naveed, 2014).

No que diz respeito à resistência organizacional, é fundamental que a gestão da mudança adote métodos eficazes para ultrapassar os obstáculos que possam surgir. Assim, como a falta de comunicação é uma das principais razões dessa resistência, torna-se essencial garantir uma troca de informações clara e constante ao longo de todo o processo. Além disso, é importante promover o envolvimento direto das equipas e apostar na formação contínua, para que todos estejam preparados para adotar as novas práticas e tenham as competências necessárias para lidar com a mudança. Por fim, é imprescindível que a organização construa a sua capacidade de mudança, que consiste numa aptidão contínua em se adaptar a todas as alterações. Ultrapassar a resistência organizacional é importante para que as empresas consigam se adaptar às transformações, especialmente face ao aumento da diversidade na força de trabalho (Zafar & Naveed, 2014).

2.2. Diversidade Organizacional

2.2.1. Definição

Ao longo do tempo, o conceito de diversidade tem aumentado a sua importância no contexto organizacional. A evolução deste conceito tem acompanhado as mudanças nas

estratégias das empresas e nos desenvolvimentos sociais e legais que influenciam a atuação das instituições (Greene & Kirton, 2016).

Na década de 1960, nos Estados Unidos da América, surgiu um movimento social conhecido como Movimento dos Direitos Cívicos, que se posicionava contra a segregação racial (Castelino & Shinde, 2023). Este protesto tinha como principal objetivo eliminar essa segregação e promover a igualdade de oportunidades. Desta forma, este período foi marcado pela implementação de medidas de prevenção de práticas discriminatórias e de promoção da igualdade de acesso ao mercado de trabalho (Greene & Kirton, 2016).

Posteriormente, a década de 1970 ficou marcada pela introdução do conceito de "Ação Afirmativa", entendido como um conjunto de medidas de discriminação positiva dirigido a grupos socialmente desfavorecidos, como pessoas negras, mulheres e indivíduos com deficiência. Estas políticas eram aplicadas com vista a corrigir desigualdades no acesso a oportunidades, influenciando diretamente práticas de gestão, nomeadamente os processos de recrutamento e seleção, através da implementação de mecanismos como as quotas de contratação (Alves & Galeão-Silva, 2004). Nesta época, entendia-se que as empresas deveriam refletir a diversidade da sociedade e, por isso, a ausência desta representatividade era frequentemente interpretada como um indício de discriminação. Assim, os indivíduos passaram a ser classificados com base no grupo a que pertenciam, o que poderia levar a práticas de favorecimento ou, por vezes, à estigmatização (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2010).

Durante as décadas de 1980 e 1990, surgiu uma perspetiva crítica que questionava as abordagens anteriores. Esta nova visão defendia a valorização dos indivíduos pelas suas características e competências pessoais em vez de serem definidos apenas pelo grupo a que pertenciam. Desta maneira, emergiu um contexto de promoção de um ambiente de trabalho diverso, no qual a diversidade passou a ser reconhecida como uma vantagem estratégica para as empresas (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2010). Esta abordagem procurava incluir todas as identidades presentes no ambiente de trabalho, tendo em conta as suas diferenças individuais (Alves & Galeão-Silva, 2004). Desta maneira, inicialmente a diversidade era associada a diferenças demográficas visíveis, como sexo, etnia e raça. Porém, atualmente, o conceito inclui outras dimensões, tais como orientação sexual e estilos de vida (Roberson et al., 2017). Esta extensão reflete a complexidade do conceito, que resulta de discussões contemporâneas destacando a evolução do mesmo e a ausência de uma definição universal (Yadav & Lenka, 2020).

O conceito de diversidade refere-se à existência de diferenças entre os indivíduos de

uma sociedade (Patrick & Kumar, 2012), envolvendo o reconhecimento e a valorização dessas distinções a nível pessoal ou no contexto em que os sujeitos se inserem (Jackson et al., 2003; Prasad et al., 2005).

Este conceito está associado a dois elementos essenciais: a maneira como as pessoas se percebem a si próprias e a forma como essas perceções influenciam as suas interações com os outros (Prasad et al., 2005). O primeiro corresponde à autoperceção, ou seja, à forma como cada indivíduo interpreta as suas próprias características. Esta perceção individual é afetada por diversos fatores, como as experiências pessoais, o contexto cultural e o meio social, podendo impactar significativamente a forma como o indivíduo se sente e se posiciona em relação aos outros. O segundo fator diz respeito ao impacto das interações interpessoais, nomeadamente à influência das perceções nas relações com os outros (Patrick & Kumar, 2012).

Existem duas formas distintas de encarar a diversidade organizacional. A primeira linha de pensamento está baseada no pressuposto que a diversidade no contexto laboral resulta da inter-relação de grupos que são considerados desfavorecidos no âmbito da interação social e política. Já a segunda perspetiva assume que a diversidade provém de características que mostram diferenças entre os trabalhadores, como incapacidade mental ou física, orientação política e estado civil (Maccali et al., 2015).

Para Patrick (2010), este conjunto de diferenças presentes numa sociedade limita-se às características visíveis, à dinâmica cultural, à interação entre os indivíduos e à abertura geral das organizações a essas diferenças. Este último refere-se à disposição dos membros de uma organização para reconhecer, aceitar e valorizar as diferenças individuais, contribuindo para a redução de preconceitos ou resistências no ambiente de trabalho. Para além disso, é importante referir que a cultura organizacional é de extrema importância para a perceção e tratamento da diversidade. Uma cultura organizacional inclusiva permite que a diversidade seja percecionada como um elemento potenciador do desempenho e da inovação, em vez de ser entendida como um fator de separação ou conflito (Patrick & Kumar, 2012).

Segundo Darby (2003, p.23) "a diversidade não é cultura". Este autor reforça que a cultura é uma das várias dimensões que constituem este conceito. A formação em diversidade ensina formas de ultrapassar estereótipos e promover a valorização das diferenças.

O modelo proposto por Gardenswartz e Rowe (Figura 1) defende que a diversidade é composta por quatro níveis ou camadas diferentes que se inter-relacionam e influenciam o comportamento e as perceções individuais dentro de uma organização. Neste modelo, as

diferentes dimensões da diversidade estão representadas em quatro círculos concêntricos, uma vez que representa a hierarquia como diferentes fatores afetam a identidade e as interações das pessoas, em que as camadas mais internas têm características mais fundamentais e imutáveis e as externas apresentam fatores contextuais e dinâmicos. O nível do centro corresponde à personalidade, isto é, ao estilo e às características individuais. A seguinte camada (Dimensões Internas) inclui seis elementos que influenciam a forma como cada pessoa é tratada e a função que desempenha na sociedade. O nível seguinte diz respeito às dimensões externas, que são o resultado das experiências vivenciadas pelo indivíduo. O último e quarto nível (Dimensões Organizacionais) inclui aspetos de semelhança e de diferença entre indivíduos de uma organização (Gardenswartz & Rowe, 2009).

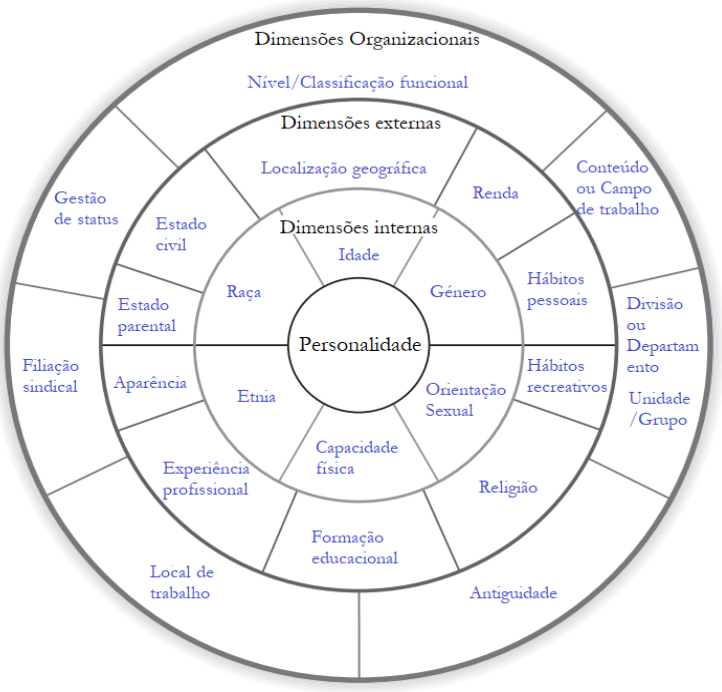


Figura 1 – Modelo dos quatro níveis da diversidade (Adaptado de Gardenswartz & Rowe, 2003)

2.2.2. Tipos de Diversidade

Uma das razões da complexidade do conceito da diversidade corresponde à existência de diversas formas de distinção dos indivíduos. Assim, existem várias classificações que categorizam as dimensões da diversidade. Algumas delas incluem (Yadav & Lenka, 2020): categorização da diversidade em atributos observáveis e subjacentes; categorização da diversidade em dimensões de alta e de baixa visibilidade; separação da diversidade de nível superficial e de nível profundo; divisão da diversidade em dimensões primárias e secundárias;

classificação da diversidade ao nível da transparência e da relevância para o trabalho.

A Tabela A.4 (Anexo A) apresenta as diferentes classificações mencionadas, acompanhas de exemplos ilustrativos. Apesar das diferenças na nomenclatura, muitas classificações estão interligadas, como por exemplo a classificação da diversidade em atributos observáveis e ocultos está alinhada com a categorização das dimensões da diversidade em alta e baixa visibilidade. Deste modo, as diferentes classificações são complementares e permitem uma melhor compreensão acerca da complexidade deste conceito.

Para além disso, na Tabela 1 é possível identificar os principais tipos de diversidade existentes (Martarello & Conceição, 2024).

Tabela 1 – Principais características dos tipos de diversidade (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas)

Tipos de diversidade	**Principais características**
Cultural (Cardoso et al., 2023)	- Envolve diferenças de idioma, costumes, valores e tradições; - Inclui grupos maioritários (historicamente com mais vantagens) e grupos minoritários.
Biológica (Gil Nogueira, 2023)	- Abrange variações genéticas e biológicas; - Diz respeito a características intrínsecas não modificáveis, como idade ou deficiência física.
Étnico-Racial (Martarello & Conceição, 2024)	- Baseia-se nas origens culturais e práticas sociais; - Nível individual: promoção da equidade racial; - Nível coletivo: desenvolvimento de um ambiente inclusivo.
Sexual (Souza et al., 2017)	- Relaciona-se com a orientação afetivo-sexual (como homossexual, heterossexual, bissexual, etc.) e com a identidade de género (como pessoas travestis e transexuais).
Religiosa (Garcia-Yeste et al., 2022)	- Inclui diferentes práticas religiosas e aceita as diferenças em relação a feriados, alimentação e vestuário; - Promoção de ambientes respeitosos para todas as crenças, sem discriminação.
Grupo etário (Sousa & Ramos, 2017)	- Refere-se à coexistência de diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho; - Aumento do tempo das experiências profissionais implica uma convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho; - Impacto: melhorias na produtividade, devido à junção de diferentes perspetivas (Chhetri, 2024).

2.2.3. Diferentes Perspetivas sobre a Diversidade

A análise da diversidade organizacional é de extrema importância, pois influencia os

grupos de trabalho, o ambiente empresarial e, consequentemente, os resultados da organização. Para uma melhor compreensão deste fenómeno, diversas abordagens teóricas analisam o impacto das diferenças individuais no contexto organizacional, bem como procuram explicar as desigualdades existentes no mercado de trabalho.

A primeira abordagem é a Perspetiva de Categorização Social, que identifica os indivíduos a grupos específicos e analisa como isso afeta o comportamento de cada pessoa. Esta perspetiva é suportada pela Teoria da Identidade Social e pela Teoria da Autocategorização (Yadav & Lenka, 2020). Assim, é essencial perceber as características dos membros de um grupo, para avaliar as diferenças e as semelhanças entre os indivíduos. Esta avaliação é feita para distinguir grupo interno de externo, em que este último subgrupo é constituído por membros mais heterogéneos, provenientes de diferentes contextos, e tendem a apresentar mais conflitos e uma maior diversidade de perspetivas (Knippenberg & Schippers, 2007).

A outra abordagem consiste na Perspetiva da Informação/Tomada de Decisão, que enaltece as vantagens das diferenças individuais para a criação de ideias inovadoras e para a resolução eficaz de problemas (Roberson et al., 2017). Esta perspetiva defende que grupos heterogéneos incluem um conjunto amplo de conhecimentos, competências e capacidades essenciais para lidar com imprevistos ou problemas ocasionais. Existem diversos estudos que comprovam esta teoria, uma vez que indicam que a diversidade acarreta um maior desempenho e inovação (Knippenberg & Schippers, 2007).

Tal como irá ser mencionado na secção 2.3, a gestão da diversidade deve considerar os elementos externos que afetam a diversidade no mercado de trabalho e, por consequência, nas organizações (Blackburn et al., 2002; Greene & Kirton, 2016).

2.2.4. Impactos da Diversidade Organizacional

A diversidade oferece oportunidades significativas para as organizações, mas também desafios que devem ser geridos de forma eficaz. Por essa razão, a gestão estratégica deve ser seguir o seguinte objetivo: maximizar os efeitos positivos e minimizar os desafios associados (Jaiyeola et al., 2023).

A diversidade pode proporcionar um conjunto de resultados provenientes de diferentes níveis organizacionais: individual, grupal e organizacional. O nível individual liga-se à experiência e à reação dos colaboradores à diversidade. Assim, num ambiente inclusivo, a gestão da diversidade melhora o compromisso do trabalhador e a sua satisfação. Por outro

lado, num ambiente em que a gestão é precária e há falta de inclusão, esta diversidade pode resultar num aumento de rotatividade e afastamento dos trabalhadores. O nível grupal diz respeito às interações e dinâmicas de trabalho em grupo e, desta maneira, a diversidade pode promover a criatividade e a partilha de ideias e conhecimento, embora possa gerar conflitos e falhas de comunicação. O último nível é o organizacional e refere-se à organização como um todo e ao seu desempenho geral. Assim, em empresas que promovem a diversidade organizacional existe reconhecimento que o mercado é constituído por clientes e fornecedores com perfis diferentes. Esta consciência reflete-se positivamente em indicadores como o desempenho financeiro, a produtividade e a competitividade. Nestes contextos, a diversidade contribui para reforçar a credibilidade da empresa e facilitar a atração de talentos e de parceiros estratégicos (Yadav & Lenka, 2020).

A diversidade, quando é gerida de forma eficiente, consegue ser favorável para as organizações e para os gestores e colaboradores. Assim, diversos autores identificam as principais vantagens desta gestão. Segundo Martarello & Conceição (2024, p. 2), os benefícios da diversidade em contexto organizacional são: "aumento da criatividade organizacional, constante inovação, aumento da harmonia, melhoria da imagem da empresa, clima da empresa mais favorável, diminuição da rotatividade e alcance de melhores resultados". Para além disso, ao nível do processo de tomada de decisão, existe uma melhoria na qualidade das decisões (Milliken & Martins, 1996).

No estudo de O'Donovan (2018), são indicados alguns benefícios da prática da diversidade e da inclusão em contexto organizacional: redução de custos em áreas específicas (rotatividade, absentismos, custos legais provenientes da discriminação); desejo de fazer parte da organização, por parte dos colaboradores; melhoria do processo de inovação e criatividade, levando ao crescimento e sucesso global da empresa; aumento da flexibilidade; aumento da confiança, da moral e da satisfação dos colaboradores (Jaiyeola et al., 2023).

Com efeito, as consequências da diversidade podem ser agrupadas em três áreas: desempenho, processos comportamentais e afetos. A Tabela 2 destaca estas consequências, apresentando tanto os impactos positivos quanto os negativos (Jackson et al., 2003).

Tabela 2 – Consequências da diversidade (Adaptado de Jackson et al., 2003)

Área	**Consequências Positivas**	**Consequências Negativas**
Desempenho	- Estimula a criatividade e a inovação; - Melhoria do desempenho organizacional.	- Aumento do risco de conflitos e dificuldades de comunicação, que podem comprometer o desempenho das equipas.

Processos Comportamentais	- Maior conjunto de ideias e abordagens de resolução diferentes enriquecem o trabalho em equipa.	- Aumento do risco de conflitos interpessoais, afetando a coesão e a colaboração do grupo.
Afetos	- A gestão da diversidade eficaz promove uma maior satisfação e comprometimento dos colaboradores.	- A gestão da diversidade ineficaz pode levar a sentimentos de frustração e de exclusão.

A gestão da diversidade pode ser confrontada por atitudes e comportamentos negativos dos membros das empresas, como preconceito, discriminação e estereótipos, levando a uma redução da produtividade (Farnsworth et al., 2019). Estes resultados negativos aumentam o conflito e a rotatividade e diminuem o desempenho e a coesão da empresa (Shore et al., 2018).

Os estudos de Williams & O'Reilly (1998) revelam que níveis elevados de diversidade organizacional podem, em certos contextos, ter efeitos negativos, ao favorecer os conflitos interpessoais e potenciais falhas na comunicação. Pode existir uma resistência à diversidade por parte de membros que preferem a homogeneidade da força do trabalho (Phillips & O'Reilly, 1998). Assim, entre os principais obstáculos à aceitação da diversidade, destaca-se a discriminação, seguida do preconceito e do etnocentrismo (Patrick & Kumar, 2012).

Através da pesquisa de McMahon, foi concluído que o impacto da diversidade no desempenho das empresas é curvilíneo (em forma de U), em que os efeitos maiores acontecem em graus elevados e baixos de diversidade. Além disso, pode ser considerado que os efeitos são mais intensos em ambientes estáveis e nas indústrias de serviços, já que existe um maior grau de interações interpessoais nestas do que nas transformadoras. A Figura 2 explica a relação entre a diversidade e o desempenho da empresa (McMahon, 2010).

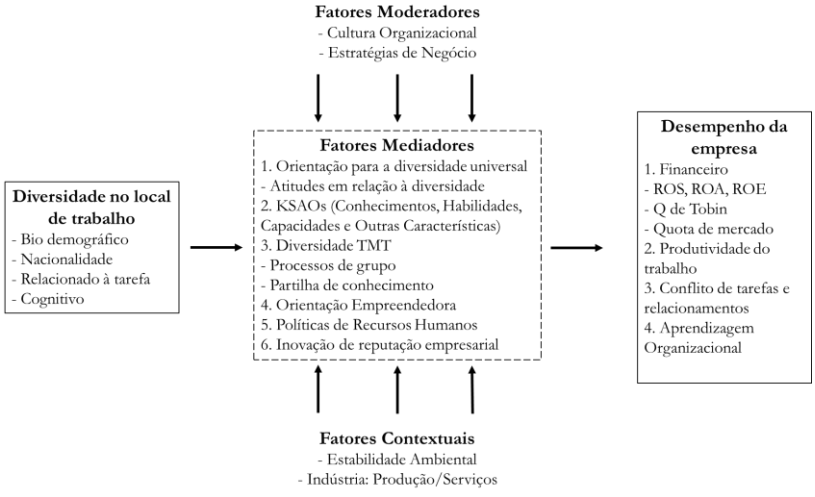


Figura 2 – Modelo sobre a diversidade e desempenho empresarial (Adaptado de McMahon, 2010)

O modelo de McMahon (2010) procura esclarecer a relação entre a diversidade organizacional e o desempenho da empresa a partir de fatores mediadores e moderadores deste processo. Apesar da diversidade contribuir para a melhoria das estratégias e das operações da empresa, esse efeito não se verifica de forma imediata ou direta, como ilustrado na Figura 2 (McMahon, 2010).

Entre os principais mediadores destacam-se: a orientação universal à diversidade, que reflete o grau de valorização e adaptação da organização face à diversidade interna; os KSAOs (*Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics*), associados às competências específicas trazidas pelos colaboradores; a composição diversa das equipas de gestão, que influencia positivamente os processos de decisão e a partilha de conhecimento; e, por fim, elementos como a orientação empreendedora e as políticas de recursos humanos, que contribuem para a inovação organizacional e para a capacidade de atrair e reter talento (McMahon, 2010).

Além disso, há fatores que podem alterar a intensidade e a direção do impacto da diversidade nos resultados (fatores moderadores) e incluem, entre outros, a cultura organizacional e as estratégias adotadas pela empresa. Também, é relevante ter em conta os fatores contextuais, como a estabilidade do ambiente externo e as características próprias da indústria. O desempenho da empresa representa o efeito final da diversidade e pode ser medido através de diferentes indicadores financeiros, como ROS (Retorno sobre Vendas), ROA (Retorno sobre Ativos) e ROE (Retorno sobre Capital Próprio), bem como através de outros aspetos como produtividade, redução de conflitos internos e o nível de inovação alcançado pela organização (McMahon, 2010).

Morgan e Várdy (2009) estudaram a diversidade no ambiente de trabalho por meio de um modelo teórico que analisa o processo de recrutamento de candidatos pertencentes tanto a grupos maioritários como minoritários. Assim, foi possível investigar como é que a seletividade dos empregadores influencia a representação de minorias. Desta forma, em contextos onde os empregadores são mais rigorosos durante o processo de entrevista, é comum que os grupos minoritários fiquem sub-representados, ou seja, a sua presença é inferior à dos maioritários. Por outro lado, quando o nível de seletividade é reduzido, verifica-se, por vezes, uma super-representação das minorias. Por exemplo, os empregadores estão dispostos a contratar candidatos de minorias em contextos em que são exigidas competências generalistas ou durante períodos de elevada procura por mão de obra (Morgan & Várdy, 2009).

Assim sendo, com base nos estudos de Morgan e Várdy (2009), pode-se concluir que a sub-representação de grupos minoritários no trabalho pode ser influenciada através de diferentes fatores: custo de despedimento, custo das entrevistas e nível de risco das empresas. Quando o custo de despedimento é reduzido ou existe um maior risco empresarial, os recrutadores tendem a ser menos seletivos, resultando numa maior inclusão de grupos minoritários. No que diz respeito ao custo das entrevistas, um aumento deste fator pode levar a uma maior seletividade da empresa, beneficiando candidatos com o mesmo sistema de discurso que os empregadores, com perfis mais tradicionais ou que pertencem a grupos maioritários, o que pode diminuir a diversidade organizacional (Morgan & Várdy, 2009).

Os resultados da gestão da diversidade permitem uma visão mais aprofundada sobre o seu impacto no contexto organizacional, existindo uma investigação acerca da influência das diferentes diversidades em determinadas variáveis. A Tabela A.5, presente no Anexo A, mostra os tipos de resultados que poderão surgir da introdução da diversidade no contexto organizacional: positivos, negativos/neutros, fatores moderadores.

2.2.5. Inclusão e Diversidade

Para que a gestão da diversidade organizacional seja eficaz, é necessário a criação de um ambiente inclusivo, de forma a promover a colaboração entre os trabalhadores e a fortalecer a coesão no local de trabalho. Desta maneira, a inclusão desempenha um papel estratégico neste contexto (Shen et al., 2009).

A inclusão implica um esforço contínuo para assegurar que todas as pessoas participem ativamente nas diferentes funções organizacionais, sendo reconhecidas e valorizadas como elementos integrantes da organização (Tan, 2019).

Um ambiente verdadeiramente inclusivo exige a implementação de determinados elementos organizacionais considerados fundamentais. De acordo com Shore et al. (2018), destacam-se três condições principais: garantir equidade nas oportunidades, evitando práticas que incentivem desigualdades sociais ou favoreçam determinados grupos em detrimento de outros; adotar uma estratégia de integração, que respeite e assegure as identidades culturais de cada um; promover processos de decisão que incluem a participação ativa dos colaboradores, reforçando uma cultura organizacional assente na abertura e na participação coletiva (Shore et al., 2018).

Existem vários autores que têm identificado um conjunto de práticas que contribuem para o reforço da inclusão no local de trabalho. Por exemplo, segundo Offerman e Basford

(2014), a implementação de estratégias de recrutamento e desenvolvimento que favoreçam a integração de profissionais com diferentes origens e características é de extrema importância. Contudo, os autores consideram que um dos principais desafios para as organizações é a retenção de novos talentos, uma vez que muitos encontram obstáculos que dificultam a sua permanência e progressão na empresa (Shore et al., 2018).

A partir desta prática de inclusão, é possível alterar positivamente o ambiente de trabalho, no sentido em que os colaboradores passam a ter maior liberdade no local de trabalho e as diferenças individuais são exploradas pelas empresas com vista a alcançar os objetivos organizacionais (Jaiyeola et al., 2023). Além disso, os estudos de Hwang e Hopkins (2012) defendem que a inclusão se associa de forma positiva com o compromisso organizacional e com os níveis de satisfação no trabalho e, consequentemente, verifica-se uma redução nas intenções de saída por parte dos colaboradores (Shore et al., 2018).

É importante destacar que as práticas inclusivas procuram reduzir os desafios associados à diversidade, através do aproveitamento das diferenças individuais dos trabalhadores e estimulando as vantagens associadas a uma força de trabalho diversificada (Jayne & Dipboye, 2004).

Embora os conceitos de diversidade e inclusão estejam relacionados, não devem ser considerados sinónimos. Segundo Invernos (2014), a distinção fundamental reside no facto de a diversidade poder decorrer de exigências legais ou normativas (caráter obrigatório), enquanto a inclusão depende de ações voluntárias desenvolvidas pela própria organização, refletindo o seu compromisso com a integração (Shore et al., 2018).

No que diz respeito ao clima organizacional, o de diversidade está associado à perspetiva individual sobre o compromisso em promover um ambiente inclusivo e o clima de inclusão reflete uma perspetiva coletiva, centrada na participação ativa de todas as pessoas do contexto organizacional (Shore et al., 2018).

Deste modo, a inclusão desempenha um papel fundamental na gestão da diversidade, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais justos e colaborativos.

2.3. Gestão da Diversidade Organizacional

2.3.1. Abordagens Estratégicas

A diversidade manifesta-se tanto na sociedade como nas organizações, o que torna a sua gestão fundamental no contexto organizacional (Patrick & Kumar, 2012). Segundo

Brdulak (2008), a gestão da diversidade consiste num processo consciente acerca do valor da empresa no futuro e apresenta como objetivo lidar com as diferenças entre os indivíduos (Maccali et al., 2015), permitindo que cada colaborador desenvolva plenamente o seu máximo (Patrick & Kumar, 2012).

A diversidade da força de trabalho resulta do recrutamento de pessoas com características distintas, tais como minorias étnicas, mulheres e indivíduos migrantes (Yadav & Lenka, 2020). Embora, numa fase inicial, esta diversidade possa criar um défice de socialização e impactar negativamente a eficácia organizacional (Sonkeng, 2022), uma gestão eficaz elimina esses aspetos negativos e contribui para a troca de conhecimentos, estimula a capacidade inovadora e fortalece a posição competitiva da organização (Yadav & Lenka, 2020).

A eficiência desta gestão está ligada à capacidade dos gestores em desenvolver e aplicar competências específicas, como compreender a discriminação, reconhecer os preconceitos individuais e culturais, promover um lugar seguro para a comunicação entre os colaboradores e, quando necessário, demonstrar abertura para implementar mudanças (Farnsworth et al., 2019).

Segundo Darby (2003), existem cinco pontos que destacam a importância da gestão da diversidade. O primeiro aspeto defende que a gestão deve ser entendida como uma estratégia de marketing, uma vez que o seu sucesso depende da capacidade de entender e responder a um mercado diversificado. O segundo ponto aborda o "talento humano", expondo que, ao aproveitar as habilidades dos trabalhadores, a empresa obtém uma vantagem competitiva. A característica seguinte da gestão é a redução dos custos legais e o quarto ponto refere-se ao enriquecimento da imagem da organização, já que gerir a diversidade cria um ambiente com oportunidades iguais para todos. O último e quinto aspeto destaca que a gestão possibilita a flexibilidade organizacional (Darby, 2003).

Para além disso, é importante distinguir os conceitos de valorização e gestão da diversidade. A valorização refere-se a um reconhecimento passivo das diferenças individuais, sem que isso implique, necessariamente, a adoção de medidas concretas. Pelo contrário, a gestão da diversidade consiste numa abordagem ativa e intencional (Friday & Friday, 2003).

Para que a gestão seja eficaz, é fundamental que esteja inserida num modelo de mudança planeada, articulando-se com a cultura organizacional e alinhando-a com os objetivos globais da empresa. Desta forma, o modelo de mudança de Lewin-Schein pode ser utilizado pelas empresas como a base para a promoção da diversidade (Friday & Friday, 2003).

2.3.2. Práticas e Processos de Promoção da Diversidade

Para que a implementação da gestão da diversidade ocorra de forma harmoniosa, é imprescindível que exista uma interação contínua entre os colaboradores e a empresa. Esta relação é conseguida através de diferentes práticas, nomeadamente na área dos recursos humanos, que permitem integrar os princípios da diversidade na cultura organizacional e contribuir para relações de trabalho produtivas (Maccali et al., 2015).

As práticas referidas anteriormente são denominadas por práticas de diversidade, que correspondem ao desenvolvimento de atividades cujo principal objetivo consiste em diminuir as desigualdades nas empresas, com base nas características pessoais de cada indivíduo (Pereira & Hanashiro, 2010), reduzir a discriminação e promover a inclusão e a competitividade. Além disso, estas atividades são frequentemente aplicadas em áreas como recrutamento e seleção, avaliação e promoção (Risberg & Van Den Brink, 2019).

No entanto, alguns autores, como Holzer e Neumark (2000), consideram que estas práticas podem não criar as mudanças relevantes na produtividade das empresas ou no bem-estar dos indivíduos e, isto pode se dever a um planeamento inadequado, à fraca integração nas organizações ou à ausência de monitorização (Pereira & Hanashiro, 2010). Para evitar esse tipo de situação, os profissionais de recursos humanos desempenham um papel central nesta gestão, dado que lhes compete desenvolver e aplicar iniciativas que promovam a inclusão e a diversidade e, para isso, devem conhecer as estratégias mais adequadas ao contexto da empresa e a força de trabalho da mesma (Usman Mohideen et al., 2024).

É importante destacar que existem diferentes formas estratégicas de recursos humanos aplicadas à diversidade: universalista, contingencial e configuracional. A primeira abordagem tem como objetivo identificar práticas eficazes de gestão da diversidade que contribuam para o aumento do desempenho organizacional e que possam ser implementadas de forma transversal, independentemente do contexto específico. Alguns exemplos destas práticas são: promoção da igualdade de oportunidades; políticas de apoio à parentalidade. A perspetiva contingencial defende que as relações entre as políticas de recursos humanos e o desempenho da empresa variam de acordo com variáveis de contingência, tais como estratégia, estrutura e ambiente externo da organização. E, por último, a abordagem configuracional defende que as práticas devem manter uma coerência interna e estar alinhadas com a estrutura organizacional e com as condições do ambiente externo (Alcázar et al., 2013).

É importante destacar que existem práticas de promoção da diversidade, que podem ser aplicadas em toda a empresa, como por exemplo: formação em diversidade, formação cruzada, programas de mentoria e políticas de antidiscriminação.

A prática da formação em diversidade é importante, uma vez que permite o aumento da consciencialização dos colaboradores. Na maior parte das vezes, esta prática é destinada a certas pessoas e tem uma duração curta e deve ser contínua (Friday & Friday, 2003).

Outra prática é a formação cruzada, que pode ser definida como uma formação em diversidade em que os colaboradores aprendem funções que normalmente não fazem. Este tipo de formação apresenta diversas vantagens, como por exemplo: facilita a empatia e a comunicação entre os colaboradores; redução de estereótipos; melhoria no desempenho organizacional, quando existem tarefas interdependentes ou complexas (Roberge et al., 2011).

Os programas de mentoria são uma ferramenta de apoio constante do crescimento de colaboradores que pertencem a grupos sub-representados. Existem três tipos de modelos a seguir nestas práticas: tradicional, bidirecional e mentoria entre pares. O modelo tradicional baseia-se numa relação unidirecional, na qual é o mentor que orienta o mentorado, tendo em conta as necessidades individuais deste último. No programa de mentoria de caráter bidirecional, a relação entre mentor e mentorado é recíproca, com partilha de desafios. E, o modelo de mentoria entre pares estabelece uma relação/rede horizontal baseada na colaboração, partilha e apoio mútuo (Risberg & Van Den Brink, 2019).

A utilização de políticas de antidiscriminação e de promoção da justiça corresponde a uma prática em que a eficácia da gestão da diversidade é alcançada (Roberge et al., 2011). Este tipo de políticas permite não só a proibição de discriminação, mas também a prevenção e a resolução de conflitos acerca da diversidade (Maia & Leopoldino, 2024). Um exemplo é a utilização de acordos idiossincráticos, personalizados e negociados entre candidatos e empregadores, que aumentam a perceção de justiça (Roberge et al., 2011).

Para além das práticas já referidas, há outras que também assumem um papel relevante na promoção de ambientes inclusivos e justos. A Tabela A.6 (Anexo A) apresenta uma seleção dessas práticas, destacando os respetivos objetivos e os potenciais impactos.

É igualmente importante analisar de que forma as práticas de promoção da diversidade são aplicadas nos diferentes processos organizacionais, como o recrutamento, a seleção, a avaliação e a promoção.

O recrutamento e a seleção são operações relevantes, já que através destes processos é possível atrair e contratar candidatos diversos e garantir a perceção de justiça organizacional (Reinert et al., 2012). Por exemplo, a utilização de fotografias de pessoas com diferentes raças, géneros ou idades em anúncios de recrutamento e, além disso, é essencial que a linguagem utilizada no anúncio seja inclusiva. É importante que as empresas diversifiquem os seus meios de comunicação, evitando a dependência exclusiva de redes informais, que possam excluir determinados grupos. No que diz respeito ao processo de seleção, este deve ser realizado com base nas competências técnicas dos candidatos com o objetivo de reduzir julgamentos subjetivos. Para tal, é necessário que haja uma formação aos avaliadores para prevenir preconceitos inconscientes (Risberg & Van Den Brink, 2019).

A avaliação do desempenho é um processo importante para a promoção profissional, já que o primeiro permite analisar o mérito dos colaboradores e o segundo consiste numa forma de reconhecimento dessa competência (Sarboini, 2016). Assim, neste âmbito, destacam-se práticas como: valorização do desempenho individual e coletivo dos colaboradores; monitorização contínua da diversidade, especialmente em cargos de liderança; avaliação centrada apenas no desempenho invés das características pessoais (Risberg & Van Den Brink, 2019; Roberge et al., 2011).

A análise e a compreensão das atitudes dos colaboradores perante as práticas da diversidade são importantes. Desta forma, o modelo proposto por Pereira e Hanashiro (2010), presente na Tabela A.7 (Anexo A), defende que as atitudes em relação à diversidade variam significativamente, sendo influenciadas por duas dimensões: a perceção que os indivíduos têm acerca dos impactos das práticas; grupo ao qual pertencem (Pereira & Hanashiro, 2010).

