



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA ATRAÇÃO DE TALENTO DA  
GERAÇÃO Z EM PORTUGAL

AUTORA: Débora Raquel Ribeiro Pereira

ORIENTADOR: Professor Doutor Ricardo Mena

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, SETEMBRO DE 2024





# DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA ATRAÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z EM PORTUGAL

AUTORA: Débora Raquel Ribeiro Pereira

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Ricardo Mena.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, SETEMBRO DE 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar a minha profunda gratidão à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão. O vosso amor e apoio incondicional são a base sobre a qual construí a minha vida.

Agradeço aos meus amigos, que tornaram este percurso mais leve e repleto de momentos inesquecíveis. A vossa presença é imprescindível, juntos criámos memórias que levarei comigo para sempre.

A uma pessoa muito especial que me acompanhou ao longo desta jornada, agradeço, do fundo do coração, pela tua presença que iluminou os meus dias e me deu força nos momentos mais difíceis.

Um agradecimento especial ao meu professor e orientador, Ricardo Mena, cuja orientação e sabedoria foram cruciais para o desenvolvimento pessoal e académico. O seu apoio e paciência foram essenciais para que eu pudesse atingir este objetivo.

Por fim, recordo com carinho os meus avôs, Ribeiro e Luís, que permanecem eternamente no meu coração. O vosso amor e sabedoria continuam a ressoar em mim, guiando-me a cada passo e lembrando-me de valorizar o que realmente importa na vida.

## RESUMO

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem impulsionado mudanças nas dinâmicas organizacionais. Nascida entre 1995 e 2010, esta geração distingue-se por uma consciência social e ambiental, com um forte envolvimento em questões de justiça social e igualdade, moldando assim as suas expectativas profissionais. Este fenómeno, impulsionado pela globalização e pelo aumento da mobilidade, reflete-se em Portugal no crescimento da população estrangeira e na implementação de quotas para a contratação de pessoas com deficiência, resultando inevitavelmente num mercado de trabalho cada vez mais heterogéneo. Neste contexto, as organizações enfrentam o desafio de alinhar as suas estratégias de Employer Branding (EB) orientadas para a Diversidade e Inclusão (D&I), fatores essenciais para atrair talento, especialmente da Geração Z, que privilegia empresas cujas práticas refletem os seus valores pessoais.

Este estudo procura compreender a influência da D&I na atração de talentos da Geração Z em Portugal, assim sendo a revisão de literatura sustenta a análise ao centrar-se em três temas principais: a D&I nas organizações, EB e a atração de talento. A pesquisa, de natureza qualitativa, baseou-se em entrevistas semiestruturadas a dez participantes da Geração Z com experiência profissional, abrangendo tanto a maioria quanto grupos minoritários considerando especialmente a comunidade brasileira e pessoas com deficiência.

Os resultados indicam que a D&I é vista como um fator crucial pela Geração Z, sendo a liderança considerada determinante para a eficácia destas práticas. No entanto, a falta de transparência e genuinidade na comunicação das estratégias de EB, bem como a sua implementação, evidenciam uma desarticulação entre as iniciativas promovidas pelas

organizações e as expectativas da Geração Z. Esta dissociação expõe fragilidades que comprometem a atratividade das organizações no mercado de trabalho.

Palavras-Chave: Diversidade e Inclusão (D&I), Employer Branding (EB), Atração de Talentos, Geração Z

## **ABSTRACT**

The entry of Generation Z into the labor market has driven changes in organizational dynamics. Born between 1995 and 2010, this generation is characterized by a increased social and environmental consciousness, with a strong engagement in social justice and equality issues, thereby determining their professional expectations. This phenomenon, propelled by globalization and increased mobility, is reflected in Portugal through the growth of the foreign population and the implementation of quotas for the hiring of individuals with disabilities, resulting inevitably in an increasingly heterogeneous labor market. In this context, organizations face the challenge of adjusting their Employer Branding (EB) strategies oriented towards Diversity and Inclusion (D&I), which are essential factors for attracting talent, particularly from Generation Z, who prioritize companies whose practices align with their personal values.

This study seeks to analyze the influence of D&I on the attraction of Generation Z talent in Portugal, investigating this generation's perception of these conceptions, the dimensions deemed relevant for talent attraction, and the effectiveness of EB strategies that integrate D&I. The literature review underpins the analysis by focusing on three main themes: D&I in organizations, EB, and talent attraction. The research, qualitative in nature, was based on semi-structured interviews with ten Generation Z participants possessing professional experience, encompassing both the majority and minority groups, including the Brazilian community and individuals with disabilities.

The results indicate that D&I is perceived as a crucial factor by Generation Z, with leadership considered pivotal for the effectiveness of these practices. However, the lack of transparency and genuineness in the communication of EB strategies, as well as their

implementation, highlight a disconnection between the initiatives promoted by organizations and the expectations of Generation Z. This dissociation exposes weaknesses that compromise their attractiveness in the labor market.

Keywords: Diversity and Inclusion (D&I), Employer Branding (EB), Talent Attraction, Generation Z

## ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	5
Índice de Tabelas	11
Abreviaturas	12
1. Introdução	13
2. Revisão da Literatura	16
2.1. A Diversidade e Inclusão no Contexto das Organizações	16
2.1.1. Os Princípios Estruturais da D&I nas Organizações	22
2.2. O Employer Branding: Concetualização	28
2.2.1. As Dimensões de Employer Branding	30
2.2.2. A Diversidade e Inclusão: Perspetivas Estratégicas de EB	32
2.3. A Atração de Talento	37
2.3.1. A Atração de Talento da Geração Z	39
3. Metodologia	41
3.1. Objetivo geral e Objetivos específicos	41
3.2. Métodos de Investigação	42
3.2.1. Técnica de Recolha de Dados	42
3.2.2. Entrevista	43
3.2.3. Seleção de Entrevistados: Abordagem e Critérios	44
3.3. Técnicas de Análise de Dados	46
4. Análise e Discussão de Dados	49
4.1. Perceção da diversidade nas organizações	49
4.1.1. Apreciação sobre a Diversidade nas Organizações	49

4.1.2. Benefícios da Diversidade nas Organizações	51
4.1.3. Riscos de Discriminação e Formas de Mitigação	52
4.2. Percepção de Inclusão Organizacional	54
4.2.1. Percepções Individuais de Inclusão	55
4.2.2. Exclusão no Ambiente de Trabalho	56
4.3. Liderança Inclusiva	58
4.3.1. O Papel dos Líderes no Ambiente de Trabalho	58
4.3.2. Comunicação e Transparência das Lideranças	60
4.3.3. Atratividade da Liderança Inclusiva	62
4.4. Práticas e Políticas Inclusivas	63
4.4.1. Medidas Preventivas para a Discriminação	64
4.4.2. Formação e Apoio	65
4.4.3. Recrutamento Diversificado	67
4.4.4. Avaliação de Desempenho Equitativa	69
4.4.5. Atratividade das Práticas e Políticas Inclusivas	71
4.5. Ambiente de trabalho inclusivo	73
4.5.1. Bem-estar dos Colaboradores	73
4.5.2. Atratividade do Ambiente de Trabalho