Desta forma, é possível verificar quatro tipos de atitudes distribuídas em quatro quadrantes distintos. O primeiro quadrante diz respeito à aceitação com base na justiça social, típica de pessoas com maior consciência social ou sensibilidade ética. O Quadrante II corresponde à atitude de aceitação por interesse, comum em colaboradores que reconhecem nas práticas oportunidades de crescimento ou de reconhecimento profissional. No terceiro quadrante, os colaboradores não beneficiados percecionam as práticas como ameaças e injustas e o último quadrante é constituído pelos colaboradores beneficiados, que rejeitam as práticas por medo de que estas sejam interpretadas como forma de favoritismo. Desta forma, este estigma pode prejudicar a autoconfiança das pessoas e afetar negativamente a forma como percecionam o seu próprio mérito (Pereira & Hanashiro, 2010).

2.3.3. Monitorização e Avaliação da Diversidade

A gestão da diversidade é um processo estratégico, que inclui cinco etapas interligadas e integradas na cultura organizacional: análise, planeamento, implementação, monitorização e avaliação. A análise caracteriza o estado atual da diversidade na organização e o planeamento define como a diversidade será implementada e monitorizada de forma estratégica. A etapa da implementação consiste na concretização das ações delineadas nas etapas anteriores. No que diz respeito à monitorização, esta etapa corresponde ao acompanhamento do processo de implementação, permitindo identificar eventuais dificuldades e realizar ajustamentos que se revelem necessários. Por fim, a etapa de avaliação tem como objetivo medir os efeitos das práticas adotadas (Risberg & Van Den Brink, 2019).

Posto isto, é necessário destacar que as duas últimas fases são importantes, porque permitem assegurar que os objetivos estratégicos são atingidos e, caso não se verifiquem os resultados esperados, as práticas podem ser ajustadas ou reformuladas, com o intuito de garantir o impacto pretendido (Maturo et al., 2019). A monitorização e a avaliação da diversidade auxiliam a concretização do plano estratégico da diversidade e, deste modo, transformam-na em ações concretas e não apenas simbólicas (Risberg & Van Den Brink, 2019).

Na maior parte dos casos, o processo da gestão da diversidade inclui apenas quatro fases, excluindo a avaliação. Esta situação ocorre porque as empresas priorizam a implementação imediata das práticas, ignorando a análise dos seus efeitos e resultados. A Tabela A.8, presente no Anexo A, apresenta as principais vantagens e custos associados à avaliação da diversidade (Pendry et al., 2007).

Esta avaliação é realizada através de indicadores utilizados para medir a diversidade e de instrumentos de recolha de dados que permitem a análise dos mesmos. Assim, os indicadores ou medidas de avaliação correspondem aos resultados que a empresa quer acompanhar para verificar o sucesso da gestão da diversidade e podem ser de dois tipos: qualitativos (não mensuráveis) e quantitativos (mensuráveis) (Gilbert & Ones, 1999; Gross-Golacka et al., 2022). Na Tabela A.9 (Anexo A), é possível observar alguns exemplos de indicadores ou medidas que têm sido utilizados ou propostos em diferentes estudos como forma de medir o impacto das práticas de promoção da diversidade organizacional.

A revisão da literatura permite concluir que existe uma evolução do conceito de diversidade organizacional. Inicialmente, este conceito era vinculado à representação

equitativa de diferentes grupos sociais. Contudo, atualmente está associado à criação de um ambiente inclusivo, justo e que valoriza as diferenças individuais (Patrick & Kumar, 2012). Além disso, a avaliação dos efeitos da diversidade é interpretada de forma diversa por distintos autores. Por exemplo, segundo Williams & O'Reilly (1998), o aumento da diversidade está associado a conflitos interpessoais e mal-entendidos (Phillips & O'Reilly, 1998) e O'Donovan (2018) destaca os benefícios das práticas da gestão da diversidade, como a melhoria do processo de inovação e criatividade (Jaiyeola et al., 2023).

Apesar deste avanço na consciencialização acerca do tema, ainda existem desafios nas empresas, como o preconceito, os estereótipos e a discriminação (Williams, 2017). A compreensão destas barreiras é importante para incentivar mudanças comportamentais, ainda que estas possam ser alvo de resistência, tanto por parte dos indivíduos como dos grupos (Cuadrado et al., 2023). Para superar estes obstáculos, é necessário que o processo de gestão da diversidade seja eficaz (Maccali et al., 2015) e, para tal, é preciso um planeamento adequado, uma integração coerente na cultura organizacional e uma monitorização e avaliação contínua das práticas adotadas (Pereira & Hanashiro, 2010).

É importante realçar que, na maior parte dos casos, as empresas não consideram a diversidade como um fator estratégico, mas apenas como uma questão de representatividade. Assim, apesar dos avanços teóricos identificados, existe uma escassez de informação no que diz respeito a Portugal. A presente dissertação aplica os contributos teóricos ao caso da Centrocar, que corresponde a uma empresa multinacional que tem vindo a sofrer uma crescente diversidade na sua força de trabalho.

3. Metodologia

3.1. Abordagem Metodológica

A metodologia compreende o conjunto de processos que orientam o desenvolvimento do estudo e define a abordagem adotada para responder às questões de investigação, tendo em conta os objetivos previamente estabelecidos. Este passo importante determina o tipo de estudo e a estratégia de investigação (ambos descritos nesta secção), bem como a população universal e a amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise, detalhados na secção 3.4 (Silva & Menezes, 2001).

A presente dissertação consiste na realização de um estudo de caso, uma vez que possibilita a exploração de um fenómeno contemporâneo num contexto real (Shiddike & Rahman, 2020). A adoção desta abordagem justifica-se pela complexidade e particularidade do fenómeno em análise (diversidade organizacional), sendo a empresa escolhida relevante para a avaliar a adaptação das práticas de gestão da diversidade e os respetivos impactos organizacionais.

Segundo Yin (2017), um estudo de caso pode incluir dois tipos de investigação: intensiva (um único caso) ou extensiva (vários casos). Desta forma, a investigação em causa caracteriza-se como intensiva, proporcionando uma compreensão detalhada do acontecimento (Shiddike & Rahman, 2020).

3.2. Caracterização da Empresa

A informação apresentada nesta secção foi recolhida a partir do website oficial da empresa escolhida para o estudo de caso. Estes dados foram consultados no mês de maio de 2025 (Centrocar, 2023).

Assim, a empresa em estudo é a Centrocar, uma organização multinacional fundada em 1973 e com sede em Vila de Conde, Portugal, especializada na venda e na manutenção de equipamentos industriais, agrícolas e de construção, tais como martelos hidráulicos.

A Centrocar apresenta a sua atividade em quatro países: Espanha, Moçambique, Angola e Polónia, o que reflete a sua crescente internacionalização, acompanhada por uma expansão da diversidade cultural e linguística presente na empresa.

Para além da venda de equipamentos, a Centrocar destaca-se nos serviços pós-venda: assistência técnica e manutenção especializada. Tendo em conta o setor de atividade da

empresa, os seus clientes são organizações que trabalham nas áreas de construção civil, obras públicas, indústrias extrativas, floretas e reciclagem.

A atividade da Centrocar está bem definida e orientada com os seus princípios estratégicos, a sua missão e visão, os seus valores e os seus compromissos sociais e ambientais. Neste sentido, a missão da empresa consiste em oferecer soluções para os setores onde atua, que melhor respondam às necessidades dos seus clientes, garantindo uma boa relação qualidade/preço. A organização ambiciona ser líder no setor e compromete-se com as exigências legais relacionadas com a sustentabilidade ambiental.

A Centrocar é uma organização de média dimensão com 60 colaboradores, em 2024, e caracteriza-se como funcional-multinacional e descentralizada, já que está organizada por áreas funcionais e por áreas geográficas.

A escolha desta empresa para este estudo assenta no facto da Centrocar ter vindo a experienciar, há cerca de cinco anos, por uma mudança na composição da sua força de trabalho, resultante do crescimento da empresa, da globalização e da migração em Portugal, que estimulam uma maior diversidade interna.

3.3. Questão de Investigação

A partir da Tabela B.1 e da Tabela B.2, presentes no Anexo B, é possível observar que, em 2019, a força de trabalho da Centrocar era maioritariamente homogénea e masculina, no qual era constituída por 47 colaboradores e na sua maioria de nacionalidade portuguesa. Contudo, nos últimos anos verificou-se um aumento da diversidade, nomeadamente ao nível de nacionalidades, idades e géneros, o que representa um novo desafio para a gestão organizacional.

Neste sentido, a presente dissertação procura dar resposta à seguinte questão de investigação: "Como é que a empresa está a lidar com a crescente diversidade da força de trabalho, incluindo a adaptação das suas práticas de gestão para acomodar essa mudança? A incorporação das questões da diversidade é vista como uma vantagem ou "mal necessário", tanto pela gestão como pelos colaboradores? Qual a reação dos colaboradores e quais as suas atitudes perante este novo ambiente de trabalho?".

Com base na questão de investigação, o principal objetivo consiste na análise da adaptação da gestão da Centrocar à crescente diversidade da força de trabalho, com vista a avaliar as mudanças nas suas práticas de gestão e os impactos criados para os colaboradores. De forma a alcançar o objetivo geral, pode-se definir os seguintes objetivos específicos:

- analisar as mudanças na composição da força de trabalho;

- identificar as práticas de promoção da diversidade da empresa;

- analisar os efeitos dessas práticas na promoção de um ambiente organizacional inclusivo;

- analisar as perceções dos gestores e dos colaboradores acerca da diversidade organizacional e o impacto para cada indivíduo;

- examinar a perceção da diversidade como uma vantagem competitiva ou um "mal necessário".

3.4. Recolha e Tratamento de Dados

Com o intuito de responder à questão de investigação e atingir os objetivos específicos, foi necessário recolher diferentes tipos de dados, recorrendo a uma combinação de métodos. Para tal, definiu-se a população universal, a amostra e os sujeitos da pesquisa.

A amostra corresponde a um subconjunto da população total, escolhido com base em critérios de representatividade (Vergara, 1998). Assim, a população universal engloba todos os colaboradores da Centrocar, incluindo tanto gestores como trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, de forma a refletir a diversidade presente na empresa. A amostra em estudo varia consoante o instrumento de recolha de dados: na realização de questionários, a amostra corresponde à totalidade da população universal, enquanto nas entrevistas será constituída por um grupo específico de colaboradores, selecionado de acordo com a diversidade de perfis, garantindo a representatividade de diferentes pontos de vista. Para além disso, é importante indicar quais são os sujeitos da pesquisa, ou seja, os indivíduos que fornecem os dados precisos para a investigação (Vergara, 1998). Neste caso, estes sujeitos são: gestores; colaboradores com diferentes responsabilidades; recém-trabalhadores.

Tendo em conta os dados apresentados no Anexo B, a Tabela 3 sintetiza a composição sociodemográfica da força de trabalho nos anos 2019 e 2024, demonstrando um aumento progressivo da diversidade em várias dimensões sociodemográficas.

Tabela 3 – Caracterização sociodemográfica simplificada nos anos 2019 e 2024

Variável	**Valores / Percentagem (%)**	
	2019	**2024**
Número total de colaboradores	47	60
Género	Masculino: 38 (81%) Feminino: 9 (19%)	Masculino: 50 (83%) Feminino: 10 (17%)
Idade média (anos)	47,70	42,90

Faixas etárias	18 – 24 anos: 1 (2%) 25 – 34 anos: 2 (4%) 35 – 44 anos: 15 (32%) 45 – 54 anos: 21 (45%) + 55 anos: 8 (17%)	18 – 24 anos: 5 (8,3%) 25 – 34 anos: 10 (16,7%) 35 – 44 anos: 17 (28,3%) 45 – 54 anos: 20 (33,3%) + 55 anos: 8 (13,3%)
Nacionalidades	Portuguesa: 47 (100%) Brasileira: 0 (0%) Colombiana: 0 (0%)	Portuguesa: 56 (94%) Brasileira: 2 (3%) Colombiana: 2 (3%)
Habilitações académicas	1º, 2º e 3ºCiclo/Ensino Básico: 15 (32%) Ensino Secundário/Técnico-Profissional: 17 (36%) Licenciatura: 15 (32%) Mestrado: 0 (0%)	1º, 2º e 3ºCiclo/Ensino Básico: 12 (20%) Ensino Secundário/Técnico-Profissional: 31(52%) Licenciatura: 15 (25%) Mestrado: 2 (3%)
Tempo médio na empresa (anos)	12,34	7,58
Tempo na empresa	Menos de 1 ano: 0 (0%) 1-3 anos: 0 (0%) 4-6 anos: 12 (26%) Mais de 6 anos: 35 (74%)	Menos de 1 ano: 7 (12%) 1-3 anos: 18 (30%) 4-6 anos: 9 (15%) Mais de 6 anos: 26 (43%)
Cargo atual	Cargo Operacional: 24 (51%) Cargo Administrativo: 7 (15%) Cargo de Gestão: 16 (34%)	Cargo Operacional: 34 (57%) Cargo Administrativo: 11 (18%) Cargo de Gestão: 15 (25%)

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, será escolhido um conjunto de colaboradores de acordo com critérios de diversidade. A Tabela C.1 presente no Anexo C apresenta informações acerca dos entrevistados segundo variáveis sociodemográficas.

A seleção dos participantes teve como objetivo representar a diversidade presente na organização, incluindo colaboradores de diferentes géneros, faixas etárias, nacionalidades, níveis hierárquicos e tempos de permanência na empresa. Esta abordagem possibilitou garantir uma análise mais abrangente e equilibrada, evitando que os resultados refletissem apenas uma perspetiva limitada. Embora a Tabela C.2 (Anexo C) apresente os critérios que justificam a escolha de cada participante, foram adotadas medidas de confidencialidade para preservar o anonimato dos participantes, de forma a evitar qualquer detalhe que pudesse levar à sua identificação.

Para o estudo de caso em questão, é necessária a recolha de um conjunto de dados, de forma a responder à questão de investigação. Deste modo, a Tabela 4 apresenta os dados necessários, bem como os respetivos tipos de instrumentos a utilizar.

Tabela 4 – Tipos de dados

Tipos de dados	Descrição	Fontes utilizadas
- Caracterização sociodemográfica dos colaboradores (antiga e recente).	- Descrição das características demográficas dos trabalhadores da empresa a partir de diversos indicadores.	- Registos administrativos fornecidos pela empresa através de ficheiros Microsoft Excel.
- Perceções dos gestores e dos trabalhadores acerca da diversidade organizacional existente e as práticas adotadas pela empresa.	- Opiniões e experiências individuais sobre a diversidade e as medidas de promoção implementadas.	- Questionário; - Entrevistas semiestruturadas.
- Perceções dos recém-empregados acerca das práticas da diversidade aplicadas nos processos de recrutamento e seleção.	- Experiências dos trabalhadores com tempo de permanência na empresa inferior a um ano acerca da diversidade nos processos de recrutamento e seleção.	- Observação direta de uma entrevista de emprego; - Entrevistas semiestruturadas.

Para analisar a mudança e traçar o perfil sociodemográfico da força de trabalho ao longo do tempo, é essencial realizar a comparação entre dois momentos diferentes (2019 e 2024), através de registos administrativos fornecidos pela empresa.

Para compreender o segundo tipo de dados, é necessário recorrer a dois tipos de instrumentos: questionários autorrelatos e entrevistas semiestruturadas. Os questionários são um instrumento de recolha de dados subjetivos, a partir de um conjunto de perguntas previamente definido (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). No presente estudo, optou-se por incluir questões com base na escala de *Likert*, que mede os níveis de concordância dos colaboradores em relação a diferentes afirmações, bem como perguntas de resposta aberta, que permitem a especificação de aspetos relevantes ou a sugestão de melhorias. No Anexo D estão presentes as questões feitas e as respetivas respostas, sendo estas anónimas e confidenciais. Em relação às entrevistas semiestruturadas, estas são ferramentas eficazes, já que consistem numa técnica de recolha de dados qualitativos que reúne perguntas abertas e organizadas permitindo obter informações detalhadas e explorar as respostas com maior detalhe ou ajustar a ordem das perguntas tendo em conta o entrevistado (Arango et al., 2010). As entrevistas também são utilizadas para compreender as perceções relativamente aos processos de recrutamento e seleção no que diz respeito à diversidade. Todas as entrevistas efetuadas estão disponíveis no Anexo E.

Para complementar este tipo de dados, torna-se essencial acompanhar diretamente esses processos, já que permite analisar as diferentes etapas e avaliar de que forma as práticas

de diversidade são integradas. Este acompanhamento permite o estudo do comportamento dos recrutadores e da experiência dos recém-trabalhadores, considerando aspetos como a comunicação verbal e não verbal e a interação entre recrutadores e candidatos. É importante destacar que foi observada apenas uma entrevista de emprego, mas os elementos identificados, presentes no Anexo F, mostraram-se pertinentes e aplicáveis à avaliação das práticas da gestão de diversidade nestes processos, independentemente da empresa.

Os dados mencionados serão tratados a partir de dois tipos de análises: qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa será utilizada nas entrevistas e nos apontamentos da observação direta, através da ferramenta de análise de conteúdo. Este instrumento consiste na interpretação sistemática de textos, de forma a identificar padrões e temas (Vergara, 1998). No que diz respeito à análise quantitativa, esta será explorada nas respostas dos questionários e nos dados sociodemográficos, com vista a identificar tendências nas perceções dos colaboradores.

4. Apresentação e Análise de Resultados

4.1. Análise Quantitativa

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos a partir dos registos administrativos fornecidos pela empresa e da aplicação do questionário a todos os colaboradores. Tal como mencionado anteriormente, estas informações são analisadas de forma quantitativa, com o intuito de caracterizar a amostra e interpretar as perceções dos trabalhadores sobre a diversidade organizacional, tendo em conta os objetivos da investigação.

4.1.1. Caracterização da Amostra

No período de 2019 a 2024, o número total de colaboradores aumentou, o que reflete o crescimento da empresa. Contudo, este aumento não resultou num acréscimo na representação feminina (de 19% para 17%). Estas novas contratações corresponderam maioritariamente a colaboradores mais jovens, o diminuiu a idade média da empresa e o tempo médio de permanência, devido à entrada recente destes trabalhadores.

É possível observar um aumento da diversidade cultural, tendo em conta a variável sociodemográfica da nacionalidade. Em 2024, a empresa passou a integrar colaboradores de nacionalidade brasileira e colombiana, enquanto em 2019 todos eram portugueses. Registou-se, também, um aumento de colaboradores em funções operacionais, sinalizando a necessidade de acompanhar o crescimento do negócio e de reforçar as equipas técnicas.

No caso do questionário, a amostra em estudo corresponde ao total de 60 colaboradores da empresa em 2024. Conforme apresentado na Tabela 3, na coluna relativa ao ano de 2024, verifica-se que a força de trabalho é mais diversificada em diversas variáveis. A maioria dos colaboradores corresponde ao género masculino (83%), enquanto apenas 17% pertencem ao género feminino. Esta diferença pode estar relacionada com as características do setor de atividade da empresa (construção civil e máquinas industriais), tradicionalmente associado a estereótipos masculinos, que contribuem para a sub-representação feminina neste setor e para a existência de um conjunto de barreiras e desafios acerca do acesso e permanência das mulheres nas atividades operacionais desta área (Duarte & Spinelli, 2019; Rebelo et al., 2024).

Quanto à variável idade, os trabalhadores da Centrocar distribuem-se por todas as faixas etárias, predominando aqueles entre os 35 e os 54 anos (61%). A média etária é de, aproximadamente, 43 anos, o que evidencia uma estrutura organizacional madura. Por outro lado, apenas 8% dos trabalhadores têm entre os 18 e 24 anos e 13% encontra-se na faixa dos 55 anos ou mais, o que traduz uma participação limitada tanto de jovens como de colaboradores seniores. Esta configuração pode indicar uma maior estabilidade, mas também aponta para desafios associados à integração e retenção de trabalhadores nos extremos etários.

Apesar de 94% dos colaboradores serem portugueses, verifica-se uma crescente diversidade cultural (ainda que minoritária), explicada pela escassez de mão de obra nacional qualificada e pela expansão da empresa, conforme já mencionado.

Em relação às habilitações académicas, existe uma heterogeneidade significativa entre os colaboradores. Contudo, é possível observar que a maioria dos trabalhadores apresenta o ensino secundário (52%), o que corresponde ao nível mínimo atualmente exigido como ensino obrigatório em Portugal, geralmente completado até aos 18 anos de idade (Portugal, 2012). Esta variedade pode influenciar as perceções sobre a diversidade e as experiências profissionais (OECD, 2021).

A partir da Tabela B.2, presente no Anexo B, é possível verificar que no ambiente de trabalho da Centrocar coexistem colaboradores com uma longa permanência na empresa (superior a 20 anos) e outros admitidos muito recentemente (menos de um ano). Esta coexistência pode enriquecer a empresa nos seus processos de tomada de decisão, uma vez que esta diversidade permite um maior conjunto de ideias distintas, e reflete um ambiente estável e orientado para o desenvolvimento e para a retenção dos seus colaboradores.

No que se refere à variável cargo atual, estes foram agrupados em três categorias: operacional, administrativo e de gestão. Esta classificação é construída a partir da natureza das funções exercidas e do grau de responsabilidade inerente e, deste modo, permite simplificar a análise e garantir maior clareza interpretativa. Desta forma, o cargo operacional (57%) está associado a funções como "Técnico(a)", "Consultor(a)", "Caixeiro(a)" ou "Especialista" e reflete tarefas técnicas ou de atendimento direto. O cargo administrativo (18%) está ligado, na maior parte das vezes, à gestão financeira, recursos humanos ou apoio logístico. Por fim, o cargo de gestão (25%) inclui designações como "Diretor(a)", "Responsável", "Chefe", "Gestor" ou "CEO", reunindo colaboradores com funções estratégicas, de liderança ou de supervisão de equipas. Esta distribuição demonstra que a

Centrocar mantém foco nas atividades técnicas e na assistência direta ao cliente. Além disso, a proporção de colaboradores em cargos de gestão sugere a valorização de uma supervisão próxima e de uma liderança ativa por parte da organização. No que diz respeito às perceções sobre a diversidade e inclusão, esta distribuição pode influenciá-las, já que as funções operacionais apresentam baixa participação feminina e menor envolvimento nos processos de decisão, o que pode limitar certos grupos no acesso a posições de liderança e à definição de estratégias.

Para além disso, dos 60 colaboradores da empresa, apenas 26 responderam ao questionário, o que corresponde a uma taxa de resposta de 43,3%. O Anexo D (Respostas) apresenta a caracterização sociodemográfica desta subamostra.

Assim, é essencial a realização de um teste de Qui-quadrado com o objetivo de comparar a distribuição das variáveis sociodemográficas entre os dois grupos: número total de colaboradores da empresa e número total de colaboradores que responderam ao questionário. Desta forma, este teste de independência é aplicado para verificar se existe uma diferença estatisticamente significativa entre a distribuição das variáveis na amostra de respostas (n=26) e na população total da empresa (n=60). O Anexo G apresenta a realização deste teste e, deste modo, é possível concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos relativamente às variáveis mencionadas. Desta forma, a distribuição dos indivíduos que responderam ao questionário é semelhante e reflete de forma geral a composição da força de trabalho da Centrocar e, por isso, os resultados obtidos são considerados adequados, representativos e válidos para a análise quantitativa desta investigação.

4.1.2. Resultados do Questionário

O questionário (Anexo D) foi desenvolvido através da ferramenta Google Forms e é constituído por 47 perguntas e está organizado em oito grupos de questões, detalhados na Tabela D.1, incluída no mesmo anexo.

A análise das respostas ao questionário foi realizada em função das frequências relativas, salientando as percentagens de concordância ou de discordância em cada afirmação e as questões de resposta aberta foram interpretadas de forma qualitativa, tendo em conta o tema em causa.

Em relação ao primeiro grupo de questões, este já foi abordado na secção 4.1.1, onde se realizou a análise detalhada do perfil da força de trabalho da Centrocar, bem como da sua crescente diversidade organizacional.

A partir do segundo grupo de questões (Diversidade Organizacional), é possível constatar que 76,9% dos trabalhadores concordam (50%) ou concordam totalmente (26,9%) que a força de trabalho da empresa se encontra progressivamente mais diversa, revelando consciência das mudanças ocorridas na Centrocar nos últimos cinco anos. Além disso, 77% das respostas consideram que a empresa assume um compromisso com a diversidade e 73,1% reconhece que todos os colaboradores são responsáveis pela sua promoção. Contudo, 100% indicaram nunca ter participado em qualquer formação ou atividade de promoção da diversidade, o que reflete uma perceção de incompatibilidade entre o compromisso assumido e as práticas experienciadas.

De forma geral, existe uma visão positiva sobre a diversidade, sendo "Inovação e Criatividade" o benefício mais reconhecido e "Aumento do nível de produtividade" o menos valorizado, o que pode indicar uma associação da diversidade a ganhos ao nível da inovação e desenvolvimento de ideias criativas do que ao nível da produtividade. Apesar deste forte consenso, um colaborador discordou que a diversidade melhora a imagem da empresa, indicando uma perceção individual divergente e que a diversidade não funciona como um ativo reputacional da Centrocar.

No diz respeito aos tipos de diversidade mais presentes na empresa, os colaboradores identificam a diversidade geracional/etária como a dimensão mais visível (88,5%), seguida da de género (50%), cultural (46,2%) e étnico-racial (26,9%). A diversidade de género é reconhecida sobretudo devido ao papel distinto entre homens e mulheres na organização, sendo que as mulheres estão, maioritariamente, associadas a cargos de gestão ou administrativos. Por outro lado, os outros tipos de diversidade são constatados pelos colaboradores devido à recente inclusão de trabalhadores imigrantes.

Para além disso, 80,8% reconhecem o impacto da diversidade etária nas equipas: 42,3% percecionam esse impacto como positivo, enquanto 38,5% descrevem como misto (positivo e negativo), o que sugere a presença de troca intergeracional com possíveis conflitos.

Na questão "Existe um incentivo por parte da empresa na troca de experiências entre colaboradores de diferentes origens.", os trabalhadores revelam uma postura neutra e dividida, sugerindo a ausência de ações claras e intencionais nesse domínio. O mesmo acontece na promoção da diversidade de género, já que também é percecionada de forma

neutra por 50% das respostas, enquanto 46,1% concordam e apenas uma pessoa discorda totalmente. Esta atitude pode refletir dúvidas sobre as medidas concretas para garantir a igualdade de género, embora a ausência de perceções negativas pode indicar um esforço da empresa em adotar uma abordagem mais inclusiva, de forma a promover a igualdade de género.

Tendo em conta o grupo de questões alusivo à "Inclusão", apenas um colaborador sentiu que a sua opinião já foi ignorada ou desvalorizada pela empresa devido ao seu "carácter forte", sugerindo que, em termos gerais, o ambiente de trabalho se caracteriza pela ausência de práticas discriminatórias relacionadas com atributos individuais. No entanto, este caso mencionado pode levar a concluir que certas características de personalidade, como a firmeza, podem ser menos valorizadas pela gestão e, por isso, reforça a necessidade de valorização de diferentes estilos de comunicação.

Paralelamente, metade dos participantes consideram que a Centrocar apresenta ações de promoção para um ambiente de trabalho inclusivo, mas 15,4% discordam deste incentivo e 34,6% assumem uma postura neutra, o que revela que as ações podem não ser suficientemente visíveis ou compreendidas por todos os trabalhadores.

É importante destacar que existe uma opinião dividida em relação à afirmação "A empresa tem em conta a opinião de todos os colaboradores nos processos de tomada de decisão.". Este resultado demonstra a necessidade de monitorizar estes processos, com vista a uma maior inclusão dos colaboradores, e estão relacionados com a valorização não equitativa das habilidades dos colaboradores (38,5% assume postura neutra e 11,5% discorda).

Em relação ao quarto grupo, 61,5% considera que a empresa promove um ambiente de trabalho seguro e aberto para que os colaboradores possam falar sobre conflitos, abusos ou discriminação sem receio de represálias. Contudo, esta perceção não é única, uma vez que existem colaboradores com uma postura neutra e um trabalhador discorda desta perceção, o que pode levantar dúvidas acerca deste procedimento de denúncia. Apesar deste dado, 69,2% dos colaboradores mostram concordância de que em situações de discriminação, a empresa apresenta procedimentos formais para tratar deste tipo de situação.

Por outro lado, 23,1% dos participantes já sentiram desconforto por razões como diferenças culturais, formação académica, penalização por atraso por incumprimento de obrigação, idade e antiguidade. Estas razões, tanto pessoais como profissionais, podem indicar não só a existência de preconceitos visíveis, mas também mais subtis ou sistémicos.

Além disso, estes aspetos podem ter diversas consequências, como problemas de integração e de comunicação em equipas cada vez mais heterogéneas.

Existem colaboradores (19,2%) que acreditam que alguns grupos enfrentam mais desafios devido às suas características pessoais. Assim, é fácil perceber que a maioria dos colaboradores não reconhece a existência de barreiras impostas a determinadas pessoas, o que pode sugerir uma perceção de igualdade de tratamento. Contudo, entre os colaboradores que consideram a existência destas barreiras, foram identificados vários exemplos, como colaboradores que não apresentam as capacidades necessárias para realizarem o seu trabalho, "estrangeiros", que poderão enfrentar barreiras associadas à nacionalidade, à integração ou à comunicação. Também são identificados os trabalhadores técnicos, refletindo uma perceção de desvalorização dessas funções em relação a outras. Nesta resposta, também houve referência à questão do "know-how", o que sugere uma valorização distinta entre o conhecimento técnico e o prático e outro grupo mencionado foram as "chefias", referindo-se à pressão sentida pelos colaboradores com cargos superiores e de liderança, e também à perceção de barreiras entre hierarquias, nomeadamente na comunicação com níveis hierárquicos inferiores. Assim, pode-se concluir que estes desafios não se centram apenas num grupo, mas sim podem ter origem em diferentes áreas.

O grupo de perguntas relativo ao tema "Tratamento justo e equitativo" permite esclarecer como os colaboradores percecionam o tratamento que lhes é dado. A maioria das respostas considera que a avaliação feita aos trabalhadores tem em conta o desempenho e a produtividade de cada um, embora um colaborador discorde, demonstrando a persistência de perceções individuais que associam as avaliações a potenciais fatores pessoais. Relativamente à adaptação das tarefas às características individuais, os colaboradores adotaram uma postura neutra ou ligeiramente positiva, com 14,5% a concordarem totalmente e 7,7% a discordarem, o que sugere que este processo deve ser monitorizado, com o objetivo de uma maior personalização ou flexibilidade para todos os trabalhadores.

A transparência nos critérios de promoção e aumentos salariais é um tema cuja perceção dos participantes está bastante dividida e, também, 19,2% discordam com a afirmação, apontando para a falta de clareza acerca destes critérios. Desta maneira, é essencial que haja uma maior comunicação interna e uma definição mais explícita dos critérios de promoção e de aumentos salariais. Este dado pode sugerir que o desenvolvimento profissional nem sempre está baseado em critérios justos ou uniformes.

Quanto às formações disponibilizadas pela empresa, 84,6% concorda que a Centrocar

dispõe de oportunidades de formações para todos os seus trabalhadores. Existem três respostas (15,3%) que discordam com a afirmação, o que indica que estas oportunidades até podem existir, mas não para todos.

No que diz respeito aos processos de recrutamento e seleção, nenhum dos participantes referiu ter-se sentido discriminado. Durante a seleção, a maioria dos colaboradores (80,8%) não identificou uma preferência por um determinado perfil de candidato e 19,2% afirmaram que a Centrocar tem preferência por um determinado perfil, associado ao mérito técnico de cada candidato. Estas perceções sugerem que a empresa é justa e livre de preconceito e a escolha é neutra e imparcial.

A maioria dos participantes não concorda com a afirmação "Os recrutadores influenciam o processo de recrutamento devido aos seus preconceitos", o que confirma que este processo é livre de preconceitos e os recrutadores são imparciais. Apesar deste importante dado, 7,6% dos colaboradores concordam com a afirmação, o que sugere a existência de julgamentos pessoais ou preconceitos inconscientes durante estes processos. Estas respostas negativas, ou até mesmo as neutras, mostram a importância de monitorizar o recrutamento com vista a aumentar a transparência e ter em conta critérios objetivos.

De forma geral, os participantes consideram que a empresa tem preocupação na promoção da diversidade, através da contratação de diferentes tipos de colaboradores. Contudo, esta valorização pode não estar suficientemente integrada ou visível no processo de integração dos colaboradores, como se confirma pelo facto de apenas 42,3% afirmarem ter recebido informações sobre diversidade organizacional.

No grupo da "Retenção e Crescimento", é importante referir a existência de uma perceção muito positiva acerca das oportunidades de desenvolvimento profissional que a Centrocar oferece a cada colaborador. Em relação a estas oportunidades de crescimento, é avaliada a respetiva equidade e 65,4% concordam que todos os colaboradores têm direito às mesmas oportunidades, mas 26,9% adota uma postura neutra e 7,7% discorda que exista esta equidade. Em relação a esta discordância, apenas uma pessoa identificou grupos que têm dificuldades de crescimento por causa das suas características pessoais, sendo que o setor comercial foi mencionado como exemplo. Esta resposta isolada não compromete a opinião positiva, mas pode ser um aspeto a analisar ao detalhe.

Além disso, os colaboradores percebem o compromisso da Centrocar com a diversidade (76,9%), contrastando com o facto da maioria dos participantes não ter acesso a informações sobre a diversidade nos seus processos de recrutamento e seleção.

Por fim, o último grupo de perguntas corresponde ao de "Sugestões de Melhoria". Tendo em conta as seis respostas desenvolvidas pelos participantes, estas têm como principal objetivo a melhoria da promoção de um ambiente mais diverso, inclusivo e equitativo. Desta forma, as respostas podem ser agrupadas em quatro áreas principais de intervenção. A primeira corresponde à promoção da colaboração e da partilha de experiências, ou seja, é essencial que a empresa crie oportunidades de interação entre diferentes equipas e colaboradores, com o objetivo de aumentar a perceção de inclusão. Outra área de melhoria identificada é a formação e o desenvolvimento profissional dos candidatos, o que indica que o investimento em formação é importante para a promoção de igualdade de oportunidades. O terceiro setor identificado é a comunicação interna da organização, em que existe uma necessidade de maior transparência, partilha de decisões para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo. O único comentário não associado com a diversidade foi "Os comerciais deviam conhecer o produto que vendem". Esta resposta indica um sentimento de desigualdade na valorização de funções e aponta para uma maior valorização e clarificação do papel do setor comercial.

A partir da análise das respostas ao questionário, é possível identificar os principais resultados obtidos em cada grupo de perguntas, bem como as oportunidades de melhoria que a empresa poderá adotar com o objetivo de reforçar a diversidade, a inclusão e a equidade no contexto organizacional da Centrocar. A Tabela H.1, presente no Anexo H, apresenta a síntese dos principais resultados e respetivas implicações.

Além da análise global dos resultados do questionário, considerou-se pertinente realizar uma análise complementar, com o intuito de compreender de que forma diferentes perfis experienciam o ambiente organizacional. Assim, foi realizada uma comparação entre as respostas dos colaboradores que pertencem a grupos minoritários, como mulheres, imigrantes, jovens (com menos de 25 anos), seniores (com 55 anos ou mais), recém-chegados (com tempo de empresa inferior ou igual a um ano) e colaboradores com maior antiguidade (mais de seis anos), e os restantes colaboradores (considerados como maioritário).

É importante destacar que, entre os 26 colaboradores que responderam ao questionário, 20 integram grupos minoritários, conforme os critérios definidos anteriormente. Desta forma, embora a maioria das respostas analisadas pertença a estes grupos, isso não deve ser confundido com a realidade da empresa, que conta com 60 trabalhadores. A Tabela H.2, presente no Anexo H, serve de auxílio para esta análise,

evidenciando as semelhanças e as diferenças nas perceções dos dois grupos acerca dos principais temas.

Assim, ambos os grupos partilham uma perceção positiva acerca do compromisso da empresa com a diversidade e, apesar deste reconhecimento, nenhum dos grupos participou em ações de formação sobre o tema, o que pode indicar a necessidade de uma possível intervenção nesta área.

O grupo minoritário expressa mais situações de desconforto e menor perceção de justiça nos critérios de promoção, de participação nos processos de decisão e de reconhecimento institucional. Ao nível das sugestões de melhoria, os colaboradores maioritários identificam a comunicação interna e o convívio interdepartamental, enquanto os minoritários destacam necessidades mais estruturais, como oportunidades de formação, tratamento equitativo e incentivo à colaboração.

Em suma, esta comparação entre os dois grupos revelou-se essencial, uma vez que reforça a importância da adoção de políticas ajustadas aos diferentes perfis, com o objetivo de responder a todos os colaboradores de forma mais equitativa e ajustada às necessidades de cada um.

4.2. Análise Qualitativa

A presente secção corresponde à análise qualitativa da investigação, realizada através da análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas e da observação direta dos processos de recrutamento e seleção. O objetivo desta análise consiste em aprofundar as perceções dos gestores e trabalhadores acerca da diversidade organizacional, bem como identificar as práticas de promoção da diversidade e inclusão adotadas pela empresa, incluindo a forma como estes conceitos são percebidos durante os processos de recrutamento e seleção.

4.2.1. Resultados das Entrevistas

Neste estudo, foram realizadas dez entrevistas (Anexo E) entre 23 de maio de 2025 e 9 de julho de 2025, com uma duração média de 30 minutos, através da plataforma Microsoft Teams. Após o consentimento, as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas no *software* Nvivo (Sá, 2023) e seguiram uma estrutura variável, mas abordaram tópicos comuns, tais como: diversidade e inclusão organizacional, barreiras e desafios, práticas discriminatórias e estereótipos, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e

sugestões de melhoria.

A partir dos dados recolhidos, procedeu-se à codificação dos conteúdos, através da identificação de categorias e subcategorias, seguindo uma abordagem mista, combinando categorias dedutivas, definidas pelos objetivos da investigação e da revisão da literatura, com categorias indutivas, derivadas das respostas dos entrevistados. A Tabela E.1 (Anexo E) apresenta a divisão resultante desse processo.

A análise permite verificar que a diversidade e a inclusão são elementos em crescimento dentro da Centrocar, acompanhando a sua fase de expansão contínua.

A maioria dos participantes apresenta uma perceção positiva relativamente à diversidade organizacional, considerando-a como uma vantagem competitiva e uma oportunidade enriquecedora de novas ideias, posturas e perspetivas, ajudando a "*abrir novos horizontes*" (Participante 2). Além disso, os Participantes 6 e 7 identificaram a diversidade como uma "*mais-valia*" do ponto de vista comercial, sobretudo no que diz respeito ao relacionamento com clientes internacionais. Assim, a contratação de imigrantes pode ser percecionada como uma estratégia de atração e de fidelização de clientes estrangeiros. Contudo, nem todos os entrevistados atribuem a mesma importância à diversidade, por exemplo o Participante 4 demonstra uma perspetiva moderada, indicando que a diversidade não é prioritária à estratégia organizacional.

Os participantes referem a inexistência de políticas ou regulamentos específicos sobre o tema, mas confirmam diversas práticas de promoção da inclusão, tais como: ações de *team Building*, igualdade salarial e uma liderança orientada para o respeito pelas diferenças. O Participante 1 mencionou que não existe qualquer distinção entre os colaboradores, o que é comprovado pelos relatos dos restantes participantes que, quando questionados sobre o ambiente de trabalho, referiram sentir-se incluídos e respeitados.

A promoção da diversidade ocorre de diferentes formas: o Participante 4 refere a contratação de perfis variados, especialmente jovens, enquanto o Participante 9 evidencia as formações contínuas como iniciativas promotoras de diversidade e inclusão. No entanto, também foram reconhecidos alguns desafios, nomeadamente a retenção de perfis estrangeiros, a dificuldade de integração na cultura portuguesa e as barreiras linguísticas que comprometem a eficácia da comunicação da Centrocar:

"*Em termos de desvantagens, considero que nas questões da diversidade pode haver alguma dificuldade de comunicação, ou seja, uma comunicação não tão eficaz. Por exemplo, tivemos aqui o caso de colaboradores colombianos, e o colegas da oficina tinham alguma dificuldade em comunicar com eles. Apesar de falarem*

espanhol, continua a ser uma língua diferentes, e isso, em termos técnicos, pode trazer alguns entraves." (Participante 4)

Para além das barreiras linguísticas, referidas por afetarem diretamente a comunicação interna, foram também identificados outros tipos de barreiras: culturais, ligadas ao perfil académico e ao perfil geracional. Estes relatos revelam que, apesar do ambiente inclusivo da Centrocar, persistem dificuldades individuais que afetam a experiência de integração e desenvolvimento dos colaboradores. Por exemplo, o Participante 8 é um colaborador imigrante que sente que a sua experiência profissional é condicionada por diferenças culturais e comportamentais, exigindo-lhe um processo de adaptação mais profundo.

É importante referir que existem procedimentos formais quando é identificada ou denunciada uma prática discriminatória por parte de um colaborador, tal como afirmou o Participante 1:

"*Caso surja uma situação de discriminação, poderemos ter de avançar com um processo disciplinar, uma vez que a Centrocar não tolera este tipo de comportamento (discriminação, de má educação). Nestes casos, a pessoa em causa é abordada diretamente e, se ela não retifica o seu comportamento, a empresa pode avançar com outro tipo de medidas.*"

Dois participantes (Participantes 4 e 5) identificaram a existência de um canal chamado "*Partilhas*", que permite reportar situações de discriminação ou outras ocorrências, mas nem todos os colaboradores têm conhecimento destes mecanismos, o que levanta questões sobre a transparência e acessibilidade da informação disponibilizada pela empresa.

Para além disso, todos os entrevistados referiram nunca ter vivenciado ou presenciado situações de discriminação, o que pode indicar a existência de um ambiente tendencialmente livre de preconceitos e estereótipos. Ainda assim, destaca-se o relato do Participante 8, que descreve uma situação de conflito interpessoal, que não considera discriminatória, mas reconhece que a empresa atuou prontamente:

"*Houve uma situação que me aconteceu, em que outro colega me começa a dar respostas completamente inadequadas. Reportei esta situação a uma pessoa dos recursos humanos e penso que a situação ficou resolvida, porque a pessoa mudou de postura.*"

A cultura organizacional é caracterizada pela meritocracia, tendo em conta o desempenho individual, as competências e as conquistas profissionais, em detrimento de critérios pessoais. Esta perceção é reconhecida por vários entrevistados e corrobora com a perceção de um tratamento equitativo.

Um dos motivos que contribuem para o sentimento de inclusão anteriormente mencionado prende-se com o facto da Centrocar valorizar as ideias dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, tal como se pode verificar no seguinte testemunho:

"*Sim, acho que a Centrocar ouve a opinião de todos e por vezes acaba por não tomar uma decisão sem perguntar à equipa o que acha e qual a sua opinião, o que é bastante bom este sentimento de inclusão que por vezes conseguimos que as nossas ideias se reflitam nas alterações que a empresa faz e por vezes a Centrocar até nos faz ver as coisas de outra forma e explica a ideia da administração a nós, o que é bom.*" (Participante 10)

É importante realçar a afirmação do Participante 10, uma vez que evidencia a transparência dos processos organizacionais e a clareza com que são justificadas as decisões tomadas. No entanto, também existem perceções divergentes:

"*Quando a decisão vem da administração, seja qual for a idade das pessoas, ela não é alterada e é na mesma aplicada e imposta a todos os colaboradores.*" (Participante 7)

A temática da progressão de carreira na empresa revelou-se ambígua e inclui um conjunto de opiniões divergentes entre os entrevistados. Por um lado, alguns colaboradores admitem a abertura e incentivo da Centrocar à progressão, ainda que essa vontade não seja expressa de forma direta. Por outro lado, existem trabalhadores que consideram a existência de limitações associadas à natureza de algumas funções, nas quais a evolução profissional parece inexistente ou pouco provável de acontecer.

Outro aspeto relevante é a falta de clareza acerca dos critérios e percursos de progressão, o que dificulta a definição de objetivos profissionais para certos colaboradores:

"*Não conheço esses critérios. Já falei com uma pessoa dos recursos humanos porque gostaria de saber qual o percurso necessário dentro da empresa para poder definir objetivos na minha profissional e pessoal. Por acaso, ainda estou à espera da resposta. Acredito que os colaboradores tenham uma noção geral de como evoluir, mas por exemplo há detalhes que precisava de saber.*" (Participante 8)

A ausência de critérios claros pode criar expectativas desalinhadas e aumentar a rotatividade dos colaboradores. Segundo um participante, os trabalhadores imigrantes tendem a permanecer pouco tempo na empresa devido ao desajuste entre o que procura e o que lhes é oferecido. Esta elevada rotatividade nas funções operacionais compromete a qualidade do serviço ao cliente, o investimento feito nos processos de recrutamento e integração e a continuidade das equipas.

Através de alguns testemunhos, foi possível entender que os processos de recrutamento e seleção são, de forma generalizada, percecionados como transparentes, estruturados e orientados para a igualdade de oportunidades, independentemente do género, idade, nacionalidade ou outras características pessoais.

A empresa promove um processo de integração e de adaptação para os seus colaboradores, cujo objetivo consiste no acolhimento dos recém-chegados, oferecendo formações prévias, oportunidades de estágio e percursos de integração progressiva. Contudo, o Participante 5 afirmou que melhoraria o ritmo do processo de recrutamento, de forma a tornar a integração mais natural:

"*(…) tornaria o processo de recrutamento menos apressado, já que um ritmo mais lento permite uma integração mais natural.*"

A diversidade cultural na Centrocar resulta principalmente da contratação de colaboradores imigrantes, associada à falta de mão de obra nacional, tal como relatado por vários participantes. O processo de integração e de adaptação destes trabalhadores é apoiada ativamente pelo Departamento de Recursos Humanos, através de apoio jurídico, documentação necessária, entre outros fatores.

Para além disso, o número de mulheres tem vindo a aumentar, o que tem contribuído para a intensificação da diversidade de género:

"*Atualmente, existe um aumento de colaboradores femininos, o que é positivo.*" (Participante 2)

Contudo, este aumento verifica-se apenas em cargos administrativos. As entrevistas indicam que a presença reduzida de mulheres em funções operacionais se deve, principalmente, à ausência de candidaturas femininas e não à falta de abertura por parte da Centrocar. Desta forma, é possível perceber que existe uma distribuição de género por função, em que a concentração de mulheres verifica-se nas áreas administrativas, enquanto o género masculino está representado nos cargos técnicos e operacionais:

"*A única coisa que noto é que as mulheres estão mais associadas à parte administrativa. Na parte técnica ou de assistência, como a que eu faço, não temos nenhuma mulher, seja na oficina ou no terreno.*" (Participante 6)

Esta distribuição corrobora os estereótipos de género tradicionalmente associados ao setor e abordados na revisão da literatura. Apesar desta divisão, as mulheres entrevistadas afirmam sentir que existem oportunidades iguais, sem qualquer tipo de barreira ou

desvalorização associada ao facto de pertencerem ao género feminino.

Nesta organização, a diversidade etária manifesta-se na convivência entre diferentes gerações, promovendo a partilha de conhecimentos, experiências e perspetivas. Esta convivência é incentivada pela política de contratação da empresa, que inclui tanto colaboradores jovens como seniores. Apesar do foco na contratação de jovens, a empresa valoriza os seniores, reconhecendo neles estabilidade e maturidade profissional. Mesmo reconhecendo o apoio recebido internamente, alguns jovens consideram que a idade pode ser vista com desconfiança pelos clientes:

"*O maior desafio foi lidar com clientes e em relação à integridade entre o pessoal e a empresa considero que não existiu nenhuma dificuldade. Às vezes, por sermos mais novos, os clientes desvalorizam-nos e chegam até a pedir para falar com o chefe. Nestas situações, o nosso chefe apoia-nos muito, incentiva-nos a dar o nosso melhor e explica aos clientes que, apesar da nossa idade, temos competência. Com o tempo, os clientes acabam por nos aceitar melhor. A empresa apoia-nos muito nesta vertente, já que aposta nos estagiários, já que é muito difícil arranjar pessoas para estas funções.*" (Participante 6)

Estas afirmações destacam o esforço da empresa em valorizar os seus trabalhadores aos clientes, transmitindo a competência e a qualificação de cada um e, desta maneira, reforçar a confiança dos clientes e a legitimidade profissional dos jovens.

A força de trabalho inclui trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade e outros que acabaram de chegar recentemente à empresa. Esta convivência desenvolve uma diversidade de experiências que enriquece o ambiente de trabalho com diferentes níveis de conhecimento e perceções sobre o funcionamento da organização. Por exemplo, o Participante 7 salienta mudanças nas práticas internas ao longo do tempo, evidenciando que o tratamento dado aos colaboradores tem vindo a mudar:

"*há pessoas que não aceitam bem as regras da empresa, são pessoas mais rudes, o que gera conflitos e mal-estar no ambiente de trabalho. Alguns até acabam por sair e antes essas pessoas eram transferidas para África, algo que atualmente isso não acontece.*"

Dos recém-chegados entrevistados, a maioria considera a sua experiência inicial positiva, destacando a interajuda, o acolhimento por parte das equipas e as atividades proporcionadas pela empresa de forma a melhorar a integração dos colaboradores. No que diz respeito aos colaboradores mais experientes, os participantes acreditam que a empresa valoriza o seu contributo.

Apesar da aposta da empresa nos jovens e dos testemunhos que indicam que estes são

ouvidos, o Participante 6 considera que é uma mudança ainda em curso, observando-se um tratamento preferencial para os colaboradores mais antigos, como também é evidenciado pelo Participante 8:

"*Sinto que o tratamento não é igual para todos, embora não saiba exatamente o que justifica isso. Percebi isso em conversas com os meus colegas, que parece haver um tratamento diferente entre colaboradores mais velhos e mais recentes.*"

Por outro lado, a empresa valoriza a experiência profissional e o conhecimento individual e, deste modo, esta valorização traduz-se na atribuição de responsabilidades, sendo que o número e o tipo de tarefas dependem da experiência individual:

"*O tempo e a experiência de cada um influencia o número de trabalhos atribuídos a cada colaborador.*" (Participante 5)

Nas entrevistas realizadas, foram incluídas perguntas abertas que permitiram aos entrevistados partilhar sugestões com vista à melhoria contínua da empresa. As propostas refletem preocupações e oportunidades de evolução em diversas áreas: clima e cultura organizacional; formação e sensibilização; gestão organizacional e processos; promoção da diversidade e inclusão.

A primeira área destaca propostas relacionadas com a coesão organizacional, a comunicação interna, o reconhecimento pelo trabalho realizado e o reforço da cooperação e do espírito de interajuda:

"*Se as pessoas fossem mais disponíveis para ajudar no trabalho dos outros e resolver certas dificuldades, o ambiente de trabalho beneficiaria bastante.*" (Participante 9)

A área da "Formação e Sensibilização" foi reconhecida por alguns entrevistados, destacando-se a importância de formações linguísticas, ações de sensibilização sobre a diversidade e convivência intergeracional, bem como formação externa direcionada aos próprios clientes:

"*(…) acho que seria necessária uma intervenção para os clientes perceberem, através de formações ou uma melhor comunicação sobre os valores da empresa em relação à diversidade.*" (Participante 10)

A terceira área de intervenção está relacionada com a gestão da empresa e, desta maneira, engloba sugestões associadas à gestão do tempo, à definição de planos de desenvolvimento, ao reforço da estrutura de apoio e à revisão dos processos de recrutamento e seleção:

"*Acho que é importante que os colaboradores tenham acesso a um plano de estudos de forma a melhorar o desempenho, tanto em equipa como com os clientes.*" (Participante 8)

Por fim, no âmbito da promoção da diversidade e inclusão, os entrevistados reforçaram a importância da diversidade como valor estratégico e do envolvimento dos colaboradores em iniciativas que promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo:

"*Estas formações seriam importantes para ajudar os colaboradores que já cá estão a adaptarem-se a esta nova realidade. Além disso, poderiam ser uma oportunidade para juntar todos, sensibilizar para a importância da diversidade e reforçar o compromisso da empresa com esta temática.*" (Participante 4)

Estas contribuições representam um auxílio importante na adaptação da empresa à crescente diversidade interna, de forma a promover um ambiente de trabalho mais coeso, equitativo e sustentável.

4.2.2. Resultados da Observação Direta

A pesquisa incluiu também a observação direta de uma entrevista de recrutamento realizada na empresa Centrocar. Estes resultados consistem em interpretações retiradas desta observação a partir de anotações registadas durante o momento, que se encontram sintetizadas no Anexo F, e tem como objetivo refletir sobre a forma como as práticas de diversidade estão (ou não) integradas ao longo deste processo de seleção.

Durante a observação da entrevista de emprego, foram analisados diversos elementos do processo, como o espaço físico da entrevista, a linguagem utilizada na descrição da vaga e durante o momento observado, o perfil dos candidatos, critérios de seleção utilizados, o acolhimento do candidato, o tipo de perguntas realizadas, bem como as reações e os comportamentos dos recrutadores e do candidato.

Antes da entrevista, foi estudada a vaga em questão (Supervisor de Peças) de forma a perceber se existe, desde o início do processo, a integração da diversidade. Esta vaga foi divulgada através de diversos meios de comunicação formais como o LinkedIn e o Sapo Emprego, bem como através de conversais informais entre os gestores e os colaboradores.

A descrição da função utiliza uma linguagem acessível, clara e objetiva, detalhando não só os requisitos necessários, mas também as oportunidades oferecidas. Contudo, não existe nenhuma referência explícita à valorização da diversidade e ao incentivo à candidatura de grupos minoritários, o que pode representar uma oportunidade de melhoria na comunicação da empresa. É importante destacar que, num setor onde a diversidade é reduzida, torna-se

essencial adotar uma linguagem inclusiva, que promova a diversidade e reforce o compromisso com práticas de recrutamento equitativas. Esta ausência também pode explicar a composição pouco diversa dos candidatos: apenas dois apresentam nacionalidade estrangeira e todos pertencem ao género masculino. Para tornar a linguagem inclusiva, a empresa poderia adotar expressões como: "A Centrocar valoriza a diversidade e compromete-se com práticas de recrutamento equitativas e inclusivas. Além disso, a empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores num ambiente inclusivo.".

Os critérios de seleção apresentam foco nas habilidades técnicas e nas atitudes comportamentais dos candidatos. No entanto, pode existir limitações nestes critérios, devido à falta de diversidade entre os recrutadores (sendo ambos homens) e entre os candidatos (todos do género masculino). Estas restrições podem limitar a perceção de imparcialidade e inclusão, mesmo que os critérios sejam objetivos e neutros.

Apesar de uma única observação não permitir generalizações, a ausência de diversidade visível no grupo dos recrutadores pode restringir a perceção de inclusão do candidato. Uma equipa de recrutadores mais diversa pode auxiliar em vários aspetos o processo de seleção, como por exemplo diminuição de preconceitos inconscientes e aumento da sensibilidade cultural. É importante destacar a flexibilidade proporcionada pela empresa no agendamento das entrevistas, tendo em conta a disponibilidade dos candidatos, o que reflete uma prática positiva de respeito e inclusão.

No início da entrevista, foi realizada uma breve explicação da história da empresa e da vaga disponível. Foi destacado pelos recrutadores os principais desafios atuais da Centrocar, que procura o crescimento e a melhoria contínua. Esta atitude transparente transmite uma imagem de realismo, de forma a construir uma relação de confiança com o candidato.

A entrevista ocorreu numa sala de reuniões acolhedora da empresa e decorada com os prémios conquistados pela Centrocar, transmitindo uma imagem de prestígio e profissionalismo. O acesso ao espaço é feito apenas por escadas, o que pode representar uma barreira de acessibilidade para candidatos com mobilidade reduzida.

O candidato foi acompanhado desde a entrada da empresa por um dos recrutadores, que corresponde a uma atitude que contribuiu para a redução da ansiedade e para a promoção do seu bem-estar. Foi possível verificar a postura descontraída do candidato, que poderá estar relacionada com o facto de já ter participado numa entrevista prévia online. Além disso, os comportamentos recetivos dos recrutadores contribuíram para um ambiente informal e

confortável, com momentos de "quebra-gelo" e questões informais sobre conquistas pessoais e interesses.

Para além disso, não se observaram sinais visíveis de diversidade ou de inclusão no espaço, o que pode revelar uma possibilidade de melhoria na comunicação da empresa. Esta oportunidade pode ser implementada através de elementos de inclusão, como por exemplo material com linguagem inclusiva e representações diversas, nomeadamente vídeos com imagens de colaboradores de vários perfis (género, origem, idade, etc.). A interação entre os recrutadores foi equilibrada, com ambos sentados lado a lado, em frente ao candidato, contribuindo para um ambiente mais informal e propício a diálogo.

Esta entrevista foi conduzida a partir do currículo do candidato, revelando uma preparação prévia por parte dos recrutadores. Desta maneira, esta preparação permite realizar a entrevista consoante o perfil do candidato e o seu percurso profissional, existindo, sobretudo, um equilíbrio entre flexibilidade e estrutura. O candidato teve sempre espaço para responder de forma livre e recebeu *feedback* verbal e não verbal por parte dos recrutadores.

Após a entrevista, os recrutadores trocaram impressões com o objetivo de avaliar o desempenho do candidato. Não foi observada nenhuma grelha de avaliação estruturada, o que pode comprometer a objetividade, dificultar a comparação entre candidatos e tornar a avaliação dependente das perceções individuais dos recrutadores.

Tendo em conta todos os elementos analisados anteriormente, é possível identificar um conjunto de práticas positivas, aspetos críticos e oportunidades de melhoria. A Tabela H.3 (Anexo H) apresenta uma síntese dos pontos referidos, incluindo sugestões que reforçam a integração da diversidade.

Desta maneira, é possível concluir que a observação direta de uma entrevista de emprego permite avaliar como a diversidade e a inclusão estão, ou não, integradas nas práticas da empresa. Esta análise permite identificar as práticas positivas já implementadas, bem como aspetos que podem ser melhorados de forma a tornar a abordagem mais inclusiva.

4.3. Discussão de Resultados

Esta secção discute os principais resultados obtidos das análises realizadas (quantitativa e qualitativa), articulando-os com os objetivos da investigação, a literatura e as implicações práticas para a gestão da diversidade na empresa em estudo.

De forma convergente, as duas análises revelam uma perceção favorável da diversidade, destacando o impacto "inovação e criatividade" como a principal vantagem

percecionada pelos colaboradores, já que a diversidade permite "*abrir novos horizontes*". Contudo, ambos salientam lacunas importantes, como: ausência de formações ou ações de sensibilização acerca da diversidade e da inclusão; falta de critérios claros de promoção e de desenvolvimento profissional; desconhecimento dos mecanismos formais de denúncia, por parte de alguns colaboradores. Os processos de recrutamento e seleção são vistos como justos e imparciais.

A análise qualitativa acrescenta desafios associados à diversidade: as barreiras linguísticas; as barreiras culturais; as barreiras ligadas ao perfil académico e geracional. Além disso, evidencia o sentimento de inclusão e de pertença sentido pelos colaboradores, que não se confirma no questionário. Nesta ferramenta, esse sentimento é menos evidente, destacando-se fragilidades na participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Nas entrevistas, é possível perceber que a antiguidade e a experiência influenciam as avaliações, contrariando a perceção meritocrática expressa no questionário.

Em comum, ambas as análises reforçam a necessidade de implementar medidas consistentes de promoção da diversidade e inclusão, nomeadamente através da valorização da comunicação interna, do investimento em formação e desenvolvimento profissional, bem como da melhoria da colaboração e do espírito de equipa. É importante destacar que a formação é essencial para a qualificação técnica dos trabalhadores e funciona como meio de sensibilização para a diversidade, convivência intergeracional e combate a preconceitos.

Assim, a utilização do questionário e das entrevistas permite a recolha simultânea de tendências gerais e de dinâmicas organizacionais mais profundas, respetivamente.

Em relação à literatura, os resultados confirmam vários contributos teóricos. Relativamente aos benefícios da diversidade, os impactos positivos mais reconhecidos foram a "inovação e criatividade" e a "melhoria da imagem da empresa", o que confirma os contributos de O'Donovan (2018), que a destaca como potenciadora de soluções inovadoras e como reforço para a reputação empresarial. Nas entrevistas, consegue-se perceber que a diversidade é associada como uma vantagem competitiva internacional e, desta maneira, reforça o seu valor estratégico, tal como argumentam Farnsworth et al. (2019). Em contrapartida, tanto as perceções como a literatura apontam para o facto de a diversidade implicar desafios, como potenciais conflitos em equipas heterogéneas, conforme Williams & O'Reilly (1998).

Quanto ao sentimento de inclusão declarado pelos colaboradores, este não cumpre integralmente com as três condições descritas por Shore et al. (2018) para a construção de

um ambiente de trabalho inclusivo. Apenas a condição relativa às estratégias de integração parece estar garantida, enquanto a equidade de oportunidades e a participação ativa nos processos de decisão não são reconhecidas por todos os colaboradores, por exemplo 23% discordam que a empresa considera a opinião de todos os seus trabalhadores.

A avaliação de desempenho é percecionada como justa e baseada no mérito, mas esta perceção afasta-se quando surgem fatores que causam desconforto entre os colaboradores, como a idade ou a nacionalidade, que parecem influenciar o reconhecimento interno e as oportunidades de crescimento. Logo, a meritocracia referida não é experienciada de forma equitativa por todos os colaboradores, confirmando Risberg e Van Den Brink (2019), que alertam para o risco de a meritocracia ser utilizada para esconder desigualdades estruturais. No caso da Centrocar, a ausência de critérios claros de promoção indica uma possível falta de justiça procedimental.

Deste modo, os colaboradores reconhecem que a empresa proporciona um ambiente tendencialmente inclusivo e justo, embora identifiquem a necessidade de melhorias em áreas específicas, como a comunicação, a formação, os critérios de progressão, e a colaboração entre trabalhadores. É importante destacar um dos pontos que emergiu das entrevistas: a chamada de atenção para a necessidade de incluir também os clientes e os parceiros externos da Centrocar em iniciativas de sensibilização para a diversidade, atendendo às situações relatadas.

Com base nos diagnósticos identificados, nos contributos teóricos e nas propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores, foi construída a Tabela H.4 (Anexo H), que corresponde a uma síntese das principais implicações práticas para a gestão da diversidade na Centrocar. A aplicação destas implicações pode não só contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho, como também reforçar a competitividade externa da empresa.

5. Considerações Finais

5.1. Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a adaptação da gestão da diversidade da Centrocar à crescente diversidade da força de trabalho, considerando as mudanças nas suas práticas de gestão e os impactos para os seus colaboradores.

Partindo da motivação que orienta este estudo, compreender como a diversidade é percecionada e gerida numa empresa portuguesa de média dimensão, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa e qualitativa, combinando um questionário e dez entrevistas semiestruturadas. Esta estratégia permitiu perceber as perceções dos colaboradores, identificar os principais desafios enfrentados e reconhecer as práticas já existentes, a partir das quais se formularam os contributos teóricos e práticos da investigação.

No Capítulo 3, foram apresentados os objetivos específicos e, através da análise desenvolvida, conclui-se que todos os objetivos foram atingidos. Foi possível caracterizar a força de trabalho da Centrocar em dois momentos distintos, identificando uma crescente diversidade, sobretudo ao nível das nacionalidades. Foram também reconhecidas as práticas de promoção da diversidade já existentes, ainda pouco estruturadas e associadas à integração de trabalhadores imigrantes e à aposta em jovens. Contudo, continuam a existir limitações associadas à participação reduzida dos colaboradores nos processos de decisão, bem como desigualdades percebidas em critérios de progressão. Além disso, a investigação reuniu as perceções dos gestores e dos colaboradores, que associam a diversidade tanto a vantagens como a desafios. Assim, este conceito é maioritariamente percecionado como uma oportunidade estratégica para a empresa e não como um "mal necessário".

Considerando a questão de investigação, conclui-se que a gestão da diversidade se encontra em fase de desenvolvimento. Apesar da sua valorização, persistem lacunas como a inexistência de formações e a falta de transparência nos critérios de desenvolvimento profissional. A adaptação encontra-se em curso, mas exige práticas mais consistentes e visíveis para integrar plenamente a diversidade como elemento estruturante da empresa.

Em suma, esta dissertação contribui para a compreensão da diversidade numa empresa portuguesa em processo de internacionalização e de crescimento, reforçando a diversidade e a inclusão enquanto exigências éticas e elementos estratégicos no atual contexto empresarial.

5.2. Contribuições do Estudo

A presente investigação constitui um contributo essencial para a gestão de recursos humanos da empresa, uma vez que permitiu analisar a gestão da diversidade, o seu impacto no contexto organizacional e na criação de um ambiente mais inclusivo. Assim, este estudo apresenta contributos importantes tanto a nível teórico como prático.

Tal como referido na secção 4.3, os resultados confirmam várias evidências abordadas na literatura (Capítulo 2), como a associação da diversidade à inovação e criatividade, tal como é abordado nos estudos de O'Donovan (2018) e o reconhecimento de desafios inerentes à diversidade, como a comunicação e a integração (Phillips & O'Reilly, 1998).

O conceito de inclusão defendido por Tan (2019) também é refletido parcialmente, já que muitos participantes se sentem ouvidos e valorizados, embora persistem limitações, nomeadamente na justiça organizacional, devido a opiniões ignoradas e ao desconhecimento de procedimentos formais para lidar com situações de discriminação.

Esta análise também reforça os contributos de Risberg e Van Den Brink (2019), porque evidencia a coexistência da meritocracia com desigualdades estruturais, influenciadas por fatores como a idade ou a nacionalidade.

A diversidade é percecionada pelos colaboradores como uma vantagem competitiva internacional, e é destacado o seu impacto positivo na relação com os seus clientes estrangeiros, o que reforça a perspetiva de Farnsworth et al. (2019). Além disso, destaca-se uma sugestão dos colaboradores que aponta para uma dimensão ainda pouco abordada na literatura: a inclusão de clientes e parceiros externos em ações de sensibilização sobre a diversidade, como forma de reforçar a coerência das práticas organizacionais.

Desta maneira, esta investigação acarreta evidências empíricas de uma empresa portuguesa em expansão internacional, que é um contexto pouco explorado em estudos já existentes. Além disso, este estudo apresenta implicações práticas para a gestão da diversidade da Centrocar e, consequentemente, para organizações estruturalmente semelhantes.

Numa fase inicial, a investigação permitiu elaborar um diagnóstico da situação atual da empresa, evidenciando as perceções dos colaboradores acerca da diversidade, da inclusão e da justiça organizacional.

A análise diagnóstica evidenciou pontos fortes, nomeadamente a perceção generalizada de inclusão e respeito, a avaliação de desempenho orientada pelo mérito e pela produtividade e a existência de um ambiente seguro e aberto a denúncias de discriminação.

Por outro lado, verificaram-se fragilidades de gestão relacionadas com a participação limitada dos colaboradores em processos de tomada de decisão, a presença de barreiras linguísticas, culturais, académicas e geracionais, a falta de iniciativas de cooperação interdepartamental e desigualdades percecionadas no acesso a formações e oportunidades para desenvolvimento profissional.

Com base neste retrato, destacam-se áreas críticas de intervenção que podem ser aplicadas pela empresa, como a criação de formações regulares sobre a diversidade, o reforço dos mecanismos de comunicação interna e da transparência dos critérios de desenvolvimento profissional. O estudo também revelou as boas práticas já implementadas, tais como: o apoio dado aos colaboradores imigrantes durante a integração, a valorização do mérito individual e a aposta nos jovens trabalhadores como estratégia de renovação e crescimento. Estas podem ser comunicadas de forma mais explícita, reforçando a imagem da empresa como uma organização inclusiva e competitiva.

Outro contributo prático consiste no conjunto de medidas práticas propostas na Tabela H.4, presente no Anexo H, que funciona como guia de alinhamento entre as práticas internas e a imagem pública da empresa.

Assim, os resultados não só fornecem orientações práticas para a gestão da diversidade da empresa, como constituem uma referência útil para empresas semelhantes e que enfrentam desafios idênticos na integração de colaboradores diversos.

5.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Através de uma análise retrospetiva ao trabalho desenvolvido, é importante reconhecer algumas limitações ao longo do seu desenvolvimento.

Conforme referido no Capítulo 3, a abordagem metodológica adotada corresponde a um estudo de caso único (investigação intensiva), o qual possibilitou uma análise aprofundada da gestão da diversidade na Centrocar e uma compreensão detalhada das perceções dos colaboradores. No entanto, esta opção limita a possibilidade de generalizar os resultados a outros contextos organizacionais, uma vez que se trata de uma análise restrita a uma única empresa.

No que diz respeito aos instrumentos de recolha de dados utilizados (questionários e entrevistas), estes basearam-se em autorrelatos, ou seja, nas perceções e interpretações dos colaboradores. Desta forma, podem incluir enviesamentos e, assim, as respostas podem refletir, em alguns casos, a tendência para dar respostas socialmente aceites, omitir certos

aspetos considerados menos positivos ou até exagerar determinadas situações.

O estudo qualitativo apresentou dois tipos de limitações adicionais. Em primeiro lugar, a análise das entrevistas revelou incoerências entre testemunhos, por exemplo quanto às informações fornecidas nos processos de recrutamento ou à valorização relativa de colaboradores jovens e seniores, o que dificulta uma interpretação totalmente rigorosa. Em segundo lugar, a estrutura das entrevistas, embora permita flexibilidade, pode originar um aprofundamento desigual de certos temas.

Em relação ao questionário, a amostra obtida foi mais reduzida do que a inicialmente prevista. Apesar de ter sido disponibilizado a todos os 60 trabalhadores, apenas 26 responderam. Embora esta amostra permita uma análise válida (Anexo G), restringe a robustez das conclusões e impossibilita qualquer generalização para a totalidade da população da empresa.

Para além disso, a escassez de investigações empíricas sobre a diversidade e a inclusão em empresas portuguesas de média dimensão reduziu a possibilidade de comparação direta dos resultados com estudos semelhantes em contexto nacional e, desta forma, esta investigação torna-se essencial, já que oferece novos dados empíricos para o contexto organizacional português.

Tendo em conta estas limitações, surgem diversas sugestões de investigação futura. Uma possibilidade seria a replicação do estudo em empresas de diferentes setores de atividades e dimensões, com vista a avaliar se os resultados se mantêm em realidades distintas. Outra vertente de análise poderia incidir sobre o caráter multinacional da Centrocar, permitindo comparar as práticas de gestão da diversidade entre os diferentes países onde a empresa está presente.

Além disso, a realização de estudos comparativos entre várias empresas possibilitaria identificar semelhanças e diferenças na forma como a diversidade é gerida em empresas com características idênticas.

Tendo em conta que, no presente estudo, apenas foi possível realizar uma observação direta a uma entrevista, futuros estudos poderiam incidir na análise aprofundada do impacto da diversidade nos processos de recrutamento e seleção.

Por fim, sugere-se o alargamento da análise às perceções de outros *stakeholders*, nomeadamente os clientes. A integração desta nova perspetiva permitiria compreender de que forma a diversidade organizacional impacta a relação da empresa com os clientes e o mercado externo.

Referências

Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management*, *20*(1), 39–49. https://doi.org/10.1108/13527601311296247

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, *44*(3), 20–29. https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003

Aquino, C. T. E. de, & Robertson, R. W. (Eds.). (2018). *Diversity and Inclusion in the Global Workplace: Aligning Initiatives with Strategic Business Goals* (1st ed.). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54993-4

Arango, A., Rodríguez, D., & Delgado, A. (2010). El caso de la administración de tiempo en los estudiantes de la Universidad Icesi: una guía a través de una investigación cualitativa. *Estudios Gerenciales*, *26*(Especial), 221–238. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70108-X

Barbosa, I., & Cabral-Cardoso, C. (2010). Equality and diversity rhetoric: One size fits all? Globalization and the Portuguese context. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *29*(1), 97–112. https://doi.org/10.1108/02610151011019237

Blackburn, R. M., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *British Journal of Sociology*, *53*(4), 513–536. https://doi.org/10.1080/0007131022000021461

Braga, L. de S., Vaz, C. T., Silva, D. N. M., Machado, E. L., & Friche, A. A. de L. (2023). Discriminação percebida por adultos mais velhos no uso de serviços de saúde: uma revisão integrativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, *28*(1), 155–169. https://doi.org/10.1590/1413-81232023281.08662022

Cardoso, S. K. A. B., Gomes, F. N., & Pederneiras, M. M. M. (2023). Liderança e Diversidade Cultural: A Influência dos Líderes na Promoção de uma Cultura Organizacional Inclusiva. *REVISTA FOCO*, *16*(5), e1746. https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n5-015

Castelino, L. M., & Shinde, R. (2023). A Review on Evolution and Importance of Diversity Education and Inclusion in Building an Effective Organizational Culture. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, *7*(3), 2581–6942. https://doi.org/10.5281/zenodo.8184016

Centrocar. (2023). *Empresa*. Centrocar. https://centrocar.com/empresa/

Chhetri, S. R. (2024). Impact of workforce diversity on organizational performance of Nepalese insurance companies. *Nepalese Journal of Management*, *11*(2), 75–95. https://doi.org/10.3126/njm.v11i2.68854

Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and Challenges of

Workplace Diversity in Modern Day Organizations: A Critical Review. *HOLISTICA*, *9*(2), 35–52. https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011

Cuadrado, I., Estevan-Reina, L., López-Rodríguez, L., & Constantin, A. A. (2023). To be or not to be egalitarian, that is the question: Understanding the complexity of ethnic prejudice in the workplace. *Current Psychology*, *42*(21), 18033–18051. https://doi.org/10.1007/s12144-022-02872-y

Darby, F. (2003). Diversity in the Workplace. *The ITB Journal*, *4*(2), 15–29. https://doi.org/10.21427/D7C167

Duarte, G., & Spinelli, L. M. (2019). Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. *Revista Sociais e Humanas*, *32*(2), 126–145. https://doi.org/10.5902/2317175836316

Farnsworth, D., Clark, J. L., Green, K., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002, June). Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools 1. *UF/IFAS Extension*. https://edis.ifas.ufl.edu

Fonseca, A. G. da S., Santos, C. R. dos, Batista, M. V. R., Sousa, J. R. de, Silva, A. M., Rocha, E. A. da, & Silveira, G. E. (2020). Mercado de trabalho: Análise teórica quanto à interferência dos fatores preconceito, estereótipos e discriminação no âmbito trabalhista. In Liliane Pereira de Souza (Org.) (Ed.), *Pesquisas em administração* (pp. 64–70). Editora Inovar. https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-86212-54-9

Friday, E., & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, *22*(9–10), 863–880. https://doi.org/10.1108/02621710310505467

Garcia-Yeste, C., Mara, L. C., de Botton, L., & Duque, E. (2022). Building a More Inclusive Workplace for Religious Minorities. *Religions*, *13*(6), 1–15. https://doi.org/10.3390/rel13060481

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2009). The effective management of cultural diversity. In M. F. Moodian (Ed.), *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations* (pp. 35–43). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452274942.n4

Gil Nogueira, M. (2023). Questão Ambiental e o uso dos Conhecimentos das Populações Tradicionais. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, *22*(1), e45364. https://doi.org/10.15448/1677-9509.2023.1.45364

Gilbert, J. A., & Ones, D. S. (1999). Development of the Diversity Practices Survey. *Psychological Reports*, *85*(1), 101–104. https://doi.org/10.2466/pr0.1999.85.1.101

Greene, A., & Kirton, G. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach* (4th ed.). Routledge.

Gross-Gołacka, E., Kavoura, A., Asonitou, S., & Martini, E. (2024). The Concept of Diversity

Management as an Approach to Redressing Social Inequalities. In *Bridging Social Inequality Gaps – Concepts, Theories, Methods, and Tools* (1st ed., pp. 1–16). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1004714

Gross-Gołacka, E., Kupczyk, T., & Wiktorowicz, J. (2022). Towards a Better Workplace Environment—Empirical Measurement to Manage Diversity in the Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(23). https://doi.org/10.3390/ijerph192315851

Heymann, J., Varvaro-Toney, S., Raub, A., Kabir, F., & Sprague, A. (2023). Race, ethnicity, and discrimination at work: a new analysis of legal protections and gaps in all 193 UN countries. *Equality, Diversity and Inclusion*, *42*(9), 16–34. https://doi.org/10.1108/EDI-01-2022-0027

Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality and Quantity*, *49*(1), 177–201. https://doi.org/10.1007/s11135-013-9981-7

International Labour Organization. (2022). *Transforming enterprises through diversity and inclusion*. https://www.ilo.org/publns

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, *29*(6), 801–830. https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00080-1

Jaiyeola, O. O., Jaiyeola, A. A., & Akpanobong, M. A. (2023). Integrated Analysis of Effective Leadership and Diversity Management as a Strategic "Brainbox" of Organizational Growth and Success. *Research on Humanities and Social Sciences*, *13*(12), 36–42. https://doi.org/10.7176/rhss/13-12-05

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, *43*(4), 409–424. https://doi.org/10.1002/hrm.20033

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, *33*(7), 14–26. https://doi.org/10.3102/0013189X033007014

Karaxha, H. (2019). Methods for Dealing with Resistance to Change. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, *7*(1), 290–299. https://doi.org/10.2478/bjreecm-2019-0018

Kelly-Lyth, A. (2023). Algorithmic discrimination at work. *European Labour Law Journal*, *14*(2), 152–171. https://doi.org/10.1177/20319525231167300

Knippenberg, D. Van, & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*, 515–541. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both Diversity and Meritocracy: Managing the

Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, *58*(8), 2180–2206. https://doi.org/10.1111/joms.12752

Li, F. (2024). Critically Unveiling Resistance: Strategies for Effective Change Management in Organizations. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, *7*(3), 157–160. https://doi.org/10.54097/y3ycxb90

Lima, M. E. O., & de Farias Leite, M. (2021). Conteúdo dos Estereótipos e Preconceito Racial: Efeitos da Cordialidade e da Competência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *37*, 1–11. https://doi.org/10.1590/0102.3772e37546

Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., De Déa Roglio, K., & De Toledo Martins Boehs, S. (2015). Human resource practices for diversity management: The inclusion of intellectual disabilities in a public federation of Brazil. *Revista de Administracao Mackenzie*, *16*(2), 157–187. https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187

Maia, L. S., & Leopoldino, C. B. (2024). Práticas de gestão da diversidade em uma empresa multinacional do setor de papel e celulose. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *22*(spe.), e83331. https://doi.org/10.19094/contextus.2024.83331

Martarello, R. de A., & Conceição, I. J. S. da. (2024). Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: uma Revisão Bibliográfica da Literatura Brasileira. *Id on Line Revista de Psicologia*, *18*(70), 138–157. https://doi.org/10.14295/idonline.v18i70.3943

Maturo, F., Migliori, S., & Paolone, F. (2019). Measuring and monitoring diversity in organizations through functional instruments with an application to ethnic workforce diversity of the U.S. Federal Agencies. *Computational and Mathematical Organization Theory*, *25*(4), 357–388. https://doi.org/10.1007/s10588-018-9267-7

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2023). Notes From the Editors: Spotlight on Inclusion and Diversity. *International Journal of Business Communication*, *60*(3), 727–732. https://doi.org/10.1177/23294884231167700

McHugh, M. L. (2013). The Chi-square test of independence. *Biochemia Medica*, *23*(2), 143–149. https://doi.org/10.11613/BM.2013.018

McMahon, A. M. (2010). Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, *5*(2), 37–48. https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.808

Medeiros, F. S. B., & Campos, S. A. P. de. (2020). As Relações de Gênero, os Estereótipos e a Violência Simbólica no Mercado de Trabalho. *Revista de Administração IMED*, *10*(1), 127–144. https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3496

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, *21*(2), 402–

433. https://doi.org/10.2307/258667

Morgan, J., & Várdy, F. (2009). Diversity in the workplace. *American Economic Review*, *99*(1), 472–485. https://doi.org/10.1257/aer.99.1.472

Nascimento, G. A. F., & Teixeira, I. R. (2018). Discriminação por idade nas relações de trabalho. *Revista Internacional CONSINTER de Direito*, *Ano IV*(VII), 325–341. https://doi.org/10.19135/revista.consinter.0007.00

OECD. (2021). *Education at a Glance 2021*. OECD. https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en

Pacheco, S. R. (2022). Gerenciamento da resistência à mudança organizacional. *Revista Científica Multidisciplicar Núcleo Do Conhecimento*, *7*(3), 57–74. https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE Open*, *2*(2), 1–15. https://doi.org/10.1177/2158244012444615

Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(1), 27–50. https://doi.org/10.1348/096317906X118397

Pereira, C. R., & Vala, J. (2010). Do preconceito à discriminação justificada. *In-Mind Português*, *1*(2–3), 1–13. http://hdl.handle.net/10451/8934

Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não Ser Favorável às Práticas de Diversidade? Eis a Questão. *Revista de Administração Contemporânea*, *14*(4), 670–683. https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400007

Phillips, K. W., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In Barry M. Staw & Robert I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 77–140). JAI Press. https://www.researchgate.net/publication/234022034

Portugal. (2012). *Decreto-Lei nº 176/2012 de 2 de agosto*. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/176-2012-179057

Prasad, P., Pringle, J. K., & Konrad, A. M. (2005). Examining the Contours of Workplace Diversity. In SAGE (Ed.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 1–22). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781848608092.n1

Rebelo, G., Delaunay, C., Martins, A., Diamantino, M. F., & Almeida, A. R. (2024). Women's Perceptions of Discrimination at Work: Gender Stereotypes and Overtime—An Exploratory Study in Portugal. *Administrative Sciences*, *14*(8), 1–14. https://doi.org/10.3390/admsci14080188

Reinert, M., Munhoz, G. D. S., Filippin, M., Chimello, G. R., Monteleone, G. M., & Pastro, M. G. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, *9*(1), 27–40. https://doi.org/10.4013/base.2012.91.03

Ribeiro, F. P. (2018). The discursive construction of collective narratives on Portuguese national identity: homogeneity or diversity? *Comunicação e Sociedade*, *34*, 325–342. https://doi.org/10.17231/comsoc.34(2018).2952

Risberg, A., & Van Den Brink, M. (2019). Organizational Implementation: Diversity Practices and Tools. In *Diversity in organizations: Concepts and practices* (2nd ed., pp. 240–268). Bloomsbury Publishing Plc.

Roberge, M.-É., Lewicki, R. J., Hietapelto, A., & Abdyldaeva, A. (2011). From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices. *Journal of Diversity Management*, *6*(2), 1–20. https://doi.org/10.19030/jdm.v6i2.5481

Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 483–499. https://doi.org/10.1037/apl0000161

Sá, C. F. de. (2023). Um Estudo Sobre as Contribuições do Software Nvivo Numa Abordagem Qualitativa de Pesquisa. *Revista Letra Magna*, *19*(34), 160–174. https://doi.org/10.29327/2206789.19.34-8

Sarboini, S. (2016). Performance of Employees and Impact on Promotion of Position. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, *4*(1), 103–114. https://doi.org/10.26811/peuradeun.v4i1.89

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(2), 235–251. https://doi.org/10.1080/09585190802670516

Shiddike, M. O., & Rahman, A. A. (2020). Case Study Method in Human Resource Development: Reviewing the Research Literature. *International Business Research*, *13*(4), 113–124. https://doi.org/10.5539/ibr.v13n4p113

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 176–189. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (3rd ed.). Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. http://www.ufsc.br

Sonkeng, G. (2022). Enjeux de la Gestion de la Diversité dans la Performance des Ressources Humaines des Entreprises. *European Scientific Journal, ESJ*, *18*(39), 71–90. https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n39p71

Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: Demasiado parecidos para serem diferentes? *Superavit: Revista de Gestão & Ideias*, *3*(3), 31–40. https://doi.org/10.26358/srgivol3ar32

Souza, E. de J., da Silva, J. P., & Santos, C. (2017). Representações de docentes acerca da diversidade sexual e homofobia. *Revista Estudos Feministas*, *25*(2), 519–544. https://doi.org/10.1590/1806-9584.2017v25n2p519

Tan, T. Q. (2019). Principles of Inclusion, Diversity, Access, and Equity. *Journal of Infectious Diseases*, *220*(Supplement 2 (S2)), S30–S32. https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198

Usman Mohideen, K. S., Sahu, S. R., Chacko, E., Manish Dubey, & Airen, V. (2024). Diversity And Inclusion In The Workplace: Best Practices For HR Professionals. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(6), 2146–2153. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5672

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (2nd ed.). Atlas.

Vincenzi, S. L., Mendes, L. A. de C., Gouveia, V. V., & Andrade, D. F. de. (2016). Escala de Resistência à Mudança (RAM): Construção, Evidências Psicométricas e Versão Reduzida. *Psico-USF*, *21*(3), 471–486. https://doi.org/10.1590/1413-82712016210303

Williams, D. A. (2013). *Strategic diversity leadership: Activating change and transformation in higher education*. Stylus Publishing.

Williams, J. B. (2017). Breaking Down Bias: Legal Mandates vs. Corporate Interests. *Washington Law Review*, *92*(4), 1473–1513. https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1961

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. In *Equality, Diversity and Inclusion* (Vol. 39, Issue 8, pp. 901–929). Emerald Group Holdings Ltd. https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197

Zafar, Dr. F., & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees' Resistance. *International Journal of Management Excellence*, *2*(3), 237–246. https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.101

Anexos

Anexo A: Informação de Apoio à Revisão da Literatura

O presente anexo apresenta as tabelas desenvolvidas no Capítulo 2 (Revisão da Literatura). Esta organização facilita a leitura do corpo principal do texto e permite a consulta de forma sistematizada dos contributos teóricos que sustentam esta investigação.

Tabela A.1 – Influência da cordialidade e da competência (Adaptado de Lima & de Farias Leite, 2021)

Cordialidade	Competência	Exemplo de grupos	Tipo de preconceito
Alta	Alta	Aliados próximos	Admiração
Alta	Baixa	Idosos, pessoas com deficiência	Paternalismo (pena)
Baixa	Alta	Ricos	Inveja
Baixa	Baixa	Pobres, sem abrigo	Desprezo

Tabela A.2 – Classificação da discriminação (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas)

Tipo de classificação	Discriminação	Principais características
Origem	Discriminação de género (Medeiros & Campos, 2020)	- Tratamento desigual assente no género, em que as mulheres são o género sub-representado em cargos de liderança e com desigualdades salariais.
	Discriminação racial/ étnica (Mayfield & Mayfield, 2023)	- Grupos minoritários raciais são excluídos ou prejudicados nos processos de recrutamento, seleção e promoção.
	Discriminação religiosa (Nascimento & Teixeira, 2018)	- Tratamento desigual motivado pela religião ou pelas crenças dos candidatos ou colaboradores.
	Discriminação sexual (Nascimento & Teixeira, 2018)	- Diferença de tratamento com base na identidade ou orientação sexual dos candidatos ou trabalhadores.
	Discriminação baseada na deficiência (Kelly-Lyth, 2023)	- Barreiras físicas, tecnológicas e sociais dificultam a inclusão; - As empresas devem seguir a lei que impõe instalações razoáveis e confortáveis, como acessibilidade e flexibilidade nos horários.
	Discriminação etária (Greene & Kirton, 2016)	- Colaboradores jovens são vistos como imaturos e, por isso, são excluídos de funções de responsabilidade; - Colaboradores seniores são vistos como indivíduos com baixa capacidade de adaptação e produtividade.

	Discriminação estética (Nascimento & Teixeira, 2018)	- Imposição de padrões de imagem considerados ideais, afetando a avaliação feita aos colaboradores.
Momento em que ocorre	Discriminação na contratação/recrutamento (Heymann et al., 2023)	- Baseada em características pessoais dos candidatos, afetando, na maior parte das situações, os grupos minoritários, como mulheres e imigrantes.
	Discriminação nas promoções (Heymann et al., 2023)	- Gestores tendem a avaliar de forma negativa membros de grupos minoritários, reduzindo oportunidades de progressão.
	Discriminação nas rescisões (Heymann et al., 2023)	- A decisão de despedimento pode ser afetada por estereótipos e pelos preconceitos presentes, invés de se basear na avaliação real do desempenho de cada trabalhador.
	Discriminação salarial (Heymann et al., 2023)	- Colaborador com cargos idênticos recebem salários diferentes com base em fatores discriminatórios, como género ou etnia.
Forma como se manifesta	Discriminação direta (Kelly-Lyth, 2023)	- Consequências claras e significativas; - Frequentemente, é ilegal.
	Discriminação indireta (Kelly-Lyth, 2023)	- Práticas aparentemente neutras colocam determinados grupos em desvantagem; - Exemplo: reuniões fora do horário laboral prejudicam colaboradores com filhos.
	Discriminação justa (Greene & Kirton, 2016)	- Discriminação com base em critérios legítimos e objetivos, mas não preconceituosos; - Não existe violação das leis de antidiscriminação.
	Discriminação injusta (Greene & Kirton, 2016)	- Discriminação baseada em preconceitos e critérios escolhidos; - Exemplo: discriminação etária nos processos de recrutamento e seleção.
	Discriminação interseccional/ múltipla/entrelaçada (Heymann et al., 2023)	- Cruzamento de diferentes tipos de discriminação; - Apesar da sua gravidade, alguns países não apresentam este tipo de discriminação na legislação.
Intenção	Discriminação intencional (Konrad et al., 2021)	- Discriminação consciente, baseada em preconceitos explícitos acerca de um determinado grupo.
	Discriminação inconsciente (Konrad et al., 2021)	- Desigualdade subtil e estrutural, que pode continuar ao longo do tempo.
	Discriminação positiva (Greene & Kirton, 2016)	- Também chamada de Ação Afirmativa; - Esta discriminação favorece os grupos sub-representados.
	Discriminação inversa/	- Favorecimento de grupos minoritários em

	reversa (Morgan & Várdy, 2009)	detrimento de outros, geralmente em funções que exigem poucas competências.

Tabela A.3 – Processo de mudança: cinco etapas (Adaptado de Pacheco, 2022)

Etapa	**Descrição**
Negação	- Os indivíduos não reconhecem que a mudança é precisa.
Defesa	- Há um esforço para resistir à mudança, mesmo quando esta já começou a acontecer.
Descarte	- Afastamento de hábitos ou comportamentos antigos.
Adaptação	- Ajustamento progressivo ao novo contexto.
Interiorização	- O novo sistema passa a ser visto como parte da cultura da empresa.

Tabela A.4 – Classificações das dimensões da diversidade e respetivos exemplos (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas)

Classificação	**Exemplos das dimensões da diversidade**
Atributos observáveis e ocultos (Yadav & Lenka, 2020)	- Observáveis: idade, género, raça, nacionalidade, entre outros. - Ocultos: personalidade, educação, ocupação, valores, entre outros.
Dimensões de alta e de baixa visibilidade (Yadav & Lenka, 2020)	- Alta visibilidade: idade, sexo, raça, etnia, entre outros. - Baixa visibilidade: estabilidade financeira, educação, experiência profissional/funcional, entre outros.
Diversidade superficial e profundo (Yadav & Lenka, 2020)	- Nível Superficial: atributos observáveis que podem ser identificados através de características físicas. - Nível Profundo: atributos subjacentes (ocultos), como por exemplo atitudes, personalidade e valores.
Dimensões primárias e secundárias (Williams, 2013)	- Dimensões primárias: idade, género, etnia. - Dimensões secundárias: experiências dos indivíduos, incluindo aspetos como estilo comunicacional, educação e nacionalidade.
Transparência e relevância para o trabalho (Jackson et al., 2003)	- Atributos altamente transparentes: idade, sexo, raça/etnia, entre outros. - Transparência intermediária: educação, experiência profissional, entre outros. - Diretamente relevantes: estabilidade no emprego ou habilidades técnicas. - Indiretamente relevantes: cultura, crenças, valores que podem impactar a dinâmica do trabalho.

Tabela A.5 – Tipos de resultados (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas)

Resultados Positivos	**Resultados Negativos/Neutros**	**Fatores Moderadores**
- Equipas heterogéneas, com níveis de habilidade semelhantes, tendem a ser mais criativas do que equipas homogéneas (Patrick & Kumar, 2012).	- O desempenho do grupo pode ser negativamente influenciado pelas diferenças de personalidade, valores e atitudes (Knippenberg & Schippers, 2007).	- As perceções sobre a diversidade no local de trabalho influenciam a integração de diferentes perspetivas e a presença de preconceitos entre grupos (Knippenberg & Schippers, 2007).
- Existe uma relação positiva entre a diversidade informacional (diferentes níveis de educação e experiência), e o desempenho de grupo (Knippenberg & Schippers, 2007).	- A diversidade cultural pode criar ansiedade, devido ao contacto com outras pessoas, sendo percecionada como ameaça à carreira dos colaboradores (Hofhuis et al., 2015).	
- A diversidade cultural, juntamente com um clima de inclusão, promove a partilha de informações e estimula a criatividade da equipa (Shore et al., 2018).	- A diversidade demográfica pode não impactar o desempenho diretamente, mas está ligada à satisfação e ao compromisso dos membros (Knippenberg & Schippers, 2007).	

Tabela A.6 – Práticas de promoção da diversidade (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas)

Prática	**Objetivo**	**Impacto**
Construção da equipa (Roberge et al., 2011)	- Estabelecer confiança, comunicação e colaboração entre os membros da equipa; - Criar oportunidades para resolver conflitos e problemas de comunicação.	- Redução da ansiedade social; - Reforço das relações interpessoais; - Maior sucesso em futuras colaborações.
Implementação de grupos multifuncionais (Roberge et al., 2011)	- Promover inovação através da diversidade funcional; - Incentivar a empatia e a compreensão entre diferentes cargos profissionais.	- Aumento da coesão da equipa; - Maior capacidade inovadora; - Reforço da cultura da diversidade.
Estimulação do fluxo de comunicação (Roberge et al., 2011)	- Melhorar o desempenho da equipa e da empresa; - Promover empatia, através de autodeclarações ou autorrevelações; - Reduzir estereótipos e preconceitos.	- Aumento da confiança e do sentimento de pertença; - Redução dos conflitos; - Valorização da diversidade organizacional.

Redes de diversidade (Risberg & Van Den Brink, 2019)	- Construir ambientes seguros e comunidades de apoio; - Apoiar identidades diversas; - Aumentar a visibilidade de grupos minoritários.	- Reforço da cultura inclusiva; - Redução do isolamento social.

Tabela A.7 – Atitudes perante a diversidade (Pereira & Hanashiro, 2010)

	Indivíduos não beneficiados por práticas de diversidade	**Indivíduos beneficiados por práticas de diversidade**
Atitudes de aceitação	Quadrante I Aceitação com base na crença na justiça social.	Quadrante II Aceitação com base no interesse pela obtenção de ganhos.
Atitudes de rejeição	Quadrante III Rejeição com base na discriminação inversa.	Quadrante IV Rejeição com base no receio da estigmatização.

Tabela A.8 – Benefícios e Custos da avaliação da diversidade (Adaptado de Pendry et al., 2007)

Benefícios	**Custos**
- Contribui para a melhoria contínua das práticas; - Aumento da eficácia organizacional ao permitir a correção de erros e o alinhamento com os objetivos estratégicos; - Esclarece as razões estratégicas das iniciativas de diversidade, incluindo as suas vantagens e desvantagens; - Enriquece a competência organizacional em diversidade, com impacto positivo no clima organizacional, recrutamento e retenção.	- Como esta etapa não é obrigatória, as empresas podem associar a avaliação a custos significativos, que envolvem colaboradores, tempo e dinheiro; - Para alguns gestores, a avaliação da diversidade pode ser usada como uma estratégia para cortar programas associados a outras áreas (por exemplo, vendas e finanças). Esta opinião leva a estes avaliados adotarem uma posição defensiva; - Certos colaboradores receiam ser sinceros, por medo de represálias ou consequências negativas nas suas carreiras profissionais; - Os profissionais de recursos humanos nem sempre apresentam competências necessárias para este processo, o que pode comprometendo a validade das conclusões.

Tabela A.9 – Indicadores de avaliação de diversidade (Elaboração própria com base em múltiplas fontes – consultar referências indicadas)

Exemplo de indicador para avaliação da diversidade	**Objetivo do indicador**	**Tipo de indicador**
Percentagem de representação de grupos minoritários (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Avaliação da representatividade de grupos minoritários, tais como mulheres, imigrantes, pessoas com deficiência.	Quantitativo

Aumento da diversidade em diferentes níveis da organização (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Medição e avaliação da evolução da diversidade em diferentes níveis hierárquicos	Quantitativo
Níveis de remuneração, em relação às disparidades salariais (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Avaliação das desigualdades salariais entre diferentes grupos na empresa	Quantitativo
Taxa de retenção (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Avaliação da satisfação e do bem-estar dos colaboradores e da capacidade de a empresa reter um talento diverso	Quantitativo
Percentagem de promoções, demissões ou rotatividade por grupos demográficos(Pendry et al., 2007; Risberg & Van Den Brink, 2019)	Análise da equidade em processos internos por grupos demográficos	Quantitativo
Número de reclamações por discriminação (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Identificação do número de ocorrências de discriminação por empresa	Quantitativo
Satisfação dos colaboradores (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Avaliação da satisfação e do bem-estar dos colaboradores	Qualitativo
Qualidade das relações entre as pessoas (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Avaliação das relações interpessoais	Qualitativo
Clima organizacional inclusivo (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Medição do grau de inclusão percebida pelos colaboradores	Qualitativo
Perceção acerca da justiça (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Análise das perceções da justiça na empresa	Qualitativo
Imagem externa da empresa (Risberg & Van Den Brink, 2019)	Avaliação da reputação da empresa em relação à diversidade	Qualitativo
Percentagem de colaboradores diversos recrutados (Gross-Golacka et al., 2022)	Avaliação da eficácia do recrutamento inclusivo	Quantitativo
Percentagem de gestores com formação em diversidade (Gilbert & Ones, 1999)	Avaliação do número de gestores com formação	Quantitativo

Anexo B: Caracterização Sociodemográfica dos Colaboradores

Tabela B.1 – Caracterização sociodemográfica dos colaboradores em 2019

Colaborador	Idade	Género	Nacionalidade	Habilitações Académicas	Tempo (anos)	Cargo atual
A1	51	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	25	Diretor(a) de Mercado
A2	61	Masculino	Portuguesa	1.º Ciclo Ensino Básico	25	Técnico(a) de Serviço II
A3	55	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	25	Gestor(a) Clientes Chave
A4	52	Masculino	Portuguesa	Ensino Técnico	23	Consultor(a) de Vendas
A5	62	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	21	Responsável de Compras Peças
A6	48	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	7	Técnico(a) de Serviço IV
A7	57	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	20	Responsável de Compras e Logística
A8	45	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	19	Chefe de Equipa/Formação e Apoio Técnico
A9	58	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	18	Caixeiro(a) de Peças
A10	50	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	18	Técnico(a) de Tesouraria
A11	41	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário Técnico-Profissional	18	Técnico(a) de Compras e Logística
A12	51	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	18	Assistente Comercial
A13	54	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	17	Consultor(a) de Vendas

A14	43	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	17	Responsável Administração Financeiro
A15	40	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	17	Diretor(a) de Planeamento, Controlo de Gestão e SI
A16	51	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	17	Técnico(a) Apoio Logístico
A17	50	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	16	Responsável de Tecnologias de Informação
A18	41	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	16	Técnico(a) de Contabilidade
A19	42	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	16	Técnico(a) de Controlo de Oficinal
A20	54	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	15	Diretor(a) Geral Grupo/CEO (*Chief Executive Officer)*
A21	42	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	13	Técnico(a) de Serviço IV
A22	53	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	28	Responsável de Formação e Garantias
A23	57	Masculino	Portuguesa	2.º Ciclo Ensino Básico	12	Caixeiro(a) de Peças
A24	57	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	10	Caixeiro(a) de Peças
A25	45	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	10	Técnico(a) de Serviço II
A26	40	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	9	Assistente Administração Financeira
A27	30	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	8	Técnico(a) de Planeamento, Controlo de Gestão e SI
A28	44	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	8	Diretor(a) de Pessoas e Bem Estar

A29	51	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	8	Diretor(a) Administrativo Financeiro
A30	58	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	7	Técnico(a) de Serviço I
A31	43	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	7	Consultor(a) de Vendas
A32	40	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	7	Técnico(a) de Serviço II
A33	42	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	7	Técnico(a) de Controlo de Oficinal
A34	52	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	6	Consultor(a) de Vendas
A35	33	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	6	Técnico(a) de Serviço II
A36	43	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	6	Técnico(a) de Contabilidade
A37	54	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	6	Técnico(a) de Serviço II
A38	47	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	6	Gestor(a) de Peças
A39	38	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	6	Técnico(a) de Pessoas e Bem Estar
A40	40	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	6	Responsável de Comunicação e Marketing
A41	53	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	6	Consultor(a) de Vendas
A42	54	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	5	Gestor(a) Oficinal
A43	53	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	5	Técnico(a) Apoio Logístico

A44	24	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	5	Técnico(a) de Serviço I
A45	39	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	5	Responsável de Tecnologias de Informação
A46	54	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	5	Técnico(a) de Controlo de Oficinal
A47	50	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	5	Consultor(a) de Vendas

Tabela B.2 – Caracterização sociodemográfica dos colaboradores em 2024

Colaborador	**Idade**	**Género**	**Nacionalidade**	**Habilitações Académicas**	**Tempo (anos)**	**Cargo atual**
A1	51	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	25	Diretor(a) de Mercado
A2	61	Masculino	Portuguesa	1.º Ciclo Ensino Básico	25	Técnico(a) de Serviço II
A3	52	Masculino	Portuguesa	Ensino Técnico	23	Consultor(a) de Vendas
A4	62	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	21	Responsável de Compras de Peças
A5	48	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	7	Técnico(a) de Serviço IV
A6	57	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	20	Responsável de Compras e Logística
A7	45	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	19	Chefe de Equipa/Formação & Apoio Técnico
A8	50	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	18	Técnico(a) de Tesouraria
A9	51	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	18	Assistente Comercial

A10	54	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	17	Consultor(a) de Vendas
A11	43	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	17	Responsável Administração Financeiro
A12	51	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	17	Técnico(a) Apoio Logístico
A13	54	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	15	Diretor(a) Geral Grupo/CEO (*Chief Executive Officer)*
A14	42	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	13	Técnico(a) de Serviço IV
A15	53	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	28	Responsável de Formação e Garantias
A16	57	Masculino	Portuguesa	2.º Ciclo Ensino Básico	12	Caixeiro(a) de Peças
A17	57	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	10	Caixeiro(a) de Peças
A18	45	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	10	Técnico(a) de Serviço II
A19	40	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	9	Assistente Administração Financeira
A20	30	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	8	Responsável de Planeamento, Controlo de Gestão e SI
A21	44	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	8	Diretor(a) de Pessoas e Bem Estar
A22	51	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	8	Diretor(a) Administrativo Financeiro
A23	58	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	7	Técnico(a) de Serviço I
A24	43	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	7	Consultor(a) de Vendas

A25	42	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	7	Técnico(a) de Controlo de Oficinal
A26	33	Masculino	Portuguesa	3.º Ciclo Ensino Básico	6	Técnico(a) de Serviço III
A27	43	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	6	Responsável de Contabilidade Centro Corporativo e Portugal
A28	54	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	5	Gestor Após Venda- Portugal
A29	24	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	5	Técnico(a) de Serviço I
A30	39	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	5	Responsável de Tecnologias de Informação
A31	55	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	5	Técnico(a) de Controlo de Oficinal
A32	45	Masculino	Portuguesa	2.º Ciclo Ensino Básico	5	Chefe de Equipa
A33	38	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	4	Técnico(a) de Serviço I
A34	25	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	4	Consultor(a) de Vendas
A35	29	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	4	Técnico(a) de Serviço I
A36	31	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	3	Técnico(a) de Serviço I
A37	43	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	3	Rececionista
A38	40	Masculino	Portuguesa	Mestrado	3	Técnico(a) de Pessoas e Bem Estar
A39	53	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	3	Consultor(a) de Vendas

A40	51	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	3	Responsável de Comunicação e Marketing
A41	67	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	3	Consultor(a) de Vendas
A42	53	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	2	Consultor(a) de Vendas
A43	22	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	2	Técnico(a) de Serviço I
A44	23	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário	2	Técnico(a) de Serviço I
A45	39	Masculino	Portuguesa	2.º Ciclo Ensino Básico	2	Técnico(a) de Serviço II
A46	36	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	2	Caixeiro(a) de Peças
A47	51	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	2	Caixeiro(a) de Peças
A48	35	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	1	Técnico(a) Tecnologias de Informação
A49	30	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	2	Especialista de Apoio Técnico e Garantias
A50	31	Feminino	Portuguesa	Mestrado	1	Técnico(a) de Planeamento, Controlo de Gestão e SI
A51	54	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	1	Técnico(a) de Serviço II
A52	21	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	1	Caixeiro(a) de Peças
A53	52	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	1	Técnico(a) de Controlo de Oficinal
A54	26	Masculino	Brasileira	Curso Secundário	<1 ano	Técnico(a) de Serviço I

A55	37	Masculino	Colombiana	Curso Secundário	<1 ano	Técnico(a) de Serviço II
A56	42	Masculino	Colombiana	Curso Secundário	<1 ano	Técnico(a) de Serviço II
A57	36	Masculino	Brasileira	Licenciatura	<1 ano	Técnico(a) de Serviço II
A58	21	Masculino	Portuguesa	Curso Secundário	<1 ano	Técnico(a) de Serviço I
A59	29	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	<1 ano	Técnico(a) de Planeamento, Controlo de Gestão & SI
A60	25	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	<1 ano	Rececionista

Anexo C: Informações dos Participantes

Tabela C.1– Caracterização sociodemográfica dos participantes das entrevistas

Participante	Idade	Género	Nacionalidade	Habilitações Académicas	Tempo (anos)	Cargo atual
P1	44	Masculino	Portuguesa	Licenciatura	8	Diretor(a) de Pessoas e Bem Estar
P2	45	Masculino	Portuguesa	2.º Ciclo Ensino Básico	5	Chefe de Equipa
P3	25	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	<1 ano	Rececionista
P4	40	Feminino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	9	Assistente Administração Financeira
P5	26	Masculino	Brasileira	Curso Secundário	<1 ano	Técnico(a) de Serviço I
P6	23	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário	2	Técnico(a) de Serviço I
P7	62	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário	21	Responsável por Compras de Peças
P8	42	Masculino	Colombiana	Curso Secundário	<1 ano	Técnico(a) de Serviço II
P9	50	Feminino	Portuguesa	Licenciatura	18	Técnico(a) de Tesouraria
P10	24	Masculino	Portuguesa	Ensino Secundário (12.º ano)	5	Técnico(a) de Serviço I

Tabela C.2 – Justificação da seleção dos participantes

Participante	Critérios de seleção	Justificação
P1	- Cargo de gestão com contacto direto com os colaboradores.	- Fornece uma visão global acerca da gestão da diversidade aplicada na Centrocar.
P2	- Cargo de gestão de equipas.	- Oferece uma perspetiva relevante sobre a liderança quotidiana e a gestão da diversidade.
P3	- Género feminino;	- Proporciona uma perspetiva sobre a sua

	- Recém-trabalhadora (tempo na empresa é inferior a 1 ano); - Jovem.	integração recente e a experiência de uma mulher neste ambiente organizacional.
P4	- Género feminino; - Antiguidade (tempo na empresa superior a 6 anos).	- Permite compreender a experiência de uma mulher na Centrocar, bem como a sua perceção das mudanças organizacionais ao longo do tempo, devido à sua longa permanência na empresa.
P5	- Nacionalidade estrangeira; - Recém-trabalhador (tempo na empresa é inferior a 1 ano); - Jovem.	- Proporciona uma visão acerca da sua integração recente e dos desafios sentidos de um trabalhador jovem estrangeiro num contexto maioritariamente nacional.
P6	- Colaborador jovem.	- Ajuda a perceber a visão dos trabalhadores mais jovens acerca da gestão da diversidade.
P7	- Faixa etária mais elevada; - Antiguidade relevante (tempo na empresa superior a 6 anos).	- Permite perceber a experiência dos colaboradores seniores e a sua perceção das mudanças organizacionais.
P8	- Nacionalidade estrangeira; - Recém-trabalhador (tempo na empresa é inferior a 1 ano).	- Perceber a perceção de um trabalhador estrangeiro em relação à sua recente integração e avaliar a adaptação da empresa à diversidade cultural.
P9	- Género feminino; - Antiguidade relevante (tempo na empresa superior a 6 anos).	- Esta trabalhadora fornece uma visão de longa experiência enquanto mulher na Centrocar.
P10	- Jovem; - Tempo de permanência na empresa elevado (4 a 6 anos)	- Combina a perspetiva de um jovem com experiência interna relevante, útil para avaliar a adaptação da empresa às mudanças.

Anexo D: Questionário – enunciado e respostas

Tabela D.1 – Caracterização dos grupos de perguntas

Grupos de perguntas	Descrição	Objetivos
Caracterização Sociodemográfica	Recolha de dados sociodemográficos dos colaboradores: idade, género, nacionalidade, habilitações académicas, tempo na empresa e cargo atual.	1- Compreender o perfil de cada colaborador; 2- Caracterizar a força de trabalho da Centrocar.
Diversidade Organizacional	Questões sobre a existência, valorização e impacto da diversidade na empresa.	1- Avaliar a consciência dos colaboradores sobre a crescente diversidade organizacional; 2- Compreender o grau de valorização e envolvimento dos colaboradores na promoção da diversidade; 3- Identificar as dimensões da diversidade mais reconhecidas pelos colaboradores e o respetivo impacto; 4- Analisar a perceção dos colaboradores acerca da diversidade organizacional como um fator positivo que afeta a dinâmica empresarial.
Inclusão	Perguntas acerca do ambiente de trabalho e da igualdade de oportunidades na Centrocar.	1- Compreender a perceção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho; 2- Verificar se os colaboradores já se sentiram desvalorizados devido às suas características pessoais; 3- Analisar o reconhecimento dos colaboradores acerca das práticas da empresa para garantir um ambiente de trabalho respeitoso, inclusivo e equitativo.
Discriminação e Barreiras	Perguntas sobre a perceção de discriminação e barreiras, bem como o conhecimento sobre os processos de denúncia.	1- Identificar se os colaboradores já experienciaram situações de desconforto ou discriminação; 2- Identificar grupos de pessoas potencialmente afetados por barreiras ou discriminação; 3- Avaliar o conhecimento e a confiança sobre os mecanismos disponíveis para reportar práticas discriminatórias; 4- Compreender a perceção dos colaboradores acerca da liberdade e da

		segurança para reportar ou discutir questões sensíveis sem receio de consequências negativas.
Tratamento justo e equitativo	Questões sobre a justiça organizacional, avaliações de desempenho e progressão na carreira.	1- Analisar a perceção dos colaboradores acerca da justiça e da imparcialidade nas avaliações de desempenho; 2- Avaliar a clareza, transparência e comunicação dos critérios de promoção e de progressão profissional; 3- Compreender se as condições de trabalho se adaptam às necessidades individuais dos colaboradores.
Recrutamento e Seleção	Questões sobre a diversidade nos processos de recrutamento e seleção e o compromisso da empresa com a inclusão.	1- Perceber se os colaboradores reconhecem a valorização da diversidade nesses processos; 2- Compreender a perceção dos trabalhadores sobre a imparcialidade e a discriminação nos processos de seleção.
Retenção e Crescimento	Perguntas sobre as oportunidades de crescimento e estratégias de retenção na empresa.	1- Compreender a perceção dos colaboradores quanto à existência e equidade de oportunidades de crescimento profissional; 2- Identificar barreiras percebidas pelos colaboradores no acesso a oportunidades; 3- Avaliar a perceção dos colaboradores sobre as estratégicas de retenção dos trabalhadores.
Sugestões de Melhoria	Questões abertas para recolher propostas dos colaboradores para reforçar a diversidade e a inclusão.	1- Recolher contributos para melhorar as práticas organizacionais de diversidade e inclusão.

Enunciado

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) e consiste em perceber a adaptação da Centrocar à crescente diversidade da sua força de trabalho.

Desta forma, este questionário serve para entender a perceção dos colaboradores sobre a diversidade na empresa e o impacto desta mudança no ambiente organizacional. Por isso, a participação de todos os colaboradores é importante para esta análise.

Todas as respostas são anónimas e confidenciais, pelo que se pede que responda de forma

mais sincera possível.

Desde já, agradeço a sua colaboração. Caso tenha alguma dúvida, pode entrar em contacto comigo através do seguinte e-mail marianadesantoserocha01@gmail.com.

Se aceitar participar, por favor clique no botão abaixo para continuar.

- Caracterização Sociodemográfica

1- Idade *

( ) Menos de 25 anos

( ) 25 a 34 anos

( ) 35 a 44 anos

( ) 45 a 54 anos

( ) 55 anos ou mais

2- Género *

( ) Masculino

( ) Feminino

( ) Prefiro não dizer

( ) Outra opção (especificar):

3- Nacionalidade *

( ) Portuguesa

( ) Brasileira

( ) Colombiana

( ) Outra opção (especificar):

4- Habilitações académicas *

( ) 9ºano ou inferior

( ) 10ºano a 12ºano

( ) Licenciatura

( ) Pós-graduação

( ) Mestrado

( ) Doutoramento

5- Tempo na empresa *

( ) Menos de 1 ano

( ) 1 a 3 anos

( ) 4 a 6 anos

( ) Mais de 6 anos

6- Cargo atual *:

- Diversidade Organizacional

Indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

Escala de Resposta (1 a 5): 1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente

1- Todos os colaboradores da empresa são responsáveis pela promoção da diversidade. (Diversidade consiste no conjunto de diferenças entre os indivíduos de uma sociedade, implicando o reconhecimento e a valorização dessas diferenças individuais.) *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

2- A força de trabalho da empresa está cada vez mais diversa. (Força de trabalho consiste no conjunto de todos os colaboradores da empresa, tendo em conta as suas diferenças.) *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

3- A empresa compromete-se com a diversidade, apoiando, valorizando e promovendo a inclusão de todos os colaboradores. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

4- A diversidade contribui para os seguintes aspetos na empresa. *

Fator de contribuição	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente
Inovação e Criatividade					
Clima da empresa mais favorável					
Melhoria da imagem da empresa					
Aumento do nível de produtividade					
Aumento da confiança e da satisfação dos colaboradores					

5- Já participou em alguma atividade/formação sobre a diversidade promovida pela empresa? *

( ) Sim

( ) Não

6- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", especifique essas atividades/formações.

Resposta:

7- Quais são os tipos de diversidade que considera mais presentes na empresa? (Pode selecionar mais do que uma opção) *

□ Diversidade cultural (tradições)

□ Diversidade de género (masculino, feminino, outro)

□ Diversidade étnico-racial (raça)

□ Diversidade geracional/etária (idade, diferentes gerações)

□ Diversidade religiosa (crenças)

□ Diversidade sexual (orientação sexual e identidade de género)

□ Diversidade de capacidades físicas ou cognitivas (problemas incapacitantes)

□ Outra opção (especificar):

8- A existência de diferentes faixas etárias (diferentes gerações) tem impacto na colaboração entre os membros da equipa. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

9- Caso tenha considerado que a existência de diferentes gerações tem impacto na empresa, qual é a natureza desse impacto? *

( ) Positivo

( ) Negativo

( ) Misto

( ) Não tenho opinião sobre o assunto

10- Existe um incentivo por parte da empresa na troca de experiências entre colaboradores de diferentes origens. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

11- A empresa promove a diversidade de género em todos os níveis hierárquicos, incluindo cargos de liderança. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

- Inclusão

Indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

Escala de Resposta (1 a 5): 1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente

1- A minha opinião já foi ignorada ou desvalorizada pela empresa devido a características pessoais. *

( ) Sim

( ) Não

2- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", especifique as situações que considera que a sua opinião não foi valorizada.

Resposta:

3- A empresa tem em conta a opinião de todos os colaboradores nos processos de tomada de decisão. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

4- A empresa promove ações concretas para incentivar a inclusão no ambiente de trabalho. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

5- A empresa valoriza as competências e habilidades de todos os seus colaboradores de forma equitativa. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

- Discriminação e Barreiras

Indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

Escala de Resposta (1 a 5): 1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente

1- Acredita que alguns grupos de colaboradores enfrentam mais desafios dentro da empresa devido às suas características pessoais? *

( ) Sim

( ) Não

2- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", especifique esses grupos.
Resposta:

3- A empresa promove um ambiente de trabalho seguro e aberto para que os colaboradores possam falar sobre conflitos, abusos ou discriminação sem receio de represálias. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

4- Já presenciou ou vivenciou uma situação de discriminação? *

( ) Sim

( ) Não

5- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", indique qual foi a situação em causa e qual foi a sua abordagem?
Resposta:

6- Em situações de discriminação, a organização tem procedimentos formais e específicos para a apresentação de queixas e denúncias. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

7- Já se sentiu desconfortável na empresa devido a algum fator pessoal ou profissional? *

( ) Sim

( ) Não

8- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", indique quais foram os motivos do desconforto: (Pode selecionar mais do que uma opção)

□ Diferenças culturais

□ Género

□ Idade

□ Nacionalidade

□ Formação académica

□ Religião

□ Identidade de género

□ Orientação sexual

□ Orientação política

□ Outra opção (especificar):

- Tratamento justo e equitativo

Indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

Escala de Resposta (1 a 5): 1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente

1- A empresa avalia os colaboradores em relação ao seu desempenho e à sua produtividade, independentemente das características pessoais de cada um. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

2- A empresa é transparente nos critérios de promoção e aumentos dos salários. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

3- As exigências das tarefas são ajustadas em relação às características e necessidades dos colaboradores. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

4- A empresa apresenta oportunidades de formação para todos os colaboradores. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

- Recrutamento e Seleção

Indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

Escala de Resposta (1 a 5): 1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente

1- Existe uma preocupação por parte da empresa em recrutar diferentes tipos de colaboradores e valorizar a diversidade na contratação de novos talentos. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

2- No meu processo de recrutamento, existiu um momento que me senti discriminado(a). *

( ) Sim

( ) Não

3- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", especifique a situação na qual existiu discriminação.

Resposta:

4- Durante o meu processo de recrutamento, existiu alguma preferência por um determinado perfil de candidato. *

( ) Sim

( ) Não

5- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", especifique qual o perfil de candidato que considera que é favorecido.
Resposta:

6- Os recrutadores influenciam o processo de recrutamento devido aos seus preconceitos. *

( ) Discordo totalmente
( ) 2
( ) 3
( ) 4
( ) Concordo totalmente

7- Durante o processo de integração, recebi informações acerca das políticas de diversidade da empresa. *

( ) Discordo totalmente
( ) 2
( ) 3
( ) 4
( ) Concordo totalmente

- Retenção e Crescimento
Indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.
Escala de Resposta (1 a 5): 1- Discordo totalmente; 5- Concordo totalmente

1- Existem grupos na empresa que têm dificuldades de crescimento devido às suas características pessoais. *

( ) Sim
( ) Não

2- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", especifique qual os grupos que têm dificuldades de crescimento.
Resposta:

3- A empresa permite o desenvolvimento profissional dos colaboradores. *

( ) Discordo totalmente
( ) 2
( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

4- A empresa adota medidas para garantir a retenção de colaboradores com diferentes perfis e experiências. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

5- A empresa oferece as mesmas oportunidades de crescimento a todos os colaboradores. *

( ) Discordo totalmente

( ) 2

( ) 3

( ) 4

( ) Concordo totalmente

- Sugestões de melhoria

Indique sugestões de melhoria de forma a promover um ambiente de trabalho mais diverso, inclusivo e equitativo.

Resposta:

- Conclusão

As suas respostas foram gravadas e vão ser utilizadas no tratamento de dados deste trabalho. Obrigada pela sua participação neste questionário!

Respostas

- Caracterização Sociodemográfica

Variável Sociodemográfica		Frequência absoluta	Frequência relativa
Género	Masculino	23	88,5%
	Feminino	3	11,5%

Faixas etárias	18 – 24 anos:	3	11,5%
	25 – 34 anos:	4	15,4%
	35 – 44 anos	9	34,6%
	45 – 54 anos	7	26,9%
	+ 55 anos	3	11,5%
Nacionalidade	Portuguesa	23	88,5%
	Brasileira	2	7,7%
	Colombiana	1	3,8%
Habilitações académicas	1º, 2º e 3ºCiclo/Ensino Básico	4	15,4%
	Ensino Secundário/ Técnico-Profissional	13	50%
	Licenciatura	7	26,9%
	Mestrado	2	7,7%
Tempo na empresa	Menos de 1 ano	4	15,4%
	1-3 anos	8	30,8%
	4-6 anos	2	7,7,%
	Mais de 6 anos	12	46,2%
Cargo atual	Cargo Operacional	16	62%
	Cargo Administrativo	4	15%
	Cargo de Gestão	6	23%

- Diversidade Organizacional

Questão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1- Todos os colaboradores da empresa são responsáveis pela promoção da diversidade.	0 (0%)	0 (0%)	7 (26,9%)	10 (38,5%)	9 (34,6%)
2- A força de trabalho da empresa está cada vez mais diversa.	1 (3,8%)	0 (0%)	5 (19,2%)	13 (50%)	7 (26,9%)
3- A empresa compromete-se	0	0	6	8	12

com a diversidade, apoiando, valorizando e promovendo a inclusão de todos os colaboradores.	(0%)	(0%)	(23,1%)	(30,8%)	(46,2%)
8- A existência de diferentes faixas etárias (diferentes gerações) tem impacto na colaboração entre os membros da equipa.	0 (0%)	2 (7,7%)	3 (11,5%)	15 (57,7%)	6 (23,1%)
10- Existe um incentivo por parte da empresa na troca de experiências entre colaboradores de diferentes origens.	3 (11,5%)	3 (11,5%)	10 (38,5%)	8 (30,8%)	2 (7,7%)
11- A empresa promove a diversidade de género em todos os níveis hierárquicos, incluindo cargos de liderança.	1 (3,8%)	0 (0%)	13 (50%)	9 (34,6%)	3 (11,5%)

4- A diversidade contribui para os seguintes aspetos na empresa.

Fator de contribuição	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inovação e Criatividade	0	0	3	19	4
Clima da empresa mais favorável	0	0	7	17	2
Melhoria da imagem da empresa	0	1	4	14	7
Aumento do nível de produtividade	0	1	11	12	2
Aumento da confiança e da satisfação dos colaboradores	0	0	6	19	1

5- Já participou em alguma atividade/formação sobre a diversidade promovida pela empresa?

Sim – 0 (0%)

Não – 26 (100%)

7- Quais são os tipos de diversidade que considera mais presentes na empresa?

Tipos de diversidade	**Frequência (n)**	**Percentagem (%)**
Diversidade cultural (tradições)	12	46,2%
Diversidade de género (masculino, feminino, outro)	13	50%
Diversidade étnico-racial (raça)	7	26,9%

Diversidade geracional/etária (idade, diferentes gerações)	23	88,5%
Diversidade religiosa (crenças)	3	11,5%
Diversidade sexual (orientação sexual e identidade de género)	2	7,7%
Diversidade de capacidades físicas ou cognitivas (problemas incapacitantes)	2	7,7%
Outra opção: Diversidade cultural - académica	1	3,8%

9- Caso tenha considerado que a existência de diferentes gerações tem impacto na empresa, qual é a natureza desse impacto?

Positivo – 11 (42,3%)

Negativo – 1 (3,8%)

Misto – 10 (38,5%)

Não tenho opinião sobre o assunto – 4 (15,4%)

- Inclusão

Questão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3- A empresa tem em conta a opinião de todos os colaboradores nos processos de tomada de decisão.	2 (7,7%)	4 (15,4%)	13 (50%)	5 (19,2%)	2 (7,7%)
4- A empresa promove ações concretas para incentivar a inclusão no ambiente de trabalho.	0 (0%)	4 (15,4%)	9 (34,6%)	7 (26,9%)	6 (23,1%)
5- A empresa valoriza as competências e habilidades de todos os seus colaboradores de forma equitativa.	1 (3,8%)	2 (7,7%)	10 (38,5%)	8 (30,8%)	5 (19,2%)

1- A minha opinião já foi ignorada ou desvalorizada pela empresa devido a características pessoais.

Sim – 1 (3,8%) – Carácter forte (Pergunta 2)

Não – 25 (96,2%)

- Discriminação e Barreiras

Questão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3- A empresa promove um	0	1	9	9	7

ambiente de trabalho seguro e aberto para que os colaboradores possam falar sobre conflitos, abusos ou discriminação sem receio de represálias.	(0%)	(3,8%)	(34,6%)	(34,6%)	(26,9%)
6- Em situações de discriminação, a organização tem procedimentos formais e específicos para a apresentação de queixas e denúncias.	0 (0%)	0 (0%)	8 (30,8%)	9 (34,6%)	9 (34,6%)

1- Acredita que alguns grupos de colaboradores enfrentam mais desafios dentro da empresa devido às suas características pessoais?

Sim – 5 (19,2%) – "Devido as capacidades ou não das pessoas"; "Estrangeiros"; "Técnicos"; "Know How"; "Chefias" (Pergunta 2)

Não – 21 (80,8%)

4- Já presenciou ou vivenciou uma situação de discriminação?

Sim – 0 (0%)

Não – 26 (100%)

7- Já se sentiu desconfortável na empresa devido a algum fator pessoal ou profissional?

Sim – 6 (23,1%)

Não – 20 (76,9%)

8- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", indique quais foram os motivos do desconforto:

- Diferenças culturais (1)
- Idade (1)
- Formação académica (2)
- Outra opção: Penalização por atraso no cumprimento de obrigação (1); Antiguidade (1)

- Tratamento justo e equitativo

Questão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1- A empresa avalia os colaboradores em relação ao seu desempenho e à sua produtividade, independentemente das	0 (0%)	1 (3,8%)	3 (11,5%)	12 (46,2%)	10 (38,5%)

características pessoais de cada um.					
2- A empresa é transparente nos critérios de promoção e aumentos dos salários.	1 (3,8%)	4 (15,4%)	8 (30,8%)	9 (34,6%)	4 (15,4%)
3- As exigências das tarefas são ajustadas em relação às características e necessidades dos colaboradores.	0 (0%)	2 (7,7%)	11 (42,3%)	9 (34,6%)	4 (15,4%)
4- A empresa apresenta oportunidades de formação para todos.	0 (0%)	3 (11,5%)	1 (3,8%)	7 (26,9%)	15 (57,7%)

- Recrutamento e Seleção

Questão	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1- Existe uma preocupação por parte da empresa em recrutar diferentes tipos de colaboradores e valorizar a diversidade na contratação de novos talentos.	0 (0%)	0 (0%)	12 (46,2%)	8 (30,8%)	6 (23,1%)
6- Os recrutadores influenciam o processo de recrutamento devido aos seus preconceitos.	12 (46,2%)	4 (15,4%)	8 (30,8%)	1 (3,8%)	1 (3,8%)
7- Durante o processo de integração, recebi informações acerca das políticas de diversidade da empresa.	3 (11,5%)	3 (11,5%)	9 (34,6%)	10 (38,5%)	1 (3,8%)

2- No meu processo de recrutamento, existiu um momento que me senti discriminado(a).

Sim – 0 (0%)

Não – 26 (100%)

4- Durante o meu processo de recrutamento, existiu alguma preferência por um determinado perfil de candidato.

Sim – 5 (19,2%)

Não – 21 (80,8%)

5- Caso tenha respondido à questão anterior com "Sim", especifique qual o perfil de candidato que considera que é favorecido.

- "Experiência e conhecimento";
- "Competência para a função";

- "Conhecimentos na área de trabalho a desempenhar";

- "Experiência na atividade";

- "Um perfil voltado para a parte técnica no tratamento de dados, em relação a questões sociais e pessoais foram totalmente perfeitos, me senti muito bem ao final do processo pela forma como fui tratado".

- Retenção e Crescimento

Questão	1	2	3	4	5
3- A empresa permite o desenvolvimento profissional dos colaboradores.	0 (0%)	0 (0%)	5 (19,2%)	9 (34,6%)	12 (46,2%)
4- A empresa adota medidas para garantir a retenção de colaboradores com diferentes perfis e experiências.	1 (3,8%)	1 (3,8%)	9 (34,6%)	11 (42,3%)	4 (15,4%)
5- A empresa oferece as mesmas oportunidades de crescimento a todos os colaboradores.	0 (0%)	2 (7,7%)	7 (26,9%)	9 (34,6%)	8 (30,8%)

1- Existem grupos na empresa que têm dificuldades de crescimento devido às suas características pessoais.

Sim – 1 (3,8%) – "Comercial" (Pergunta 2)

Não – 25 (96,2%)

- Sugestões de melhoria

Número de respostas: 6

- "Trabalhar com vários funcionários e partilhar experiências."

- "Requalificação de profissionais e aposta incisiva na frequência de formação."

- "Promover convívios entre os diversos setores da empresa."

- "Melhorar a comunicação e a informação aos colaboradores."

- "Os comerciais deviam conhecer o produto que vendem."

- "Reduzir as preferências e socializar mais para gerar mais confiança em áreas gerais, uma vez que uma opinião nem sempre é a melhor opção."

Anexo E: Entrevistas – enunciados e respostas

Tabela E.1 – Codificação dos conteúdos

Categorias de 1ºnível	**Categorias de 2ºnível e de 3ºnível**
Diversidade e Inclusão Organizacional	- Desafios - Formalização da diversidade - Igualdade de tratamento - Perceções positivas - Promoção da diversidade e da inclusão - Sentimento de inclusão - Tendência da diversidade - Valorização individual
Cultura Organizacional	- Apoio ativo da empresa - Comprometimento individual - Comunicação - Diferenças regionais - Estilo de liderança - Meritocracia - Valores e Princípios

Processo de Recrutamento e Seleção	- Igualdade no acesso
	- Proatividade no recrutamento
	- Processo de integração e de adaptação
	  - Formação prévia
	  - Integração progressiva
	  - Integração regional diferenciada
	- Processo estruturado
	- Procura ativa do candidato
	- Valorização de *soft skills*

Discriminação e Barreiras	- Barreiras
	  - Barreiras ligadas ao perfil académico
	  - Barreiras ligas ao perfil geracional
	- Procedimentos formais
	- Práticas discriminatórias
	- Resposta positiva à denúncia

Oportunidades de Crescimento e Desenvolvimento	- Esforço e Reconhecimento - Formações - Investimento nos jovens - Participação nas decisões - Problemas de retenção - Progressão de carreira - Transparência
Diversidade Etária	- Apoio a colaboradores jovens - Apoio a colaboradores seniores - Contratação de colaboradores jovens - Contratação de colaboradores seniores - Desvalorização externa

	- Experiência intergeracional - Idade como fator indireto - Perceções sobre a idade
Diversidade de Género	- Distribuição por função - Estereótipos de género - Flexibilidade e compreensão - Mudança - Perceção de igualdade - Representatividade feminina

Diversidade Cultural	- Apoio
	  - Apoio jurídico
	  - Apoio linguístico
	- Contratação de imigrantes
	- Desafios da diversidade cultural
	- Integração cultural
	- Regulamentos

Experiência Organizacional	- Avaliação de desempenho - Distribuição por antiguidade - Integração inicial - Tratamento entre recém-chegados e experientes - Valorização do conhecimento

Sugestões de Melhoria	- Clima e Cultura Organizacional
	  - Coesão organizacional
	  - Comunicação
	  - Cooperação e espírito de interajuda
	  - Reconhecimento e incentivo
	- Formação e Sensibilização
	  - Formação externa (clientes)
	  - Formações linguísticas
	  - Sensibilização da diversidade e inclusão
	  - Sensibilização geracional
	- Gestão Organizacional e Processos
	  - Gestão do tempo e da eficiência
	  - Plano de desenvolvimento estruturado
	  - Reforço na estrutura de apoio
	  - Ritmo do processo de recrutamento
	- Promoção da diversidade e inclusão
	  - Participação ativa nas iniciativas da empresa
	  - Promoção da diversidade

Enunciados e respostas

Antes de iniciarmos, gostaria de pedir a sua autorização para gravar esta entrevista. O objetivo da gravação consiste em facilitar a transcrição e garantir que toda a informação importante é

transcrita, assegurando assim a qualidade da análise a realizar no âmbito da minha dissertação.
O meu nome é Mariana Rocha e estou a fazer um estudo que surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) e consiste em perceber a adaptação da Centrocar à crescente diversidade da sua força de trabalho.
Desta forma, esta entrevista tem como objetivo entender as experiências dos colaboradores na empresa e as suas perceções sobre a diversidade organizacional. Além disso, procura perceber as práticas adotadas, os desafios enfrentados na promoção da diversidade e a forma como a diversidade é vista pela empresa, se é encarada como uma vantagem ou como um "mal necessário".
Todas as respostas são anónimas e confidenciais, pelo que se pede que responda de forma mais sincera possível. Além disso, desde já agradeço a sua colaboração.

Entrevista nº1 – Participante P1
Data: 23 de maio de 2025
Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que existe uma mudança na diversidade dentro da empresa nestes últimos 5 anos? Se sim, quais foram as principais mudanças?
Sim, houve claramente uma mudança provocada pelo novo paradigma que se vive atualmente em Portugal: forte onda migratória de pessoas provenientes de diferentes nacionalidades. O setor da Centrocar é de nicho (específico) e não há mão de obra qualificada e, por isso, contratar é difícil pelas funções serem específicas. Este processo torna-se ainda mais difícil quando se recorre apenas a candidatos nacionais. Desta forma, temos procurado candidatos de outras áreas de negócio, adaptando-os à nossa realidade.

2- Além da diversidade cultural, que outros tipos de diversidade são mais visíveis na empresa?
Atualmente, em Portugal, somos 65 trabalhadores e, por isso, reconheço que talvez não sejamos o melhor exemplo em termos de diversidade. Ainda assim, a Centrocar procura dar resposta às suas necessidades através da contratação de cidadão estrangeiros. Os nossos mecânicos deslocam-se para as instalações dos clientes e, por isso, é importante que estes colaboradores compreendam a língua portuguesa. No entanto, isso não nos impede de contratar, por exemplo, cidadãos colombianos, cuja língua materna é o espanhol. É tudo uma questão de adaptação, o que reflete a nossa abertura e nossa forma natural de reagir na

integração dos trabalhadores. O fator mais importante consiste na competência de cada colaborador e o perfil adequado à função em causa.

3- Como é que a diversidade está incluída na cultura e nos valores da empresa? Por exemplo, a organização apresenta a diversidade enquanto valor nos regulamentos, planos, etc.?

Até ao momento, não existe nenhuma política ou documento formal que incorpore a diversidade.

4- Como é que a diversidade é vista pela empresa? Como uma vantagem competitiva ou um "mal necessário"? Porquê?

A empresa vê esta nova tendência como algo positivo (oportunidade) e pretende continuar a aproveitá-la. Em comparação com outras empresas, a Centrocar ainda não sentiu um grande impacto em termos de volume, uma vez que o número de contratações não é elevado. No entanto, à medida que a empresa cresce, a diversidade — especialmente a nível de nacionalidades — tende a aumentar.

5- Quais as vantagens e as desvantagens para uma empresa trabalhar as questões da diversidade?

Sinceramente, vejo apenas vantagens, sobretudo a nível cultural, uma vez que ter colaboradores com outra vivência possibilita um intercâmbio de ideias muito importante. Não vejo desvantagens, mas reconheço algumas ameaças: o perfil de muitos trabalhadores estrangeiros é de curto prazo, enquanto a empresa procura a longo prazo; dificuldades na integração na cultura portuguesa.

6- Como é que a empresa garante um ambiente de trabalho inclusivo? Quais são as iniciativas que são aplicadas para que todos os colaboradores se sintam incluídos?

A Centrocar promove um conjunto de iniciativas de integração, como ações de team Building, nas quais todos os colaboradores participam. O nosso estilo de liderança é orientado para a inclusão, de forma a garantir as mesmas oportunidades para todos em termos de formação, aprendizagem e desenvolvimento profissional. Desta forma, não existe qualquer distinção entre os colaboradores.

Para além disso, a empresa oferece apoio aos trabalhadores estrangeiro, na sua integração profissional e pessoal, com vista a facilitar o processo de legalização em Portugal, oferecendo apoio jurídico e apoio na procura de casa.

Este processo de apoio é liderado pelo Departamento de Recursos Humanos, focando no acolhimento dos colaboradores.

É importante referir que não existe qualquer diferenciação em termos salariais. A empresa apresenta uma tabela salarial, em que se um colaborador se enquadra num perfil para dada função, aplica-se o mesmo salário, independentemente das suas características pessoais.

7- A empresa tem políticas para lidar com casos de discriminação? Existem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação?

Caso surja uma situação de discriminação, poderemos ter de avançar com um processo disciplinar, uma vez que a Centrocar não tolera este tipo de comportamento (discriminação, de má educação). Nestes casos, a pessoa em causa é abordada diretamente e, se ela não retifica o seu comportamento, a empresa pode avançar com outro tipo de medidas. Nós privilegiamos sempre o lado comportamental e o lado pessoal, não esquecendo, claro, o lado profissional.

8- Considera que existem certas pessoas dentro da empresa que enfrentam alguns desafios devido às suas características pessoais?

Eu trabalho na Centrocar há nove anos e, muito sinceramente, já trabalho desde os meus 17 anos e, por isso, com base na minha experiência profissional, considerado que a Centrocar é uma empresa inclusiva, devido aos nossos valores e à forma como os colaboradores e acionistas gerem a organização. como a forma como os nossos colaboradores e os nossos acionistas gerem a empresa. Todos têm as mesmas oportunidades e não há tolerância para comportamentos discriminatórios. Desde que estou na Centrocar nunca tive necessidade de entrevir num episódio assim.

9- Na gestão de uma força de trabalho diversificada, quais são os principais desafios?

Para a gestão desta força, é necessário que haja um esforço de adaptação às diferentes nacionalidades. A Centrocar demonstra uma grande abertura em relação a estas questões. Naturalmente, tem de existir um esforço por parte de quem chega para se adaptar à nossa cultura de trabalho. Com esta multiculturalidade, conseguimos continuar a crescer e continuar a dar valor aos nossos clientes.

10- Nos últimos 5 anos, a contratação de imigrantes tem sido cada vez maior. Esta mudança ocorre por uma questão de diversidade ou devido à falta de mão de obra

nacional?

Eu diria que as duas coisas. Na empresa, não existe qualquer tipo de preconceito em relação a contratar cidadãos estrangeiros. Se não conseguimos encontrar uma solução no quadro nacional, a empresa tem de estar aberta para receber outras novas nacionalidades, passando a ser uma solução *win-win*: nós precisamos de contratar pessoas e essas pessoas também precisam de um trabalho para sobreviver em Portugal.

Se me perguntasse a seguinte questão: se tivesse cidadãos portugueses e cidadãos estrangeiros, se daria prioridade aos portugueses? Sinceramente eu daria prioridade à competência, ou seja, à meritocracia e para ficar esclarecido só contratamos cidadãos estrangeiros legais.

11- Já reparou que há poucas mulheres na empresa? Porque é que isso acontece? Acha que as mulheres é que não se candidatam ou porque o trabalho em questão não é considerado adequado para elas?

O negócio da Centrocar é tradicionalmente masculino, ligado ao mundo da construção e, por isso, considero que este setor é menos apelativo para as mulheres. Contudo, vamos conseguindo contratar colaboradores, inclusive em funções operacionais. Atualmente, cerca de 17% da força de trabalho é composta por mulheres, maioritariamente em cargos administrativos. A cultura da Centrocar é uma cultura de meritocracia.

12- A gestão é afetada pela diversidade etária? Como é que a Centrocar reage a esse impacto?

Para a Centrocar, a idade não é tema. Por exemplo, recentemente, contratámos um colaborador com 54 anos e até com 60 anos. É perfeitamente normal pensar que à medida que a idade da reforma aumenta é natural que as pessoas trabalhem até mais tarde. Para a empresa, não faz sentido excluir trabalhadores com base na idade. Considero que os colaboradores mais velhos trazem vantagens como maior estabilidade, disponibilidade, apresentam outro nível de conhecimento, devido às suas experiências profissionais. Os colaboradores mais jovens recebem formação dos mais velhos. Considero que existe uma convivência pacífica entre gerações.

13- Como caracteriza a cultura organizacional da empresa? Considera que a cultura é importante? Porquê?

A cultura consiste no conjunto de valores e princípios que todos temos em comum e que de certa forma cria um elemento estrutural da vida da empresa com a qual todos os

colaboradores se identificam. Quando os colaboradores não se identificam com esta cultura, tendem naturalmente a procurar outras oportunidades.

Posto isto, a cultura da Centrocar é de meritocracia, em que realmente é valorizado o contributo individual e único de cada colaborador para com os objetivos da empresa. Não somos todos iguais e, por isso, não temos que ter todos o mesmo reconhecimento, ou seja, se dois trabalhadores com a mesma função têm desempenhos diferentes, essa diferença deve ser refletida, por exemplo, ao nível dos prémios ou do estatuto organizacional.

Nós (Recursos Humanos) identificámos potenciais problemas, temos proximidade com a operação e auxiliamos os colaboradores, o que se reflete numa taxa de antiguidade elevada, já que as pessoas se sentem respeitadas e têm acesso a formação contínua, incluindo áreas como a inteligência artificial. Ética, responsabilidade, compromisso e integridade são valores fundamentais da Centrocar, transversais a todas as relações com os diferentes *stakeholders*.

14- Como é que são conduzidos os processos de mudança? Como é que é avaliado o impacto dessas mudanças nos colaboradores?

A escassez de mão de obra qualificada constitui num problema estrutural da nossa indústria. No entanto, esta limitação é vista como uma oportunidade, já que os cidadãos estrangeiros têm ajudado a desenvolver as necessidades da empresa. Atualmente temos cerca de cinco trabalhadores estrangeiros, cuja integração foi tranquila e bem acolhida.

15- A empresa adota medidas para evitar preconceitos e discriminação na seleção dos candidatos? Se sim, quais são essas medidas?

A Centrocar cumpre integralmente os requisitos legais em relação à divulgação da vaga disponível. Neste caso, não é feita qualquer distinção em função do género ou da idade dos candidatos. A empresa apresenta especial cuidado no processo de recrutamento e seleção.

16- Quais são as medidas que considera que a empresa poderia adotar para fortalecer a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho?

Considero que as práticas já são bastante positivas no que diz respeito à inclusão e ao acolhimento dos trabalhadores. Reconheço que ações de sensibilização sobre diversidade e inclusão irão ajudar no futuro a reforça a cultura de abertura existente na empresa.

17- No futuro, tem alguma ideia relacionada com a diversidade e inclusão que considere essencial para a Centrocar aplicar?

Atualmente, não são identificados sinais de desalinhamento. Desta forma, não existe

necessidade, já que os colaboradores têm consciência social alinhada com os valores da empresa. Ainda assim, as ações de sensibilização poderão ser relevantes no futuro. Contudo, para 2025, é mais prioritário ajudar os colaboradores na adaptação à utilização da inteligência artificial em todas as áreas ou, por exemplos, formações em línguas, nomeadamente a inglesa, já que esta passou a ser comum do grupo. Considero que formações relacionadas com a diversidade e inclusão não são uma necessidade.

Entrevista nº2 – Participante P2

Data: 2 de julho de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que existe uma mudança na diversidade dentro da empresa nestes últimos 5 anos? Se sim, quais foram as principais mudanças?

Sim, considero que houve mudanças. Quando entrei, éramos só portugueses, e agora a empresa já apresenta várias nacionalidades.

2- Quais os tipos de diversidade que são mais visíveis na empresa?

Principalmente a diversidade cultural. Temos, por exemplo, colaboradores brasileiros e colombianos.

3- Como é que a diversidade está incluída na cultura e nos valores da empresa? Por exemplo, a organização apresenta a diversidade enquanto valor nos regulamentos, planos, etc.?

A diversidade é aceite pela comunidade da Centrocar. Surgiu inicialmente por necessidade de recursos humanos, mas hoje é um valor. Todos os colaboradores são apoiados e acompanhados no dia-a-dia, seja com formações ou outro tipo de suporte. Considero que a empresa está aberta a tudo, obviamente que está limitada ao mercado. Por exemplo, já tentámos te uma estagiária na oficina, e acho mesmo importante que haja mais representação feminina, até para contrabalançar atitudes e posturas. Infelizmente, ainda é uma área pouco procurada por mulheres, uma vez que corresponde a um trabalho com máquinas industriais.

4- Como é que a diversidade é vista pela empresa? Como uma vantagem competitiva ou um "mal necessário"? Porquê?

Acho que é vista como uma atitude bastante positiva e, por isso, uma vantagem competitiva. Considero que existe uma certa alegria na entrada de outras personalidades, culturas para nos ajudar a abrir horizontes, a trazer novas ideias, posturas e perspetivas para o trabalho. Desta

forma, daquilo que tenho visto, acho que a empresa está a olhar para a diversidade com olhos bastante positivos, não só pela necessidade de recursos humanos, mas também por uma atitude bastante positiva.

5- Quais as vantagens e as desvantagens para uma empresa trabalhar as questões da diversidade?

A vantagem é ter acesso a diferentes formas de ver e fazer as coisas, tanto em termos pessoais como profissionais. Considero que a parte negativa é a falta de adaptação cultural. Nós somos um país que nos adaptamos muito bem às culturas de fora, mas também como imigrantes somos excelentes. De resto, vejo tudo positivo. Desde que haja respeito e vontade de integração, é algo muito positivo.

6- Considera que é importante a diversidade organizacional? Porquê?

Sim claro, se queremos expandir os nossos horizontes e adaptar-nos ao mercado, temos de ser diversos.

7- Considera que a presença de equipas heterogéneas melhora ou dificulta o trabalho? Porquê?

Considero que melhora até por uma questão: neste momento estamos com dificuldade em encontrar recursos humanos qualificados. Antigamente, os jovens começavam cedo como aprendizes, agora isso quase não acontece e devido à formação das pessoas, deixaram de existir aprendizes. As pessoas mais velhas passam experiência e valores. Considero que a Centrocar tem vindo a valorizar cada vez mais a diversidade etária.

8- Como é que a empresa garante um ambiente de trabalho inclusivo? Quais são as iniciativas que são aplicadas para que todos os colaboradores se sintam incluídos?

As formações ajudam e são pensadas tendo em conta o perfil do colaborador. Há certas formações que talvez não faz sentido dar a um estagiário e o mesmo acontece com profissionais com mais idade. A Centrocar é uma empresa que ouve todos, há boa comunicação e proporciona bom ambiente.

9- A empresa tem políticas para lidar com casos de discriminação? Existem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação?

Sim, acho que todos os colaboradores têm conhecimento destes tipos de procedimentos. Acho que o ano passado houve uma comunicação clara sobre como proceder em casos de

discriminação. É feito diretamente com os recursos humanos, que são acessíveis a todos.

10- Considera que existem certas pessoas dentro da empresa que enfrentam alguns desafios devido às suas características pessoais?

Penso que não.

11- Existe uma preocupação por parte da empresa em promover uma comunicação interna e evitar preconceitos no ambiente de trabalho? Se sim, quais?

Sim. A promoção da comunicação interna é feita através do apoio dos recursos humanos, que estão atentos e fazem perguntas frequentes aos colaboradores sobre o seu bem-estar. Por exemplo, quando a administração visita Alverca, há esse cuidado, perguntam sempre como estamos e se precisamos de alguma coisa. Em relação a iniciativa sobre evitar preconceitos, não tenho conhecimento de nenhuma específica.

12- Nos últimos 5 anos, a contratação de imigrantes tem sido cada vez maior. Esta mudança ocorre por uma questão de diversidade ou devido à falta de mão de obra nacional?

Penso que as duas coisas. Primeiro, considero que a empresa tem essa preocupação para abrir horizontes, diversificar-se e, depois, a própria falta de recursos humanos também ajudou a que essa contratação aumentasse.

13- Quais são os desafios sentidos na integração de trabalhadores imigrantes? Como é que estes desafios são resolvidos?

Em relação à nacionalidade brasileira, penso que não haja grande problema até porque os costumes são muito idênticos, a gastronomia é muito idêntica e a língua é a mesma. Considero que existe dificuldade com os colaboradores colombianos ao nível da comunicação. Contudo, o departamento dos recursos humanos tem procurado cursos de língua portuguesa para que a adaptação destes seja mais fácil. Por isso, a Centrocar tem feito este esforço para que a integração seja melhor, mas também depende muito da vontade dos mesmos.

14- Já reparou que há poucas mulheres na empresa? Porque é que isso acontece? Acha que as mulheres é que não se candidatam ou porque o trabalho em questão não é considerado adequado para elas?

Porque as mulheres não se candidatam. Sempre que a Centrocar abre vagas para qualquer função, indica que é indiferente o género. Já tivemos na parte operacional uma estagiária e,

para mim, faz todo o sentido existir colaboradores do género feminino até para promover mais respeito e equilíbrio.

15- A gestão é afetada pela diversidade etária? Como é que a Centrocar reage a esse impacto?

Em relação ao meu cargo, não vejo grandes dificuldades de gestão. A única coisa que vejo que afete a gestão é na escolha de trabalhos, já que há trabalhos que requerem alguma exigência a nível de tecnologias, e não posso exigir isso ao nosso colaborador mais velho. Também não vou colocar um aprendiz a fazer o trabalho que essa pessoa mais velha faz, é exatamente igual. Temos de fazer esta gestão e, por isso, é bom termos equipas heterogéneas presentes no trabalho e é bom termos as três principais gerações: aprendizes, colaboradores em fim de carreira e os colaboradores que estão no auge da sua carreira. Se a Centrocar apresentasse apenas uma geração, era muito mais difícil dividir o trabalho pelas pessoas.

16- Considera que a diversidade influencia os processos de decisão? Como é que isso afeta a gestão?

Sim, sem dúvida. Por exemplo, numa situação que exige mais reflexão, posso escolher uma pessoa mais calma e concentrada, uma pessoa que gosta de ir mais a fundo na resolução dos problemas, independentemente da sua idade. As decisões baseiam-se mais nas características da pessoa do que propriamente na idade.

17- Já sentiu necessidade de adaptar a sua forma de liderança consoante as características dos diferentes membros da equipa? Pode dar um exemplo?

Sim, constantemente. As pessoas não são todas iguais, há pessoas que pensam muito, outras que agem rápido. É preciso equilibrar isso, por vezes tenho de chamar a pessoa de pensamento a agir e de ação ao pensamento. Com os colaboradores mais jovens, temos de incutir valores e princípios, já que muitas vezes não os têm.

18- Todos contribuem da mesma forma para o desempenho da empresa ou há diferenças na valorização?

Não há diferenças na valorização. Cada um é valorizado pelo que faz, mas claro que há técnicos mais indicados para certos trabalhos.

19- Sente que todos os elementos da sua equipa se sentem valorizados e ouvidos? Como garante isso na prática?

Acho que sim. Na minha vida laboral, já conheci pessoas difíceis de agradar e, por vezes, até

são as pessoas mais valorizadas e nunca estão satisfeitas. Primeiro tento estar atento à linguagem corporal e ao comportamento dos meus colaboradores, que por vezes diz tudo. Quando vejo que alguém se encontra desmotivado, tento sempre falar com essa pessoa para ver qual é o problema e tento explicar e resolver a situação em causa.

20- Considera que a empresa fornece as ferramentas necessárias para gerir equipas diversas de forma eficaz? O que melhoraria?

Sim, mas às vezes falta tempo para podermos ouvir toda a gente, já que isso constitui uma das políticas da empresa. Neste momento, estamos a atravessar uma época de muito trabalho e não temos recursos humanos suficientes. Considero que seja importante ouvir todos os colaboradores, passarmos toda a informação necessária aos mesmos e perceber o nível de apoio e de formação que cada um precisa. Continuo a dizer que estou numa empresa que dá valor às pessoas, sendo que as ferramentas que nos faltam são as pessoas para que haja tempo para darmos o apoio necessário.

21- Quais são as medidas que considera que a empresa poderia adotar para fortalecer a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho?

Penso que já se faz muito. Recentemente, houve uma atividade para todos, porém considero que existem mais eventos a norte de Portugal. Por exemplo, podiam começar a acontecer mais vezes a sul, onde está a parte operacional. Também seria interessante juntar todos os departamentos da Centrocar e partilhar com todos a visão da empresa acerca da diversidade, pois considero que a promoção deste ambiente não seja uma dificuldade da empresa.

22- A separação geográfica entre norte e sul traz dificuldades?

Sim, sem dúvida. Às vezes há chamadas que não são atendidas e, se estivéssemos todos no mesmo espaço, isso não acontecia. Aqui em Alverca, sentimento essa dependência no norte.

Entrevista nº3 – Participante P3

Data: 26 de maio de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar valoriza e promove a diversidade no local de trabalho? Quais são as iniciativas que a empresa faz para promover esta diversidade?

Sim, sem dúvida! Acredito que a Centrocar é capaz de se adaptar a esta nova realidade e isso é visível nas novas contratações. Cada vez mais a Centrocar tem integrado novos

colaboradores, o que demonstra o crescimento contínuo da empresa e a sua abertura à diversidade. Considero também que a minha própria contratação mostra esse crescimento.

2- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

Sim, no local onde estou a trabalhar fui muito bem recebida. Como já mencionei, a minha integração implicou uma adaptação da parte dos colaboradores que não estavam habituados a esta minha função. Desde o início, senti-me muito incluída e respeitada.

3- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Sim. Apesar de estar na empresa há menos de um ano, considero que todos são tratados de forma justa.

4- Como descreve o seu processo de recrutamento?

Fui contactada por um recrutador da empresa através de uma empresa de trabalho temporário. Inicialmente, tive uma entrevista via Microsoft Teams, onde falei sobre o meu percurso pessoal e profissional. Mais tarde, fui chamada para uma entrevista na sede da Centrocar, onde estive com a pessoa que me contactou, com o Diretor de Recursos Humanos e com uma colaboradora do Departamento Financeiro, que desempenhava algumas das funções que agora sou eu a desempenhar. Este fator fez-me sentir bastante bem, pois esta colaboradora foi alguém que me ajudou a tirar as minhas dúvidas. Além disso, durante a entrevista, foi avaliado o meu domínio de inglês e espanhol. Posteriormente, a Centrocar voltou me novamente a contactar com uma proposta e eu ainda estava empregada numa empresa de contabilidade e a Centrocar mostrou flexibilidade em relação à minha situação, permitindo que cumprisse o período de transição. Tive um dia de adaptação, onde fiquei a conhecer os responsáveis de cada departamento e compreendi as funções de cada um, o que facilitou bastante todo o meu processo de integração.

5- Já esteve numa situação de preconceito ou discriminação dentro da empresa? Se sim, como é que foi essa experiência?

Não, de todo! Inicialmente, como anteriormente não existir ninguém a desempenhar este cargo, a minha função era uma novidade para todos os colaboradores. Por isso, foi um processo de adaptação para todos. É mesmo como a expressão diz, primeiro estranha-se, mas depois entranha-se. Mesmo na fase inicial, senti-me sempre bem acolhida pela empresa.

6- Sente que há colaboradores que recebem mais reconhecimento do que outros? Como e porquê?

Até ao momento, não tive essa perceção, ainda não tenho uma opinião clara.

7- Considera que a Centrocar é clara em relação às oportunidades de crescimento e de desenvolvimento?

Sim, a Centrocar demonstra vontade para este tipo de oportunidades e sinto que existe abertura para que aconteça. Pode não ser algo que seja abordado diretamente, mas existem sinais de que a progressão é possível.

8- Na sua opinião, porque existem poucas mulheres na empresa? Considera que as mulheres não se candidatam ou que a empresa acha que não é um trabalho para mulheres?

Considero que a menor presença de mulheres se deve ao estigma associado ao ramo onde a empresa pertence, já que é uma área de construção civil e do setor automóvel, não sendo uma área em que a mulher está muito inserida. No entanto, acredito que esta realidade está a mudar gradualmente, já que cada vez mais vemos mulheres a assumir funções que antes eram pouco comuns, como por exemplo, motoristas de pesados.

9- Considera que a cultura da empresa tem desafios e barreiras para as mulheres? Se sim, quais são os principais desafios e como considera que deviam ser superados?

Desde que estou a empresa, nunca senti isso, nem presenciei situações nesse sentido.

10- Considera que a empresa valoriza as suas ideias nos processos de tomada de decisão?

Sim, sem dúvida. Desde que entrei na Centrocar, senti que confiavam em mim. Deram-me liberdade para expressar as minhas ideias sobre certos assuntos e deram-me logo liberdade para gerir os eventos, algo que sempre quis estar envolvida. Sempre tive o apoio necessário e nunca senti qualquer desvalorização de ninguém.

11- Considera que a sua idade é um fator que limita certas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa? Porquê?

Na empresa, não senti qualquer limitação relacionada com a idade. No entanto, noutras situações acredito que a idade é um fator que limita as oportunidades de crescimento e desenvolvimento de certos trabalhadores. Por exemplo, em entrevistas que já tive, algo que não aconteceu na Centrocar, é que já me disseram que era demasiado jovem para as funções

que me estava a candidatar. Por isso, acredito para a Centrocar a idade não é um fator a ter em conta.

12- Se pudesse mudar alguma coisa na empresa de forma a fortalecer a diversidade e a inclusão, o que mudaria e porquê?

A única coisa que melhorava seria um reforço na proximidade com o posto de Alverca, acho que deveria ser uma coisa a trabalhar. As unidades de Vila de Conde e Lavra estão muito próximas e, por isso, existe um contacto diário e acho que reforçar esta proximidade aumentaria o bem-estar e a integração dos colaboradores de Alverca.

13- Considera que é importante a diversidade organizacional?

Sim, sem dúvida. Considero que é essencial para que haja equilíbrio, autenticidade das pessoas e bem-estar entre todos. Acredito que não existe nada desvantajoso numa força de trabalho diversificada, considero até que a diversidade é o ideal. Sinto que, na Centrocar, existe uma disposição para a mudança.

Entrevista nº4 – Participante P4

Data: 5 de junho de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar atualmente apresenta uma força de trabalho diversificada? Quais as diferenças mais visíveis presentes no ambiente de trabalho?

Em termos de diversidade, não notei muita mudança, porque a força de trabalho continua a ser maioritariamente comporta por homens. Tendo em conta a nossa atividade, só na parte administrativa é que existem mulheres.

O que reparei mais recentemente é que temos contratado algumas pessoas com origem noutros países. Segundo os colegas dos recursos humanos, há pouca mão de obra nesta área, até porque muitos jovens já não se interessam pela parte da mecânica, e por isso, a empresa tem recorrido a imigrantes. Também já reparei que estamos a investir um pouco mais na juventude, tentando cativar jovens que estão em cursos técnicos, de forma a aproveitar essa mão de obra.

2- Considera que a Centrocar valoriza e promove a diversidade no local de trabalho? Quais são as iniciativas que a empresa faz para promover esta diversidade?

Eu acho que sim. Isso vê-se, por exemplo, na contratação de pessoas com características diferentes, principalmente colaboradores mais jovens. Os trabalhadores mais velhos já não

têm tanta capacidade para lidar com as novas tecnologias. Agora estamos a começar a trabalhar com máquinas elétricas, e esses colaboradores têm mais dificuldade em acompanhar essa mudança. Por isso, a Centrocar tem apostado numa mão de obra mais jovem, já que está mais habituada a estas tecnologias, e também como forma de preparar futuras saídas de pessoas, garantindo uma retaguarda.

3- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

Sim, sinto-me bastante respeitada e incluída.

4- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Sim, nunca reparei em nada diferente. As pessoas são tratadas de forma justa, e a opinião de todos é valorizada.

5- Quais as vantagens e as desvantagens para uma empresa trabalhar as questões da diversidade?

Em termos de desvantagens, considero que nas questões da diversidade pode haver alguma dificuldade de comunicação, ou seja, uma comunicação não tão eficaz. Por exemplo, tivemos aqui o caso de colaboradores colombianos, e o colegas da oficina tinham alguma dificuldade em comunicar com eles. Apesar de falarem espanhol, continua a ser uma língua diferentes, e isso, em termos técnicos, pode trazer alguns entraves. Fora isso, não vejo grandes desvantagens.

Em termos de vantagens, acho que se ganha em novos conhecimentos. Também acabamos por aprender mais sobre outras culturas e realidade, o que é sempre bom.

6- Considera que é importante a diversidade organizacional? Porquê?

Não considero que seja algo importante, mas sim interessante. Dá-nos a oportunidade de conhecer outras culturas e realidade. Agora se é mesmo importante? Acho que não, já que a nossa atividade continua a ser a mesma, independentemente da nacionalidade de quem a executa. Por isso, acho que a diversidade é interessante, mas não necessariamente importante para o funcionamento da empresa.

7- Já esteve numa situação de preconceito ou discriminação dentro da empresa? Se sim, como é que foi essa experiência?

Não, nunca estive.

8- A empresa tem políticas para lidar com casos de discriminação? Existem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação?

Não sei responder com certeza, mas acredito que sim. Sei que temos um canal de denúncias que foi partilhado connosco. Existe um link através do qual podemos reportar alguma situação, mas, pessoalmente, num utilizei nem acedi a esse canal.

9- Sente que há colaboradores que recebem mais reconhecimento do que outros? Como e porquê?

É um pouco difícil responder, porque as funções dos trabalhadores são diferentes, tal como as chefias. Entre colegas que desempenham funções semelhantes, não sinto essa diferença de reconhecimento. No entanto, pode haver situações em que isso aconteça, dependendo muito da chefia. Por exemplo, há chefias que valorizam bastante a sua equipa e expressam isso, enquanto outros são mais reservado e não dizem nada. Por isso, considero que depende muito da pessoa que está a coordenar as equipas.

No meu caso, não sinto falta de reconhecimento na equipa onde estou inserida. Mas sei que, por exemplo, na oficina, o chefe dos mecânicos valoriza muito o trabalho da equipa dele, até mesmo perante os outros colaboradores. E por isso, isto pode gerar algum desconforto dependendo da personalidade de cada um, especialmente entre colegas mais sensíveis.

10- Considera que na empresa existem as mesmas oportunidades de crescimento para todos os colaboradores? Se não, consegue especificar?

Não, porque há funções em que a pessoa chega a um ponto em que já não consegue evoluir mais. No entanto, acho que a empresa dá oportunidades de crescimento às pessoas que já cá estão. Acredito que essa possibilidade, mas reconheço que há profissões que não têm por onde crescer.

11- Considera que existem certas pessoas que não são valorizadas pela empresa apesar da sua competência técnica? Se sim, quais?

Na Centrocar, as pessoas são reconhecidas e valorizadas pelo trabalho que fazem. Pode não haver sempre um reconhecimento verbal por parte das chefias, mas penso que, mesmo assim, existe um reconhecimento pelo desempenho das pessoas.

12- Na sua opinião, porque existem poucas mulheres na empresa? Considera que as mulheres não se candidatam ou que a empresa acha que não é um trabalho para mulheres?

Acho que são as próprias mulheres que não se candidatam. A maioria das vagas que a Centrocar tem são para funções tradicionalmente mais assocadas a homens, sobretudo mecânicos ou vendedores de peças. Também há vagas para comerciais, mas acho que muitas mulheres não têm tanto conhecimento técnico nesta área da mecânica, que é o nosso principal ramo de atividade. Por exemplo, eu não saberia vender carros, porque se me fizessem perguntas técnicas, não teria conhecimento. Acho que os homens, de forma geral, tê mais domínio técnico, e por isso é que há menos mulheres. As mulheres aparecem mais nas áreas administrativas e nessas quando abrimos vagas, a Centrocar recebe muitas candidaturas femininas. Mas para a maioria das funções, as candidaturas que recebemos são maioritariamente de homens, não por escolha da empresa, mas pelo perfil das pessoas que se candidatam.

13- Já se sentiu desencorajada ou encontrou dificuldades ao se candidatar a cargos de liderança ou oportunidades de crescimento por ser mulher?

Não, nunca me senti desencorajada nem desvaloriza pela empresa. E não acho que isso acontecesse na Centrocar, porque sinto que estão sempre dispostos a ouvir o que temos a dizer. Nunca senti qualquer tipo de barreira nesse sentido.

14- A empresa apresenta iniciativas para aumentar a representatividade feminina?

Não tenho muito conhecimento sobre isso, até porque não estou diretamente ligada à área de recursos humanos. Mas já ouvi alguns colegas dessa área dizerem que estão totalmente disponíveis para contratar mulheres para essas funções. O problema é que, na prática, não aparecem candidaturas femininas, ou seja, há abertura por parte da empresa, mas não há mulheres interessadas ou disponíveis para estas funções.

15- Como é que as mudanças na força de trabalho da Centrocar impactaram a sua experiência?

Não senti grande impacto. Na área em que trabalho não tenho muito contacto com os restantes colegas, estou na parte da contabilidade e faço tarefas mais administrativas e até acabo por ter mais interação com entidades externas do que internas. O contacto com os colegas acontece mais em eventos organizados pela empresa, como o jantar de Natal. Por isso, as mudanças na força de trabalho não interferem diretamente com a minha atividade.

16- Considera que a presença de equipas heterogéneas melhora ou dificulta o trabalho? Porquê?

No caso da Centrocar, acho que equipas homogéneas funcionam melhor, com pessoas com características semelhantes. Por exemplo, voltando ao caso dos mecânicos, como trabalham muitas vezes foram, trocam de roupa nas carrinhas, molham-se, sujam-se e, por isso, ter uma mulher nesse ambiente pode ser mais complicado, há condicionamentos. Entre homens, há mais espontaneidade e brincadeira. A presença de uma mulher poderia mudar essa dinâmica. Já na parte administrativa, equipas heterogéneas não têm impacto negativo, mas sim positivo devido a troca de opiniões e isso enriquece o trabalho. Mas no trabalho de campo, acho que a homogeneidade facilita.

17- Os trabalhadores com experiências mais longas são ouvidos pela Centrocar? E os recém-trabalhadores?

Sim, sem dúvida. A experiência e o conhecimento dessas pessoas são valorizados e aproveitados pela empresa. Em relação aos recém-trabalhadores, sim também são ouvidos. Na minha opinião, a empresa valoriza o que estes colaboradores têm a dizer.

18- Considera que a sua idade é um fator que limita certas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa? Porquê?

Não. Por exemplo, tenho uma colega mais velha do que eu que acabou de fazer uma pós-graduação, e foi a própria empresa que pagou essa formação. Acho que, desde que o colaborador esteja disposto a desempenhar as suas funções, a idade não é um obstáculo. A empresa não discrimina nesse aspeto.

19- Como é que a Centrocar deveria fazer para se adaptar às pessoas contratadas com nacionalidade estrangeira?

Temos um colega que dá apoio aos colaboradores colombianos, porque fala muito bem espanhol. Ele ajuda bastante na comunicação e integração com os restantes colegas. Também houve um esforço para lhes ensinar português. A empresa teve essa preocupação em facilitar a adaptação deles.

20- Em relação aos colaboradores que pertencem a grupos minoritários, considera que a Centrocar deveria ter um suporte ou regulamento de apoio para estes?

Sim, considero que seria essencial existir algum regulamento nesse sentido. Apesar de a Centrocar já demonstrar atitudes de apoio quando é necessário, por exemplo na legalização

dos colaboradores imigrantes, seria importante que esse tipo de suporte estivesse formalizado num regulamento. Na prática, o apoio existe, mas falta torná-lo visível na teria, para que todos tenham conhecimento de que ele está disponível.

21- Se pudesse mudar alguma coisa na empresa de forma a fortalecer a diversidade e a inclusão, o que mudaria e porquê?

Acho que seria importante termos mais mulheres, mas como referi, a nossa área de atividade não tem muito espaço para esse crescimento. Também seria positivo incluir mais colaboradores estrangeiros, embora, por vezes, surjam dificuldades, como começarem o processo de integração e depois deixarem-nos um pouco "na mão". Mas isto é um ponto de vista, porque não trabalho nos recursos humanos. De forma geral, penso que todos os colaboradores se sentem bem e respeitados pela empresa.

22- Considera que a empresa deve promover mais a diversidade e a inclusão através de iniciativas de sensibilização e formações? Se sim, quais os tipos de iniciativas que considera mais útil?

Sim, acho que seria bastante interessante, porque nunca tivemos nada desse género na empresa, por isso seria algo novo. Estas formações seriam importantes para ajudar os colaboradores que já cá estão a adaptarem-se a esta nova realidade. Além disso, poderiam ser uma oportunidade para juntar todos, sensibilizar para a importância da diversidade e reforçar o compromisso da empresa com esta temática.

Entrevista nº5 – Participante P5

Data: 7 de julho de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar atualmente apresenta uma força de trabalho diversificada? Quais as diferenças mais visíveis presentes no ambiente de trabalho?

Sim, consigo ver que a força de trabalho está diversificada. Embora tenha entrado recentemente, noto uma diversidade cultural. Trabalho com colegas portugueses, colombianos e até já trabalhei com um colega angolano. Acho que a diversidade mais visível é mesmo a cultural, o que considero bastante positivo, pois proporciona novas perspetivas e forma de aprender.

2- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

Sim, sinto-me incluído e respeitado. Para mim, o maior valor entre as pessoas é o respeito e quando existe, o convívio torna-se mais fácil. Sou naturalmente comunicativo, o que também ajuda. Por exemplo, por falar espanhol, consigo comunicar sem problemas com os meus colegas colombianos. No entanto, outros colegas que são mais tímidos e reservados, parece que também estão bem integrados.

3- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Sim, até porque o que nos une como equipa é o conhecimento e para mim é essencial que exista esta partilha.

4- Considera importante a diversidade organizacional?

Sim, porque a diversidade abre oportunidades que fortalece não só a empresa, mas também desperta o interesse das pessoas em trabalhar nela. Apesar de haver sempre desafios, a diversidade tem coisas boas como a presença de pessoas com experiência, que contribuem diretamente para o crescimento da organização.

5- Já sentiu que, em algum momento, foi avaliado de forma diferente devido às suas características pessoais? Quando e como é que aconteceu?

Acho mesmo que não. Apesar de ter menos experiência nesta área, porque venho do setor industrial, sinto que sempre fui avaliado de forma justa.

6- Sente que há colaboradores que recebem mais reconhecimento do que outros?

Acho que não. O tempo e a experiência de cada um influencia o número de trabalhos atribuídos a cada colaborador. Acredito que do ponto de vista administrativo, não noto distinções entre os trabalhadores. Todos com quem trabalho têm vontade de crescer e considero que a empresa tem isso em conta.

7- Já presenciou uma prática discriminatória, sentiu-se à vontade para denunciá-la?

Nunca presenciei. Contudo, caso assistisse, iria denunciar.

8- A empresa tem políticas para lidar com casos de discriminação? Existem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação?

Sim, acredito que sim. Logo na primeira semana foi-me apresentado um canal chamado "Partilhas", que permite contactar outros colegas e é um meio de partilha de informações. Por isso, se fosse necessário reportar alguma coisa, pode-se utilizar esse canal.

9- Já sentiu que precisava de se esforçar mais do que outros colegas para ser reconhecido? Pode dar um exemplo desse acontecimento?

Nunca senti isso. Até podemos ter essa impressão, mas olhando com mais atenção percebemos que todos trabalham com o mesmo objetivo: o desempenho da Centrocar. Claro que cada pessoa tem a sua personalidade, em que há quem fale mais ou reclame mais, mas isso não tem impacto no reconhecimento.

10- Considera que os critérios de promoção e crescimento são claros e justos para todos? Se não, o que acha que diferencia essas oportunidades?

Como sou ainda recente na empresa, não experienciei diretamente uma promoção e por isso talvez não seja a melhor pessoa para responder a essa questão.

11- Como é que foi a sua experiência de integração na empresa? Sentiu-se bem recebido pelos seus colegas e gestores?

Sim. A maior dificuldade foi a questão técnica, pois mudei de área. Nos meus primeiros seis a sete meses, tive mais dificuldades, mas a receção foi excelente.

12- Considera que a empresa apoia os colaboradores estrangeiros na adaptação ao trabalho? Se sim, quais as medidas aplicadas? Se não, que tipo de suporte de auxílio considera necessário?

Sim, mas considero que a maior dificuldade está na comunicação. No meu caso, como já vivia em Portugal, a minha adaptação foi mais ao nível do português europeu e ao nível das questões técnicas. Mas, por exemplo, os meus colegas colombianos tiveram mais barreiras linguísticas, mas noto uma atitude paciente e de apoio por parte da empresa, contudo não sei se já houve alguma iniciativa formal para melhorar este aspeto.

13- Já sentiu que o facto de ser imigrante influenciou a forma como é tratado? Se sim, pode dar um exemplo de uma situação em que se sentiu tratado de forma diferente ou prejudicial?

Não.

14- A Centrocar ajudou-o no seu processo de adaptação, tendo em conta que vem de outra área?

Sim. Nós temos bastante documentação disponível e sempre que precisei, encontrei a informação de que necessitava.

15- Como é que soube da vaga para a qual se candidatou?

Na verdade, eu não estava à procura de trabalho e foi a própria Centrocar que me contactou através do LinkedIn.

16- Como descreve o seu processo de recrutamento?

Tive uma entrevista online e, de seguida, realizei um teste teórico e prático presencial. Todos os candidatos passam por este processo, adaptado à experiência de cada um. Depois, recebi a proposta e aceitei principalmente pela proximidade de casa.

17- Durante a sua entrevista, sentiu que algum critério de seleção foi influenciado pelas suas características pessoais?

Eu acho que não. Para esta vaga, todas as pessoas que falei sobre a entrevista, também eram estrangeiras e por isso também não dá para perceber bem isso.

Eu não senti isso. Além disso, as outras pessoas que conheci durante o processo também eram estrangeiras, o que reforça a ideia de que esse fator não teve influência.

18- Como avalia a sua receção na empresa nos primeiros dias? Sentiu-se bem acolhido pelos seus colegas e pela administração?

Fui bem acolhido, mas senti-me um pouco deslocado devido à falta de experiência e por ser um ambiente novo. Antes de começar efetivamente, fiz uma formação no Porto durante uma semana e mais uma semana no meu local de trabalho.

19- Considera que a empresa ajudou no seu processo de adaptação? Se não, o que acha que a empresa devia fazer?

Sim.

20- O que acha que devia ser melhorado no processo de recrutamento para ser mais inclusivo e equitativo?

Melhoraria a comunicação e tornaria o processo de recrutamento menos apressado, já que um ritmo mais lento permite uma integração mais natural.

21- Considera que a sua idade é um fator que limita certas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa? Porquê?

Acredito que não. Por exemplo, quando eu entrei na Centrocar, entrei na função de preparador e os outros colegas já entraram como técnicos. E, neste caso, existe diferença em relação à função que cada um e, desta forma, posso ter formações específicas que outros já não precisam e vice-versa.

22- Como é a sua relação com colegas de diferentes idades?

Muito boa. A comunicação na Centrocar facilita a ligação com os colegas.

23- Já alguma vez se sentiu tratado/a de forma diferente por ser mais jovem?

Não.

24- Considera que a empresa valoriza as suas ideias nos processos de tomada de decisão?

Sim.

25- Se pudesse mudar alguma coisa na empresa de forma a fortalecer a diversidade e a inclusão, o que mudaria e porquê?

Melhoraria a comunicação, especialmente na questão do idioma, até porque sendo a Centrocar uma empresa multinacional, seria importante todos os trabalhadores saberem português, inglês e espanhol. Acho que colaboradores que saibam estas três línguas adaptam-se melhor tanto na comunicação interna como com clientes estrangeiros. É bastante importante que em vez de exigir esse requisito na contratação, a empresa deveria investir em formações linguísticas nos atuais colaboradores. A empresa já tem uma escola interna com formações em finanças e sobre as máquinas, por isso este tema poderia ser incluído. Também seria útil incentivar s pessoas em participar nestas atividades, por exemplo tornando-as obrigatórias. Melhoraria também a organização interna, que também é afetada pela comunicação.

26- Considera que a empresa deve promover mais a diversidade e a inclusão através de iniciativas de sensibilização e formações? Se sim, quais os tipos de iniciativas que considera mais útil?

Sim, considero que seria interessante esse tipo de formações e a empresa poderia incluir o tema da diversidade e da inclusão nas formações, considero que seria sempre uma mais-valia.

Entrevista nº6 – Participante P6

Data: 6 de junho de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar atualmente apresenta uma força de trabalho diversificada? Quais as diferenças mais visíveis presentes no ambiente de trabalho?

Na minha opinião, sim. A Centrocar tem vindo a contratar pessoas de diferentes nacionalidades, por isso considero que apresenta uma força de trabalho diversificada. Acho que essas pessoas têm uma adaptação mais fácil na parte administrativa do que na parte operacional, principalmente por questões de comunicação.
Na área operacional lidamos diretamente com os clientes, e às vezes surgem situações complicadas. Como na administração o contacto com o cliente é mais reduzido, a integração torna-se mais simples. Diria que a diversidade é marcada acima de tudo pela parte cultural.

2- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

No meu ambiente de trabalho, todos são aceites da mesma forma. Tentamos ajudar todos de igual maneira, com mais ou menos dificuldades. Sinto-me bem, incluído na empresa, sem exceções.

3- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Sim, daquilo que observo, todos são tratados de forma justa. Mesmo em relação às mulheres, acho que não há diferenças no tratamento. A única coisa que noto é que as mulheres estão mais associadas à parte administrativa. Na parte técnica ou de assistência, como a que eu faço, não temos nenhuma mulher, seja na oficina ou no terreno.

4- Porque é que acha que não existem mulheres na parte operacional da empresa?

Acho que é porque já é difícil encontrar pessoas para esta área no geral. Apesar de hoje em dia existirem mais mulheres a interessar-se pelo setor automóvel, neste caso falamos de máquinas industriais, o que talvez torne o interesse ainda mais reduzido.

5- Para si, é importante que haja diversidade organizacional?

Sim, acho que sim. Por exemplo, para chamar clientes estrangeiros, incluir trabalhadores de outras nacionalidades pode ser uma mais-valia. Dá mais opções ao cliente e pode ser uma forma de o cativar.

6- Já sentiu que, em algum momento, foi avaliado de forma diferente devido às suas características pessoais? Quando e como é que aconteceu?

Não, considero que não. Na minha área, a avaliação é feita de acordo com a experiência de cada um. Pode acontecer de ser avaliado de forma diferente, mas isso está relacionado com o meu tempo de caso e, por isso, é natural que os parâmetros usados sejam diferentes dos

aplicados a colegas com mais anos no terreno, ou seja, a avaliação é ajustada ao nível de experiência de cada um.

7- Já presenciou uma prática discriminatória, sentiu-se à vontade para denunciá-la?
Nunca presenciei, mas se visse que alguém estivesse a ser alvo disso, sentir-me-ia totalmente à vontade para denunciar qualquer ato discriminatório e falaria logo com um superior.

8- Sente que há colaboradores que recebem mais reconhecimento do que outros? Como e porquê?
Pelo que tenho visto, não. Acho que todos os colaboradores são reconhecidos e recompensados de forma justa.

9- Considera que na empresa existem as mesmas oportunidades de crescimento para todos os colaboradores? Se não, consegue especificar?
Sim, acredito que, se todos se esforçarem, as oportunidades existem para todos.

10- Apesar da Centrocar focar na competência técnica dos seus colaboradores, considera que existe mais alguma forma de avaliação da Centrocar de forma a atribuir as oportunidades?
Acho que além da competência técnica, também valorizam outras capacidades, como saber comunicar ou perceber outras línguas. Quando há esse tipo de dificuldade, a empresa incentiva a melhorar através de formações, como aulas de inglês ou de informática. A empresa tenta ajuda os trabalhadores mais velhos a estarem mais atualizados e conseguirem trabalhar melhor com ferramentas digitais.

11- Já sentiu que precisava de se esforçar mais do que outros colegas para ser reconhecido? Pode dar um exemplo desse acontecimento?
Não.

12- Considera que a empresa valoriza as suas ideias nos processos de tomada de decisão?
Não digo que a Centrocar não ouça a minha opinião, mas considero que dão mais atenção às pessoas com mais experiência. Considero que a empresa ouve, mas optam mais pelas pessoas que estão mais integradas e que conhecem melhor os processos. No entanto, noto que a empresa tem vindo a mudar esta postura, começando a ouvir mais os jovens e a aplicar melhorias em pequenos aspetos que podem levar a mudanças maiores.

13- A valorização das ideias é feita apenas pela Centrocar ou os seus colegas também valorizam?

Sinto que os meus colegas valorizam mais as minhas ideias, sim.

14- Considera que a sua idade é um fator que limita certas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa? Porquê?

Acredito que, no que toca ao desenvolvimento, a idade não é um impedimento. No entanto, quando surgem oportunidades, como a passagem de alguém da oficina para a parte administrativa, penso que colaboradores com mais idade têm mais facilidade nesse processo do que eu.

15- Sentiu-se integrado na empresa logo desde o início? Se não, porquê?

Sim, porque já tinha feito dois anos de estágio na empresa antes de entrar como colaborador efetivo. A minha integração foi uma continuação natural, bastaram duas semanas de adaptação para me sentir totalmente parte da equipa.

16- O que considera importante nas duas semanas de adaptação que referiu?

Uma boa relação com todos e uma comunicação clara. Isso é fundamental nesta empresa.

17- O que considera que pode ter sido feito para melhorar a sua experiência?

Sinceramente nada. Sempre me senti bem acolhido, tanto como estagiário como depois. Ao fim de um ano de estágio perguntaram-me logo se queria continuar e começaram a investir em mim com várias formações. Senti esforço tanto da minha parte como da empresa para que tudo corresse bem.

18- Como é a sua relação com colegas de diferentes idades?

Tenho uma boa relação com todos os colaboradores. Como faço assistência técnica, passo muito tempo sozinho fora da oficina, mas quando estou com os colegas, a relação é excelente.

19- Já alguma vez se sentiu tratado/a de forma diferente por ser mais jovem?

Não em termos de tratamento interno, mas talvez em relação às formações. A empresa costuma oferecer mais formações a quem já tem mais experiência, o que me parece justo. Para mim, isto faz sentido, já que os novos colaboradores ainda se estão a adaptar ao básico, a conhecer as máquinas, a ver como é que certas coisas funcionam, enquanto os mais antigos precisam de aprofundar conhecimentos. Claro que depende da formação ou da oportunidade em causa, a Centrocar faz essa seleção de acordo o que acha melhor.

20- Que desafios sentiu enquanto jovem a entrar no mercado de trabalho nesta empresa?

O maior desafio foi lidar com clientes e em relação à integridade entre o pessoal e a empresa considero que não existiu nenhuma dificuldade. Às vezes, por sermos mais novos, os clientes desvalorizam-nos e chegam até a pedir para falar com o chefe. Nestas situações, o nosso chefe apoia-nos muito, incentiva-nos a dar o nosso melhor e explica aos clientes que, apesar da nossa idade, temos competência. Com o tempo, os clientes acabam por nos aceitar melhor. A empresa apoia-nos muito nesta vertente, já que aposta nos estagiários, já que é muito difícil arranjar pessoas para estas funções.

21- O que acha que poderia ser melhorado para apoiar colaboradores jovens?

A Centrocar já dá bastante apoio. O que poderia melhorar seria a mentalidade de alguns colaboradores mais velhos, que inicialmente ficam um pouco desconfiados quando chegam colaboradores mais novos. Mas considero que isso se deve ao facto de antigamente não ser comum ver jovens nesta área.

22- Se pudesse mudar alguma coisa na empresa de forma a fortalecer a diversidade e a inclusão, o que mudaria e porquê?

A única coisa que acho que poderia ser feita era oferecer uma formação de português ou de inglês para os trabalhadores colombianos, de forma ajudar na sua integração, tanto dentro da empresa como no país em geral.

23- Que conselho daria a um novo jovem colaborador que entre agora na empresa?

Diria para se esforçar, empenhar-se e não ter receio de falar com os colegas ou com o chefe de oficina, caso apareça algum problema ou stress. No fundo, apoiamo-nos uns aos outros e ninguém está ali para prejudicar ninguém. Uma boa comunicação é essencial entre todos nós.

Entrevista nº7 – Participante P7

Data: 3 de julho de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar atualmente apresenta uma força de trabalho diversificada?

Sim, devido principalmente ao volume de negócios.

2- Quais as diferenças mais visíveis presentes no ambiente de trabalho?

A força de trabalho continua a ser maioritariamente composta por homens e portugueses. Com o aumento do trabalho, foi necessário recrutar mais pessoas, incluindo imigrantes. Ainda assim, considero que, para o volume de trabalho atual, a Centrocar enfrenta falta de recursos humanos.

3- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

Sinto-me bem. Sempre me senti respeitado e incluído por todos os colaboradores.

4- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Acho que alguns até são tratados bem demais. Antigamente, este tratamento era muito diferente e, hoje em dia, a nova geração não se adapta tão facilmente e isso cria uma distinção em relação ao passado.

5- Considera que seja importante existir diversidade nas empresas?

Sim, especialmente numa área como a nossa, onde o atendimento ao cliente é constante. Acho que sim é importante que haja diversidade, já que ajuda no contacto direto com o cliente.

6- Alguma vez já sentiu dificuldades na empresa devido às suas características pessoais? Pode dizer algum exemplo de quando isso aconteceu?

Sim, sobretudo pela minha falta de escolaridade e pela minha forma de estar mais antiga. Talvez eu valorize mais o cliente, já que muitos são mais novos do que eu, e isso às vezes torna-se uma barreira, porque percebemos as coisas de maneira diferente. Tive que me adaptar a estas novas formas de trabalhar, como o uso de tecnologias e uma lógica empresarial diferente, sobretudo na gestão de margens de lucro. Antigamente, o dinheiro era suficiente para tudo. Esta minha adaptação foi ajudada pela empresa, sobretudo ao nível técnico, através de formações.

7- Já presenciou uma prática discriminatória, sentiu-se à vontade para denunciá-la? A empresa tomou medidas eficazes?

Não. Há sempre alguém que se sente injustiçado, mas não considero que haja discriminação. Quando a administração decide algo, geralmente já vem com essa decisão tomada e aplica-se tal como foi pensado.

8- Sente que há colaboradores que recebem mais reconhecimento do que outros? Como e porquê?

Sim, isso depende da produtividade de cada um. O nível de desempenho dita o reconhecimento de cada um.

9- Considera que na empresa existem as mesmas oportunidades de crescimento para todos os colaboradores? Se não, consegue especificar?

Depende da área em que estão inseridos. A realidade da parte comercial é diferente da do pós-venda. Mas, na minha opinião, todos os colaboradores são informados sobre essas oportunidades.

10- Considera que existem certas pessoas que não são valorizadas pela empresa apesar da sua competência técnica? Se sim, quais?

Sim, já que há pessoas que não aceitam bem as regras da empresa, são pessoas mais rudes, o que gera conflitos e mal-estar no ambiente de trabalho. Alguns até acabam por sair e antes essas pessoas eram transferidas para África, algo que atualmente isso não acontece.

11- Já sentiu que precisava de se esforçar mais do que outros colegas para ser reconhecido? Pode dar um exemplo desse acontecimento?

Não.

12- Como descreveria a sua relação com os colaboradores mais jovens? Existe partilha de conhecimento entre gerações?

No meu caso, como estou na parte comercial, passo muito tempo sozinho, então não tenho grande relação com outros colaboradores. No entanto, a relação que tenho é boa e existe partilha de conhecimento.

13- Para a cultura da Centrocar, acha que a integração de colaboradores mais jovens impacta de forma positiva ou negativa?

Considero que estes jovens impactam de forma positiva a empresa. No entanto, na área pós-venda, é preferível ter alguém com mais experiência do que jovens sem qualquer experiência. Mas, no geral, considero uma mais-valia.

14- Considera que a sua idade é um fator que limita certas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa? Porquê?

Sim, em certa medida, já que a Centrocar aposta mais nos jovens e, por isso, limita um pouco as minhas oportunidades, não totalmente, mas um pouco.

15- Já sentiu que a sua componente técnica foi subestimada tendo em conta a sua idade? Se sim, pode dar algum exemplo?

Nunca senti isso. No entanto, percebo claramente que a aposta da Centrocar está voltada para os jovens.

16- Na sua opinião, os colaboradores mais antigos são ouvidos nos processos de decisão ou mudança?

Quando a decisão vem da administração, seja qual for a idade das pessoas, ela não é alterada e é na mesma aplicada e imposta a todos os colaboradores. No entanto, considero que a opinião dos trabalhadores é tida em conta, por exemplo para a resolução dos problemas.

17- Como é que as mudanças em relação à diversidade e inclusão impactaram a sua experiência?

Considero que o aumento do número de mulheres foi benéfico para a relação com os clientes. Mas, por exemplo, a contratação de jovens pode prejudicar a relação com os clientes, porque muitos não ficam além do horário laboral.

18- Considera que a presença de equipas heterogéneas melhora ou dificulta o trabalho? Porquê?

Melhora e precisamos deste tipo de equipas na parte da oficina. Na oficina, a gestão é mais difícil e a retenção de pessoal também. A empresa até contratou pessoas estrangeiras, mas muitos saem após dois ou três meses. Isso acontece porque a Centrocar, provavelmente, não consegue oferecer o que procuram, especialmente em termos salariais, a meu ver claro.

19- Acha que a empresa aproveita o conhecimento e a experiência dos trabalhadores com experiências mais longas? Se não, que iniciativas poderiam ser aplicadas?

Acho que sim.

20- Quais as medidas que considera que deviam ser aplicadas na empresa para a tornar mais inclusiva e equitativa?

Acho que a empresa devia apostar mais na retenção dos imigrantes, através de formações e prémios com base no desempenho de cada um, e o mesmo para os colaboradores portugueses. Na parte da oficina, o que mudava era para haver mais reconhecimento individual. Considero que a empresa deve repensar na sua taxa de retenção e melhorar nesse aspeto.

Entrevista nº8 – Participante P8

Data: 7 de julho de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar atualmente apresenta uma força de trabalho diversificada? Quais as diferenças mais visíveis presentes no ambiente de trabalho?

Sim, considero que sim. A diferença mais visível é a nível cultural. Por exemplo, como latino, sinto-me mais empático e próximo das pessoas. Sinto bastante estas diferenças, por exemplo os colegas que não são latinos, parecem estar mais fechados no seu próprio mundo.

2- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

Sim, sinto-me muito incluído, respeitado e aceite pelas pessoas, que são simpáticas. Contudo, noto alguma diferença entre as pessoas do norte e do sul, sendo que as do norte parecem mais simpáticas e recetivas.

3- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Sinto que o tratamento não é igual para todos, embora não saiba exatamente o que justifica isso. Percebi isso em conversas com os meus colegas, que parece haver um tratamento diferente entre colaboradores mais velhos e mais recentes. Houve uma situação que me aconteceu, em que outro colega me começa a dar respostas completamente inadequadas. Reportei esta situação a uma pessoa dos recursos humanos e penso que a situação ficou resolvida, porque a pessoa mudou de postura.

4- Já sentiu que, em algum momento, foi avaliado de forma diferente devido às suas características pessoais? Quando e como é que aconteceu?

Não, nunca senti isso. As avaliações são feitas de acordo com o desempenho de cada colaborador, mas também tendo em conta a personalidade do trabalhador.

5- Já presenciou uma prática discriminatória, sentiu-se à vontade para denunciá-la?

Não. A minha situação não foi exatamente isso. Mas, caso acontecesse, sentir-me-ia na responsabilidade de denunciar. Não tenho medo, porque estou bastante seguro do meu trabalho.

6- Já sentiu que precisava de se esforçar mais do que outros colegas para ser reconhecido? Pode dar um exemplo desse acontecimento?

Não.

7- Considera que os critérios de promoção e crescimento são claros e justos para todos? Se não, o que acha que diferencia essas oportunidades?

Não conheço esses critérios. Já falei com uma pessoa dos recursos humanos porque gostaria de saber qual o percurso necessário dentro da empresa para poder definir objetivos na minha profissional e pessoal. Por acaso, ainda estou à espera da resposta. Acredito que os colaboradores tenham uma noção geral de como evoluir, mas por exemplo há detalhes que precisava de saber.

8- Como é que foi a sua experiência de integração na empresa? Sentiu-se bem recebido pelos seus colegas e gestores?

No início quando cheguei ao Norte do país, tudo foi excelente. Mas quando cheguei cá em baixo, muito mais suave, os colegas são mais distantes. Mas sim, sempre me senti bem. Atualmente é muito bom a relação com todos.

Sim senti-me bem recebido por todos, de forma geral. No início, quando estive no norte, a receção foi excelente. Mais tarde, ao chegar ao sul, a receção foi mais discreta, os colegas eram mais reservados. Atualmente, a relação com todos é muito positiva.

9- No início da sua experiência, sentiu dificuldades em se integrar na empresa? Se sim, essas dificuldades vieram de colegas, gestores ou do próprio ambiente? Porque é que acha que as dificuldades acontecem?

Não senti.

10- Considera que a empresa apoia os colaboradores estrangeiros na adaptação ao trabalho? Se sim, quais as medidas aplicadas? Se não, que tipo de suporte de auxílio considera necessário?

Sim, através de atividades lúdicas que facilitam a integração com os colegas. Esta foi a única empresa que me apresentou tudo da empresa e tive uma semana de apresentações e formações, e isto é um ponto positivo.

11- Já sentiu que o facto de ser imigrante influenciou a forma como é tratado? Se sim, pode dar um exemplo de uma situação em que se sentiu tratado de forma diferente ou prejudicial?

Acho que não. Fui muito bem tratado pelos responsáveis e com os colegas, que não tenho tanto contacto, as interações são sempre boas.

12- Como é que soube da vaga para a qual se candidatou?

Foi uma procura de emprego muito intensa. Pesquisei muito sobre várias empresas, especialmente na área de máquinas, que era a minha área na Colômbia.

13- O que motivou a candidatar-se a esta função e à empresa?

O meu trabalho anterior era muito semelhante, só mudavam as marcas das máquinas. Já tinha uma ideia das melhores empresas e, por isso, candidatei-me à Centrocar.

14- Como avalia a sua receção na empresa nos primeiros dias? Sentiu-se bem acolhido pelos seus colegas e pela administração?

Sim, fui muito bem recebido.

15- Considera que a empresa ajudou no seu processo de adaptação? Se não, o que acha que a empresa devia fazer?

Sim, a empresa sempre se demonstrou prestável quando precisei de alguma coisa, como um documento ou autorização. Este apoio é muito importante para quem é imigrante.

16- Sentiu-se excluído ou tratado de forma diferente dos outros trabalhadores devido às suas características pessoais?

Não.

17- O que acha que devia ser melhorado no processo de recrutamento para ser mais inclusivo e equitativo?

Gostaria que houvesse mais clareza no percurso de aprendizagem, tal como tinha na minha anterior empresa. Acho que é importante que os colaboradores tenham acesso a um plano de estudos de forma a melhorar o desempenho, tanto em equipa como com os clientes.

18- Considera que a empresa valoriza as suas ideias nos processos de tomada de decisão?

Acho que sim, até agora não tive razão para achar o contrário.

19- Se pudesse mudar alguma coisa na empresa de forma a fortalecer a diversidade e a inclusão, o que mudaria e porquê?

Mudaria a adesão às atividades propostas pela empresa, já que muitos colaboradores não participam. Gostava que isso mudasse, que todos se envolvessem mais, mostrassem mais interesse em aprender, já que é importante dar de volta aquilo que recebemos.

Entrevista nº9 – Participante P9

Data: 26 de maio de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar atualmente apresenta uma força de trabalho diversificada? Quais as diferenças mais visíveis presentes no ambiente de trabalho?

Sim, sinto que a Centrocar passou para uma força de trabalho heterogénea. A nível dos trabalhadores estrangeiros, estes têm sido, na sua maioria, integrados em funções técnicas/oficinais. Relativamente a outras funções, existem cargos de trabalho em que se privilegia o género feminino e, desta forma, tem-se verificado um aumento de contratações femininas.

É importante referir que o primeiro contacto com os novos colaboradores acontece através da apresentação feita pelo Departamento de Recursos Humanos, onde é possível obter todas as informações acerca destes trabalhadores. Por exemplo, como eu não acompanho o processo de recrutamento dos candidatos, só conheço os recém-chegados neste momento.

2- Considera que a Centrocar valoriza e promove a diversidade no local de trabalho? Quais são as iniciativas que a empresa faz para promover esta diversidade?

Sim considero que a empresa está aberta a proporcionar às pessoas essa possibilidade. Em relação às iniciativas de promoção da diversidade, existem formações contínuas que são dadas aos colaboradores dependendo da sua função e da necessidade de aperfeiçoamento dos mesmos.

3- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

Sinto-me incluída. Apesar de cada pessoa ter a sua função, este é um trabalho contínuo e é feito em equipa, ou seja, há tarefas que são feitas até chegar ao meu trabalho e outras que lhe sucedem. No fundo, é um processo contínuo que necessita da intervenção de todos os colaboradores para que possamos levar a empresa a bom porto. Por exemplo, eu trato dos pagamentos, mas há todo um processo antes e após o meu trabalho que envolve outros colegas. É importante que todos interajam e que exista uma boa comunicação, para que tudo decorra com normalidade.

4- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Sim.

5- Alguma vez já sentiu dificuldades na empresa devido às suas características pessoais? Pode dizer algum exemplo de quando isso aconteceu?

Não. E que eu tenha conhecimento, nunca vi isso acontecer na Centrocar. Caso tal acontecesse, seria importante a pessoa em questão falar com o seu superior hierárquico. Sinto que a empresa pode apoiar qualquer pessoa numa situação destas. É muito importante entender o outro e resolver a questão o mais rápido possível.

6- Considera que na empresa existem as mesmas oportunidades de crescimento para todos os colaboradores? Se não, consegue especificar?

Sim, penso que sim.

7- Já sentiu que precisava de se esforçar mais do que outros colegas para ser reconhecido? Pode dar um exemplo desse acontecimento?

Não sinto isso. Embora o reconhecimento externo seja relevante, considero que o principal é o reconhecimento interno. Cada pessoa deve saber o que faz, gostar do que faz e procurar realizar a sua função da melhor forma. O reconhecimento externo é apenas um acréscimo.

No meu caso, a minha função é rotineira e, desta maneira, pode ser pouco visível para as chefias. No entanto, quando se faz a análise de contar e se decide as decisões a tomar, estas assentam nos dados inseridos e contabilizados por mim. Acredito vivamente que as chefias estão atentas e sabem o que cada membro da sua equipa realiza. Além disso, caso seja necessária alguma melhoria, existe abertura para comunicar com os colaboradores. Por exemplo, o que sinto falta é de tempo para fazer tarefas que pudessem melhorar o meu trabalho de forma a simplificar as minhas análises.

8- Já expôs essa questão da falta de tempo à empresa? Sente que foi ouvida e apoiada?

Já partilhei a minha dificuldade com a empresa. Levo muitas vezes este problema para casa, com o objetivo de encontrar formas de ganhar tempo no trabalho.

9- Na sua opinião, porque existem poucas mulheres na empresa? Considera que as mulheres não se candidatam ou que a empresa acha que não é um trabalho para mulheres?

Os anúncios da empresa são abertos a qualquer género e penso que a menor presença de mulheres se deve à natureza do setor, que é de construção civil, onde a maior parte dos

nossos colaboradores desempenham as funções técnicas e oficinais. Considero que isto acontece pela necessidade de encontrar o candidato ideal para cada vaga.

10- Já se sentiu desencorajada ou encontrou dificuldades ao se candidatar a cargos de liderança ou oportunidades de crescimento por ser mulher?

Não!

11- Considera que a cultura da empresa tem desafios e barreiras para as mulheres? Se sim, quais são os principais desafios e como considera que deviam ser superados?

Nunca senti qualquer obstáculo. Penso que quando uma pessoa assume um ceto cargo, é preciso integrar-se, demonstrar experiência profissional e corresponder às expectativas. Todos os colaboradores têm de se esforçar. Diria até aqui pode haver alguma compreensão para as mulheres, no caso das que têm filhos e existe apoio por parte da empresa nestas situações.

12- Considera que a sua idade é um fator que limita certas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa? Porquê?

Não considero que a idade corresponde a uma barreira na Centrocar. Aquilo que acontece é que ao nível de formações, existem programas mais intuitivos para os colaboradores mais jovens.

13- Considera que é importante a diversidade organizacional? Porquê?

Sim. Apesar de todos os trabalhadores terem o mesmo objetivo, cada colaborador tem uma opinião diferente e considero bastante importante a diversidade de perspetivas.

14- Considera que a presença de equipas heterogéneas melhora ou dificulta o trabalho? Porquê?

Melhora, desde que todos os membros cumpram com os objetivos definidos. É importante que cada colaborador saiba o que a empresa espera dela.

15- Acha que a empresa aproveita o conhecimento e a experiência dos trabalhadores com experiências mais longas? Se não, que iniciativas poderiam ser aplicadas?

Sim, considero que a empresa valoriza qualquer colaborador. Os recém-chegados trazem ideias novas, o que considero bastante positivo, como se fosse uma "lufada de ar fresco".

16- Quais as medidas que considera que deviam ser aplicadas na empresa para a tornar mais inclusiva e equitativa?

Considero que deve existir um maior interesse geral em desempenhar bem as tarefas por parte de todos os colaboradores. Muitas vezes, aquilo que acontece é que existe a ideia de que "isso não é comigo, é com x pessoa". Se as pessoas fossem mais disponíveis para ajudar no trabalho dos outros e resolver certas dificuldades, o ambiente de trabalho beneficiaria bastante. Esta falta de interesse deve-se, acima de tudo, por interpretações errada ou de não querer assumir responsabilidades.

Entrevista nº10 – Participante P10

Data: 9 de julho de 2025

Local: Online – Microsoft Teams

1- Considera que a Centrocar atualmente apresenta uma força de trabalho diversificada? Quais as diferenças mais visíveis presentes no ambiente de trabalho?

A Centrocar é uma empresa grande, tem bastantes recursos humanos nas suas várias áreas: assistência técnica, pessoal de escritório que faz a coordenação, atendimento ao cliente, orçamentação, gestão de peças, encomendas à fábrica, e também na parte comercial com os vendedores. Considero que há um leque diversificado de recursos humanos. Atualmente, existe um aumento de colaboradores femininos, o que é positivo. No entanto, aqui em Alverca ainda não temos nenhuma colaboradora mulher, mas seria ótimo que houvesse, também pela questão da igualdade de género.

2- Considera que a Centrocar valoriza e promove a diversidade no local de trabalho?

Sim. Em relação aos imigrantes, posso falar melhor, uma vez que aqui em Alverca temos colegas brasileiros e colombianos. Considero-os uma mais-valia, são pessoas com grande capacidade. A única dificuldade, por vezes, é na comunicação.

3- Como se sente em relação ao ambiente de trabalho? Sente-se incluído e respeitado? Se não, porquê?

Temos tido muito trabalho e sinto me sempre incluído nas tarefas, devido à falta de recursos humanos e, por isso, estamos sempre ocupados e há um bom ambiente. Claro que pode haver uma ou outra discórdia, mas nada significativo. Trabalhamos sempre em equipa e a entreajuda é constante, o que é fundamental.

4- Considera que todos os colaboradores são tratados de forma justa, independentemente das suas características pessoais?

Sim. A empresa separa bem a parte profissional da parte pessoal. No entanto, quando existe algum problema pessoal, a Centrocar é bastante flexível.

5- Porque é que acha que não existem mulheres na parte operacional da empresa?

Não sei responder com certeza. Na área da assistência técnica, é mais fácil encontrar homens disponíveis. Ao longo dos anos, só vi duas mulheres interessadas em trabalhar na oficina. Acredito que pode haver obstáculos criados por algumas empresas, mas não sinto que seja o caso da Centrocar. Contudo, também acho que as mulheres não são vinculadas à parte da oficina por se tratar de um trabalho fisicamente exigente. No entanto, isso não deveria se rum critério, ou seja, não é um trabalho que a empresa afirma que não é para uma determinada mulher, acho que depende da capacidade profissional de cada um.

6- Para si, é importante que haja diversidade nas empresas?

Sim, porque existem trabalhos que requerem mais experiência e, nesses casos, a Centrocar indica qual o técnico mais adequado para essa função. Há lugar para todos, independentemente da idade ou género, todos têm oportunidades iguais. Naturalmente, é feita uma análise sobre quem é mais indicado para determinados serviços.

7- Já sentiu que, em algum momento, foi avaliado de forma diferente devido às suas características pessoais? Quando e como é que aconteceu?

Não, de maneira nenhuma.

8- Já presenciou uma prática discriminatória, sentiu-se à vontade para denunciá-la?

Não. Também não acompanho as avaliações feitas a outros colegas, mas não me parece que exista esse tipo de situações aqui na Centrocar. A avaliação é feita com base na nossa capacidade profissional, independentemente da nacionalidade.

9- A empresa tem políticas para lidar com casos de discriminação? Existem procedimentos formais para a apresentação de queixas e denúncias, em situações de discriminação?

Acredito que sim, mas não conheço esses regulamentos.

10- Sente que há colaboradores que recebem mais reconhecimento do que outros? Como e porquê?

Não. Por exemplo, o nosso colega colombiano, que tem bastante experiência, é muito reconhecido por isso.

11- Considera que na empresa existem as mesmas oportunidades de crescimento para todos os colaboradores? Se não, consegue especificar?

Acho que todos temos as mesmas oportunidades. Às vezes depende mais do momento em que surge a oportunidade.

12- Considera que existem certas pessoas que não são valorizadas pela empresa apesar da sua competência técnica? Se sim, quais?

Não. Somos todos vistos de igual forma.

13- Considera que a sua idade é um fator que limita certas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa? Porquê?

Não, porque, por exemplo, sou jovem e já tenho uma carrinha atribuída para ser utilizada no exterior há três anos. Talvez noutra empresa houvesse receio de dar essa responsabilidade a alguém tão novo, mas a Centrocar sempre confiou em mim. Tenho aprendido bastante e a minha evolução tem sido contínua. Tenho que agradecer à empresa por este voto de confiança, também por necessidade da mesma, mas também por verem a minha capacidade profissional.

14- Sentiu-se integrado na empresa logo desde o início? Se não, porquê?

Sim, mas houve um período de adaptação, que é normal, um ou dois meses para conhecer o espaço e as pessoas.

15- Como é a sua relação com colegas de diferentes idades?

Há dias melhores e piores, mas há dias em que existe partilha mútua, onde os mais novos ajudam na parte tecnológica e os mais velhos transmitem a sua experiência. Às vezes, pode existir alguma discórdia, mas nada de grave.

16- Já alguma vez se sentiu tratado/a de forma diferente por ser mais jovem?

Não. Há um período de brincadeira inicial, que é do género de praxe feita pelos mais velhos, mas tudo em tom de humor.

17- O que acha que poderia ser melhorado para apoiar colaboradores jovens?

Acho que não mudava nada. Por exemplo, temos um jovem estagiário aqui em Alverca que é muito bem integrado, no sentido em que vem connosco para os serviços, apresentamo-lo aos clientes e fazemos de tudo para que se sinta incluído na equipa e no trabalho. Acho que a Centrocar tem boa iniciativa quando lida com pessoas mais novas, dá boas oportunidades e cabe a nós sabê-las aproveitar. Acho muito importante este tipo de inclusão que se faz e

acima de tudo é preciso ter bastante paciência a ensinar, já que cada um tem o seu tempo para aprender.

18- Considera que a empresa valoriza as suas ideias nos processos de tomada de decisão?

Sim, acho que a Centrocar ouve a opinião de todos e por vezes acaba por não tomar uma decisão sem perguntar à equipa o que acha e qual a sua opinião, o que é bastante bom este sentimento de inclusão que por vezes conseguimos que as nossas ideias se reflitam nas alterações que a empresa faz e por vezes a Centrocar até nos faz ver as coisas de outra forma e explica a ideia da administração a nós, o que é bom.

Sim, acho que a Centrocar ouve a opinião de todos. Muitas vezes, acaba por não tomar uma decisão sem antes consultar a equipa, o que na minha opinião é bastante bom, porque, por vezes, conseguimos que as nossas ideias se reflitam nas alterações da empresa. Há também um esforço por parte da administração para explicar o porquê de certas decisões, o que contribui para o nosso envolvimento.

19- Já sentiu que a sua componente técnica foi subestimada tendo em conta a sua idade? Se sim, pode dar algum exemplo?

Não pela Centrocar, mas às vezes pelos clientes. Mas, depois de verem o nosso trabalho, ficam contente com a mão de obra e com o trabalho realizado.

20- Tal como já mencionou, referiu que sentiu as mudanças na força de trabalho da Centrocar, como é que essas mudanças impactaram a sua experiência?

Acredito que as mudanças influenciaram de alguma forma a minha experiência, sim. Acredito que a Centrocar pode preparar melhor os clientes, explicando que os técnicos mais jovens são igualmente competentes.

Quanto à integração de imigrantes, melhorou a nossa rotina, uma vez que mais mão de obra é sempre útil nestes tempos de muito trabalho. Acredito que o único ponto mais difícil é apenas a língua. Em termos de trabalho e integração, são tão competentes como qualquer outro. Alguns clientes mostram resistência inicial, mas rapidamente recolhessem o valor do nosso trabalho. É claro que requer um período de habituação tanto de um lado como do outro.

21- Acha que a empresa aproveita o conhecimento e a experiência dos trabalhadores com experiências mais longas? Se não, que iniciativas poderiam ser aplicadas?

Sim, sem dúvida. Sempre que é necessário apoio técnico, recorremos a pessoas com mais experiência e idade. Existe sempre uma partilha de conhecimentos entre todos, seja em funções operacionais ou administrativas. A Centrocar aproveita a capacidade dos técnicos com mais experiência, mais até do que o tempo de casa.

22- Com base na sua experiência, que aspetos da cultura da empresa considera mais importantes para reter os colaboradores ao longo do tempo?

Acredito que um aspeto essencial é a capacidade de desempenho e não a experiência profissional, porque podemos ter pessoas que não têm experiência, mas apresenta uma enorme vontade de aprender e, por isso, a empresa decide investir nesta pessoa para que um dia consiga desempenhar outras responsabilidades. Acredito que a empresa consiga reter os colaboradores devido à relação com os clientes e esta relação de confiança beneficia o trabalhador.

23- Considera que a empresa deve promover mais a diversidade e a inclusão através de iniciativas de sensibilização e formações? Se sim, quais os tipos de iniciativas que considera mais útil?

Considero que a Centrocar já tem essa postura bastante aberta e que já deu esse passo em frente, mas acho que podia ser útil sensibilizar os clientes. Alguns não aceitam bem certas mudanças e só aceitam depois de verem os resultados do trabalho realizado. Logo, acho que seria necessária uma intervenção para os clientes perceberem, através de formações ou uma melhor comunicação sobre os valores da empresa em relação à diversidade.

24- Considera que a presença de equipas heterogéneas melhora ou dificulta o trabalho?

Acho que a presença dessas equipas é sempre boa. Por exemplo, ter uma colaboradora feminina na equipa não traria qualquer problema, pelo contrário era bastante benéfico. Aqui em Alverca para integrar uma colaboradora feminina, acredito que a única mudança a fazer seria ao nível das instalações, como as casas de banho.

Anexo F: Registo de Observação – enunciado e respostas

Este guia apresenta como objetivo auxiliar a recolha de dados durante a observação de uma entrevista de emprego realizada na empresa Centrocar.

Este registo de observação permite a organização das informações observadas acerca da entrevista em diferentes momentos do processo: antes, ambiente e contexto, estrutura da entrevista, depois e notas gerais. Os apontamentos possibilitam analisar a integração (ou ausência) de práticas de gestão da diversidade nos processos de recrutamento e seleção.

Antes da entrevista

1- Linguagem utilizada na vaga (verificar se é acessível, inclusiva, etc.)

A vaga é para a função de Supervisor de Peças e foi divulgada através de diversos meios de comunicação habitualmente utilizados pela empresa, como o LinkedIn, Sapo Emprego e Net-Empregos. Na maior parte dos casos, a Centrocar tem apoio de empresas de recrutamento especializado e, também é comum a existência de divulgação interna, através de conversas informais entre gestores e colaboradores, com o objetivo de identificar possíveis candidatos referenciados para o cago em específico.

Informações acerca da vaga:

- Para esta função é necessário ter um conjunto de responsabilidades, como por exemplo gerir e coordenar a equipa de peças, assegurar a organização e o controlo de stock de peças e apoiar na procura de soluções/pedidos de apoio à fábrica.
- Para esta função, foi definido previamente um perfil pretendido para o candidato a recrutar:
    - Habilitações mínimas ao nível do 12ºano;
    - Orientação para o cliente (externo e interno);
    - Forte capacidade negocial e de dinamização da atividade comercial;
    - Orientação para resultados;
    - Experiência mínima de 5 anos em funções similares;
    - Sentido crítico, assertividade e proatividade;
    - Capacidade de planeamento e organização;
    - Gosto pelo trabalho e relacionamento interpessoal;
    - Bons conhecimentos de inglês (falado e escrito).
- Na vaga é explicado aquilo que a Centrocar oferece: oportunidades de desenvolvimento de carreira num grupo multinacional sólido, ambiente de trabalho positivo em que o contributo de todos é valorizado e plano de formação anual e contínuo.

2- A vaga incentiva a candidatura de minorias?

Tendo em conta as informações acerca da vaga, não existe nenhum indicativo explícito de incentivo à candidatura de grupos minoritários. Desta forma, não existe nenhuma referência clara acerca da diversidade e inclusão.

3- Quem é que se candidatou? Como é que as pessoas foram selecionadas?

Para esta função em específico, foram recebidas 12 candidaturas através dos diferentes meios de comunicação referidos:

- 5 candidaturas encaminhadas por uma empresa de recrutamento especializado;
- 2 candidaturas por referência de colaboradores ou ex-colaboradores;
- 1 candidatura resultante de um processo de recrutamento anterior;
- 4 candidaturas submetidas através de plataformas de emprego online.

Na entrevista observada, o candidato soube da vaga através de um ex-colaborador da Centrocar.

4- Qual é que foi a documentação pedida?

O único documento pedido aos candidatos é o currículo.

5- Quais são os critérios de seleção?

Existem dois tipos de triagens: curricular e na fase de entrevista. A triagem curricular é realizada com base na informação presente no currículo, como por exemplo experiências e percursos profissionais. Na fase da entrevista, a triagem tem foco nas competências técnicas (*hard skills*) e nas *soft skills* de cada candidato.

6- Existem critérios subjetivos que possam abrir margem para desvios?

Segundo os recrutadores, não existem critérios subjetivos. Todas as decisões são feitas através de critérios previamente definidos e objetivos, com foco na experiência profissional, nas competências técnicas e comportamentais dos candidatos.

7- Deram flexibilidade no agendamento da entrevista? Deram opções de escolha?

A Centrocar fornece total flexibilidade aos candidatos para a marcação da entrevista, por exemplo candidatos empregados noutras empresas, a empresa dá disponibilidade para falar com o mesmo fora do horário de trabalho. Além disso, numa primeira etapa, dá a opção de realizar a entrevista online, tal como aconteceu com o candidato em questão.

8- Existe diversidade no grupo de candidatos?

Todos os candidatos são do género masculino e dois deles são estrangeiros (Moçambique e

Angola). A empresa destacou que quatro candidatos não referiram no currículo a sua idade, provavelmente devido a questões de etarismo.

9- Existe diversidade no grupo de recrutadores (verificar se existe representatividade)?

Na entrevista em questão, os recrutadores eram dois homens, desta forma não existiu representatividade.

Ambiente e Contexto

1- Local da entrevista (verificar se é acessível, acolhedor, formal/informal, etc.)?

O local da entrevista foi uma sala de reuniões acolhedora, com diversos prémios conquistados pela empresa ao longo dos anos, o que indica uma imagem na empresa de prestígio. Contudo, o acesso ao espaço foi por escadas.

2- Receção do candidato (como é que foi recebido, o candidato parece confortável ou constrangido?)

O candidato foi recebido de forma atenciosa, já que foi pessoalmente acompanhado por um dos recrutadores desde a entrada da empresa até à sala, de modo a facilitar a sua orientação. O candidato mostrou-se confortável e descontraído, provavelmente por já ter participado numa entrevista via Microsoft Teams, o que pode ter reduzido a sua ansiedade.

3- Expressões faciais e linguagem utilizada pelos recrutadores (recetivos, sorridentes, atentos, desinteressados, rígidos, mostram pressa, etc.)?

Os recrutadores receberam bem o candidato, demonstrando uma atitude recetiva e positiva. Durante a entrevista, os gestores mantiveram expressões faciais sorridentes e com uma linguagem corporal aberta, permitindo um ambiente mais confortável para o candidato.

4- Os recrutadores criaram algum tipo de quebra-gelo?

Sim, durante a entrevista foram criados alguns momentos de descontração, nomeadamente através de piadas e perguntas informais acerca de interesses pessoais e principais conquistas, tornando o momento mais informal.

5- Adaptações feitas ao perfil do candidato, por exemplo a nível linguístico ou repetiram informações caso o candidato não tenha percebido.

Não foram observadas adaptações explícitas e, por isso, presume-se que o candidato compreendeu tudo o que foi transmitido.

6- Existe sinalização visível para o local físico da entrevista?

Não existe. A entrada da empresa é partilhada com outra organização (Ascendum), o que pode gerar alguma confusão. Contudo, a Centrocar avisa os candidatos desta situação, de forma a minimizar esta confusão quando os mesmos chegam às instalações.

7- Existe sinalização de inclusão, por exemplo materiais, símbolos, algo reflete a diversidade?

Não foram identificados quaisquer símbolos que indicam valores de diversidade e inclusão no espaço. Além disso, foi realizada uma pesquisa prévia no website da empresa, com o objetivo de verificar a existência de sinais de promoção da diversidade e da inclusão. Após essa análise, conclui-se que não foram encontrados indícios nesse sentido.

8- A interação dos recrutadores é feita de forma igual?

A interação dos recrutadores foi equilibrada. No entanto, um dos recrutadores (Diretor de Recursos Humanos) teve maior interação ao longo da entrevista, já que o outro já tinha realizado o primeiro contacto com o candidato.

9- Posicionamento dos recrutadores com os candidatos, por exemplo sentaram-se frente a frente como se fosse um tribunal.

Os recrutadores sentaram-se lado a lado, frente ao candidato, com uma mesa de separação.

Estrutura da entrevista

1- Existe um guião ou a entrevista é improvisada?

A entrevista foi realizada utilizando o currículo do candidato, demonstrando uma preparação prévia por parte dos recrutadores. Além disso, foram feitas perguntas padronizadas e abertas, como por exemplo "Seria capaz de coordenar uma equipa?" ou "O que faz estar aqui hoje?".

2- As perguntas são realizadas consoante o candidato?

Sim, porque as questões foram adaptadas tendo em conta o currículo do candidato, com base em dúvidas e pontos de interesse dos gestores.

3- A entrevista foca nas competências técnicas ou no perfil da pessoa? Por exemplo, os recrutadores dão mais importância à experiência técnica ou às impressões subjetivas?

A entrevista foca nas competências técnicas e na experiência profissional do possível trabalhador, sendo valorizadas as competências adquiridas nos cargos anteriores. Além disso,

foram realizadas questões sobre aspetos mais subjetivos do perfil do candidato, como os seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, através da técnica SWOT. Também foram feitas perguntas sobre aspetos da vida pessoal do candidato, como a existência de filhos.

4- Existiram perguntas inadequadas, que possam ser discriminatórias (por exemplo, religião)?

Não foram observadas perguntas diretamente discriminatórias.

5- Os recrutadores estão a consultar o currículo?

Sim, o currículo foi frequentemente utilizado e apresentava apontamentos feitos pelos recrutadores.

6- Existe espaço para os candidatos se expressarem? É dado tempo suficiente para o candidato responder, ou são interrompidos ou pressionados?

De forma geral, o candidato conseguiu se expressar e ter tempo suficiente para responder.

7- *Feedback* durante a entrevista: os recrutadores estão a validar as respostas ou estão com expressões neutras?

Os recrutadores foram dando *feedback* em relação às respostas do candidato, através de momentos de validação verbal e não verbal.

Depois da entrevista

1- Houve discussão entre os recrutadores acerca da entrevista?

Como a entrevista foi realizada por dois recrutadores, no final existiu uma troca de impressões entre as pessoas presentes para avaliar o desempenho dos candidatos na entrevista.

2- Os comentários após a entrevista são objetivos ou subjetivos?

Os comentários baseiam-se no grau de alinhamento do candidato com a função em questão, com o seu estilo de liderança de chefia direta e com a cultura da empresa.

3- Os recrutadores tomaram notas durante a entrevista? Existe alguma grelha de avaliação?

Sim, os recrutadores tomaram notas ao longo da entrevista, através do currículo que foi utilizado como ferramenta de apoio e anotando algumas observações relevantes. Contudo, não foi observada a utilização de uma grelha de avaliação formal e estruturada.

Notas gerais

- Espaço para escrever outras notas oportunas. -

No início da entrevista, foi feita uma breve explicação da história da Centrocar e do enquadramento da vaga disponível. Os recrutadores foram transparentes na descrição da empresa, sublinhando os principais pontos fortes e desafios da Centrocar, afirmando que a empresa "*não é a melhor marca do mundo*".

Houve um momento de pressão quando o candidato foi questionado se estaria preparado para ajudar a empresa no que diz respeito à proatividade.

Anexo G: Teste de Qui-quadrado

O Teste de Qui-quadrado é utilizado nesta investigação com o objetivo de comparar a distribuição das variáveis sociodemográficas da amostra de respostas (n=26) e da população total da empresa (n=60). Esta comparação é essencial para compreender se a amostra encontrada é representativa da população, ou seja, se a distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário é semelhante à composição da força de trabalho da Centrocar. A realização deste teste foi realizada a partir do artigo "The Chi-square test of Independence" e os dados foram consultados no mês de julho de 2025 (McHugh, 2013).

Assim, para cada variável é feita uma comparação entre as frequências observadas na amostra com as frequências esperadas tendo em conta a distribuição da população total, tal como se pode observar na Tabela G.1.

Tabela G.1 – Frequências Observada (Amostra) e Esperada (População)

Variável Sociodemográfica		**Frequência Observada (Amostra)**	**Frequência Esperada (População)**
Género	Masculino	23	$\frac{50}{60} \times 26 = 21{,}67 \approx 22$
	Feminino	3	$\frac{10}{60} \times 26 = 4{,}33 \approx 4$
Faixas etárias	18 – 24 anos:	3	$\frac{5}{60} \times 26 = 2{,}17 \approx 2$
	25 – 34 anos:	4	$\frac{10}{60} \times 26 = 4{,}33 \approx 4$
	35 – 44 anos	9	$\frac{17}{60} \times 26 = 7{,}37 \approx 7$
	45 – 54 anos	7	$\frac{20}{60} \times 26 = 8{,}67 \approx 9$
	+ 55 anos	3	$\frac{8}{60} \times 26 = 3{,}47 \approx 4$
Nacionalidade	Portuguesa	23	$\frac{56}{60} \times 26 = 24{,}27 \approx 24$
	Brasileira	2	$\frac{2}{60} \times 26 = 0{,}87 \approx 1$
	Colombiana	1	$\frac{2}{60} \times 26 = 0{,}87 \approx 1$
Habilitações académicas	1º, 2º e 3ºCiclo/Ensino Básico	4	$\frac{12}{60} \times 26 = 5{,}20 \approx 5$
	Ensino Secundário/Técnico-Profissional	13	$\frac{31}{60} \times 26 = 13{,}43 \approx 13$

	Licenciatura	7	$\frac{15}{60} \times 26 = 6{,}50 \approx 7$
	Mestrado	2	$\frac{2}{60} \times 26 = 0{,}87 \approx 1$
Tempo na empresa	Menos de 1 ano	4	$\frac{7}{60} \times 26 = 3{,}03 \approx 3$
	1-3 anos	8	$\frac{18}{60} \times 26 = 7{,}80 \approx 8$
	4-6 anos	2	$\frac{9}{60} \times 26 = 3{,}90 \approx 4$
	Mais de 6 anos	12	$\frac{26}{60} \times 26 = 11{,}27 \approx 11$
Cargo atual	Cargo Operacional	16	$\frac{34}{60} \times 26 = 14{,}73 \approx 15$
	Cargo Administrativo	4	$\frac{11}{60} \times 26 = 4{,}77 \approx 5$
	Cargo de Gestão	6	$\frac{15}{60} \times 26 = 6{,}50 \approx 6$

Após o cálculo de todas as frequências esperadas, é necessário calcular o Qui-quadrado (χ^2), a partir da equação apresentada na Tabela G.2.

Tabela G.2 – Cálculo do Qui-quadrado para cada variável sociodemográfica

Variável Sociodemográfica	**Qui-quadrado**
	$\chi^2 = \frac{(\text{Frequência Observada} - \text{Frequência Esperada})^2}{\text{Frequência Esperada}}$
Género	$\chi^2 = \frac{(23-21{,}67)^2}{21{,}67} + \frac{(3-4{,}33)^2}{4{,}33} = 0{,}49$
Faixas etárias	$\chi^2 = \frac{(3-2{,}17)^2}{2{,}17} + \frac{(4-4{,}33)^2}{4{,}33} + \frac{(9-7{,}37)^2}{7{,}37} + \frac{(7-8{,}67)^2}{8{,}67} + \frac{(3-3{,}47)^2}{3{,}47} = 1{,}09$
Nacionalidade	$\chi^2 = \frac{(23-24{,}27)^2}{24{,}27} + \frac{(2-0{,}87)^2}{0{,}87} + \frac{(1-0{,}87)^2}{0{,}87} = 1{,}55$
Habilitações académicas	$\chi^2 = \frac{(4-5{,}2)^2}{5{,}2} + \frac{(13-13{,}43)^2}{13{,}43} + \frac{(7-6{,}5)^2}{6{,}5} + \frac{(2-0{,}87)^2}{0{,}87} = 1{,}80$
Tempo na empresa	$\chi^2 = \frac{(4-3{,}03)^2}{3{,}03} + \frac{(8-7{,}80)^2}{7{,}80} + \frac{(2-3{,}90)^2}{3{,}90} + \frac{(12-11{,}27)^2}{11{,}27} = 1{,}29$
Cargo atual	$\chi^2 = \frac{(16-14{,}73)^2}{14{,}73} + \frac{(4-4{,}77)^2}{4{,}77} + \frac{(6-6{,}5)^2}{6{,}5} = 0{,}27$

De seguida, procede-se ao cálculo do valor-p (através da linguagem Python), que corresponde à probabilidade de obter um resultado tão extremo ou mais do que o observado, assumindo que a hipótese nula (H_0) é verdadeira, ou seja, a distribuição das variáveis sociodemográficas na amostra ser igual à distribuição da população total da empresa. Para esta variável, torna-se necessária a consideração dos graus de liberdade. A Tabela G.3 apresenta as expressões utilizadas para o cálculo do valor-p e dos graus de liberdade, bem como os respetivos resultados.

Tabela G.3 – Cálculo dos Graus de liberdade e do Valor-p

Variável Sociodemográfica	Graus de liberdade	Valor-p
	Graus de liberdade $= Nº\ categorias\ - 1$	$valor - p = chi2.sf(\chi^2, graus\ de\ liberdade)$
Género	$2 - 1 = 1$	0,484
Faixas etárias	$5 - 1 = 4$	0,896
Nacionalidade	$3 - 1 = 2$	0,461
Habilitações académicas	$4 - 1 = 3$	0,615
Tempo na empresa	$4 - 1 = 3$	0,731
Cargo atual	$3 - 1 = 2$	0,874

O valor-p é comparado com o nível de significância pré-estabelecido (α), que corresponde ao limite máximo de probabilidade de rejeitar H_0 quando este é verdadeiro, ou seja, a probabilidade cometer um erro do tipo I. Convencionalmente, α assume o valor de 0,05. No entanto, como os valores do teste são elevados, em nenhum caso se rejeita a hipótese nula, independentemente do valor de α considerado.

No que diz respeito à interpretação dos resultados, esta segue os seguintes critérios:

- Se valor-p > α, então não existe evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese de não existir representatividade da amostra, logo não existem diferenças significativas entre a amostra e a população relativamente à variável analisada.
- Se valor-p ≤ α, então a variável em causa pode estar sub-representada ou sobre-representada na amostra e, desta forma, compromete a sua representatividade.

Assim, tal como se pode observar na Tabela G.3, todos os valores de valor-p são superiores ao nível de significância considerado (5%), logo não existem diferenças significativas entre a amostra e a população em relação a todas as variáveis. Deste modo, é possível concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos relativamente às variáveis mencionadas e, por isso, os resultados obtidos são considerados adequados, representativos e válidos para a análise quantitativa desta investigação.

Anexo H: Síntese das Análises

Este anexo complementa as análises realizadas e reúne as sínteses globais elaboradas para cada uma delas.

Tabela H.1 – Síntese global da análise quantitativa

Grupos de Perguntas	Principais Resultados	Oportunidades de Melhoria
Diversidade Organizacional	- Reconhecimento da crescente diversidade da força de trabalho: 76,9%; - Ausência de formações de promoção da diversidade: 100%; - Impacto positivo mais valorizado: inovação e criatividade (88,5%); - Dimensão mais visível: diversidade etária (88,5%).	- Reforçar a comunicação e a visibilidade das ações de promoção da diversidade; - Implementar formações e atividades de troca cultural; - Promover a igualdade de género através de medidas visíveis.
Inclusão	- Ambiente de trabalho inclusivo: apenas um participante referiu sentir-se desvalorizado; - Postura dividida na adoção de ações para tornar o ambiente de trabalho inclusivo: 50% concordam; - Postura neutra acerca do envolvimento nos processos de tomada de decisão: 26,9% concordam.	- Promover um ambiente aberto à expressão individual e diversificar estilos de comunicação; - Adotar medidas visíveis para a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso; - Envolver de forma ativa todos os colaboradores nos processos de decisão da empresa.
Discriminação e Barreiras	- Reconhecimento de um ambiente seguro e aberto para denúncia de práticas discriminatórias sem consequências negativas: 61,5%; - Perceção positiva acerca dos procedimentos de denúncias: 69,2%; - Identificação dos grupos prejudicados, entre eles o setor comercial e os colaboradores estrangeiros; - Reconhecimento de situações de desconforto	- Fortalecer a integração de grupos diversos; - Reduzir/Eliminar os preconceitos subtis e promover a empatia entre equipas; - Garantir tratamento equitativo para todos os colaboradores.

	sentidas devido a fatores pessoais ou profissionais: 23,1%.	
Tratamento justo e equitativo	- Perceção positiva da avaliação do desempenho aos colaboradores: 84,7%; - Postura ligeiramente positiva/neutra sobre a adaptação às necessidades individuais: 42,3% assumem uma postura neutra; - Postura dividida sobre a transparência dos critérios de promoção e aumentos salariais: 50% concordam; - Reconhecimento da equidade das oportunidades de formações para todos os colaboradores: 84,6%.	- Reavaliar imparcialidade nas avaliações de desempenho; - Promover maior flexibilidade nas funções atribuídas aos colaboradores; - Tornar os critérios de promoção e aumentos salariais mais transparentes.
Recrutamento e Seleção	- Reconhecimento dos processos justos e livres de preconceito: 100%; - Identificação de perfil de candidato preferido: mérito técnico; - Postura neutra sobre a promoção da diversidade nos processos de contratação: 46,2%	- Clarificar e comunicar de forma mais eficaz os critérios de recrutamento; - Reforçar o compromisso com a diversidade nos processos.
Retenção e Crescimento	- Perceção positiva das oportunidades de desenvolvimento profissional: 80,8% concordam; - Reconhecimento da equidade das oportunidades de crescimento: 65,4%; - Identificação do setor comercial como o grupo prejudicado para oportunidades de crescimento; - Reconhecimento de medidas concretas para	- Monitorizar a equidade nas oportunidades de desenvolvimento profissional; - Compreender os desafios enfrentados pelo setor comercial; - Definir estratégias claras e acessíveis de retenção.

	reter trabalhadores diversos: 76,9%	
Sugestões de Melhoria	- Quatro áreas de intervenção: partilha de experiências, formação e desenvolvimento profissional, comunicação, valorização do setor comercial.	- Aplicar as sugestões dos colaboradores de forma a reforçar as práticas de diversidade e inclusão organizacional.

A Tabela H.2 consiste numa análise complementar à quantitativa, que apresenta como principal objetivo perceber as perceções de diferentes perfis de trabalhadores acerca do ambiente organizacional.

Tabela H.2 – Comparação entre grupos maioritário e minoritário

Grupos de Perguntas	**Critérios**	**Grupo Maioritário**	**Grupo Minoritário**
Diversidade Organizacional	Compromisso com a diversidade	Concordam, mas reconhecem a ausência de formações/ações sobre a diversidade.	Concordam, mas também referem a ausência de formações/ações sobre a diversidade.
	Benefício mais e menos reconhecido	Mais reconhecido: Melhoria da imagem da empresa; Menos reconhecido: Aumento do nível de produtividade.	Mais reconhecido: Inovação e Criatividade; Menos reconhecido: Aumento do nível de produtividade.
	Impacto da diversidade geracional na colaboração	Reconhecem o impacto como positivo.	Reconhecem o impacto geracional como positivo/misto.
	Incentivo à troca entre diferentes origens	Posição neutra.	Posição neutra.
	Promoção da diversidade de género em todos os níveis hierárquicos	Concordam.	Concordam.
Inclusão	Opinião desvalorizada/ignorada	Não.	Sim (1 pessoa): - Carácter forte (associado a traços de personalidade).
	Participação nos processos de decisão	Concordam.	Posição neutra ou discordante (2,9).

Discriminação e Barreiras	Grupos prejudicados	Sim (1 pessoa): - colaboradores estrangeiros.	Sim (4 pessoas): - know-how; - técnicos; - chefias; - capacidades das pessoas.
	Situações de discriminação	- Nunca presenciaram; - Procedimentos formais: concordam totalmente.	- Nunca presenciaram; - Procedimentos formais: concordam.
	Situações de desconforto	Sim (1 pessoa): - formação académica.	Sim (5 pessoas): - antiguidade; - penalização por atraso no cumprimento de obrigação; - diferenças culturais; - idade; - formação académica.
Tratamento justo e equitativo	Avaliação dos colaboradores: desempenho e produtividade	Concordam.	Concordam.
	Transparência nos critérios de promoção	Concordam.	Posição neutra.
	Oportunidades de formação para os colaboradores	Concordam totalmente.	Concordam.
Processo de Recrutamento e Seleção	Perceção geral	Não sentiram discriminação.	Não sentiram discriminação.
	Preferência de perfil de candidato	Sim (2 pessoas): - conhecimentos na área de trabalho a desempenhar; - experiência na atividade.	Sim (3 pessoas): - um perfil voltado para a parte técnica no tratamento de dados; - competência para a função; - experiência e conhecimento.
	Influência dos recrutadores devido aos seus preconceitos	Discordam.	Discordam.
	Informações acerca das políticas de diversidade da empresa	Concordam.	Posição neutra.
Retenção e Crescimento	Grupos com dificuldades de crescimento	Não identificaram.	Sim (1 pessoa): - Comercial.

	Desenvolvimento profissional dos colaboradores	Concordam.	Concordam.
	Oferta das mesmas oportunidades de crescimento	Concordam.	Concordam.
Sugestões de Melhoria	Tipos de sugestões	2 pessoas: - convívio interdepartamental; - melhoria na comunicação interna.	4 pessoas: - formação e desenvolvimento; - igualdade e integração social; - colaboração e partilha de conhecimento.

Tabela H.3 – Síntese das práticas positivas e oportunidades de melhoria/sugestões

Aspeto	**Práticas Positivas**	**Oportunidades de Melhoria/Sugestões**
Divulgação da vaga	- Linguagem acessível, clara e objetiva.	- Utilizar linguagem inclusiva, que promova a diversidade e reforce o compromisso com práticas de recrutamento equitativas; - Adotar expressões que incentivem a candidatura de pessoas pertencentes a grupos minoritários.
Flexibilidade e acessibilidade	- Agendamento das entrevistas adaptado à disponibilidade dos candidatos.	- Melhorar o acesso físico ao local da entrevista (atualmente apenas por escadas); - Melhorar a sinalização das instalações da empresa.
Receção do candidato	- Receção acolhedora, através do acompanhamento desde a entrada até à sala de reuniões.	- Incluir sinais visuais no edifício que reflitam os valores de inclusão e de diversidade da empresa.
Atitude dos recrutadores	- *Feedback* verbal e não verbal durante a entrevista; - Postura recetiva e acolhedora.	- Promover maior diversidade na equipa de recrutadores.
Estrutura da entrevista	- Entrevista baseada no currículo; - Perguntas abertas e adaptadas ao perfil do candidato; - Inclusão de perguntas pessoais sem caráter discriminatório.	- Incluir uma grelha de avaliação estruturada para facilitar a avaliação de todos os candidatos e para garantir a maior objetividade.
Critérios de seleção	- Foco nas competências técnicas e comportamentais.	- Garantir que os critérios de seleção se baseiam exclusivamente em competências e fatores objetivos.
Comunicação sobre diversidade	(sem práticas observadas)	- Incluir declarações de compromisso com a diversidade tanto na descrição da vaga como no início da entrevista.

Tabela H.4 – Diagnósticos e Implicações Práticas para a Gestão da Diversidade na Centrocar

Tema	Diagnóstico	Implicações Práticas
Diversidade Organizacional	- Reconhecimento da crescente diversidade da força de trabalho; - Valorização da diversidade enquanto fator de promoção da inovação, criatividade e melhoria da imagem da empresa; - Ausência de ações estruturadas de formação ou sensibilização sobre a diversidade.	- Implementar programas regulares de formação e sensibilização sobre diversidade organizacional, abordando os principais tipos de diversidade mais visíveis, com o intuito de promover a igualdade de género, o multiculturalismo e a convivência intergeracional; - Criar oportunidades formais e informais para a partilha de experiência entre equipas, com o objetivo de incentivar o respeito mútuo e o reconhecimento da diversidade como valor.
Inclusão Organizacional	- Sentimento generalizado de inclusão e respeito, com colaboradores a sentirem-se valorizados e ouvidos pela empresa; - Perceção moderada sobre a existência de práticas concretas para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo; - Identificação de limitações na participação ativa dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.	- Tornar o canal de "Partilhas" mais visível e acessível a todos os colaboradores, explicando o objetivo da sua utilização; - Estimular um ambiente aberto à expressão individual e ao diálogo; - Adotar práticas que reforcem um ambiente de trabalho mais inclusivo, participativo e respeitoso, como a realização de reuniões regulares com espaço para contributos, a criação de canais de *feedback* estruturado e a constituição de comissões de diversidade, que envolvam diferentes perfis de colaboradores nos processos de tomada de decisão.
Justiça Organizacional	- Avaliação do desempenho: meritocrática; - Reconhecimento da equidade no acesso a formações para todos os colaboradores, com destaque para o investimento nos colaboradores mais jovens; -Falta de transparência nos critérios de promoção e aumentos salariais; - Identificação de grupos que enfrentam maiores dificuldades de valorização e progressão, por exemplo técnicos e imigrantes.	- Reforçar a transparência nos critérios de avaliação e promoção, através da divulgação clara e acessível a todos os colaboradores; - Criar planos de desenvolvimento equitativos, de forma a promover a igualdade de oportunidades; - Monitorizar as perceções de justiça organizacional dos trabalhadores, através de inquéritos internos; - Implementar ações de sensibilização interna, com o objetivo de reduzir/eliminar qualquer tipo de preconceito e promover a valorização

		de todos os setores da empresa.
Discriminação e Barreiras	- Reconhecimento de um ambiente seguro e aberto a denúncias de práticas discriminatórias sem consequências negativas; - Ausência ou falta de transparência acerca dos procedimentos formais em situações de discriminação; - Identificação de diversos tipos de barreiras sentidas pelos colaboradores: linguísticas, culturais, ligadas ao perfil académico e geracional; - Reconhecimento de situações de desconforto associadas a fatores pessoais ou profissionais, como idade, antiguidade e nacionalidade.	- Divulgar claramente os procedimentos formais existentes para lidar com situações de discriminação; - Reforçar a utilização do canal de "Partilhas" para situações de discriminação ou criar um canal de denúncias; - Implementar ações de sensibilização acerca de preconceitos inconscientes no que diz respeito a barreiras culturais, geracionais e académicas; - Promover formações linguísticas de forma a melhorar a comunicação interna.
Clientes	- Reconhecimento da diversidade organizacional como vantagem competitiva para a atração e fidelização de clientes, especialmente num contexto de internacionalização; - Perceção manifestada por alguns colaboradores de que os clientes não estão suficientemente sensibilizados para a diversidade e para as práticas da empresa.	- Implementar ações de sensibilização e formação externa direcionadas a clientes e parceiros estratégicos, com foco nos valores da diversidade e inclusão; - Reforçar a comunicação externa da empresa (por exemplo, website, redes sociais, materiais institucionais), integrando de forma explícita a diversidade.
Colaboração e espírito de equipa	- Reconhecimento da importância da colaboração e do espírito de equipa; - Ausência de iniciativas que promovam a colaboração entre diferentes equipas e departamentos.	- Promover a interajuda e a coesão organizacional, através de atividades lúdicas, como a criação de grupos interdepartamentais e de momentos informais de convívio e colaboração; - Implementar programas internos que incentivem o trabalho colaborativo.
Processo de Recrutamento e Seleção	- Reconhecimento de que os processos de recrutamento e seleção são justos e livres de preconceito; - Critérios de seleção com foco nas competências técnicas; - Identificação de perfil de candidato preferido pela empresa:	- Comunicar claramente os critérios de seleção; - Utilizar uma grelha de avaliação estruturada para facilitar a avaliação de todos os candidatos e assegurar a equidade na análise dos mesmos; - Implementar ações de sensibilização e formação para os recrutadores para a

	mérito técnico; - Ausência de promoção e comunicação explícita dos valores de diversidade nestes processos.	valorização da diversidade de perfis e experiências; - Incluir declarações formais de compromisso com a diversidade nestes processos, por exemplo nas descrições das vagas e nos materiais de recrutamento.
Formação e Desenvolvimento	- Reconhecimento da importância das formações para o desenvolvimento profissional dos colaboradores; - Perceção de desigualdade no acesso às formações e oportunidades de desenvolvimento, com favoritismo percecionado em relação a certos perfis, como colaboradores mais jovens.	- Rever e definir os critérios de acesso às formações, garantindo que todas as oportunidades sejam comunicadas de forma clara e transparente; - Monitorizar a participação nas formações para identificar e corrigir possíveis desigualdades no acesso; - Criar um plano anual de desenvolvimento profissional equitativo, incluindo os objetivos individuais dos colaboradores.

FACULDADE DE **ECONOMIA**

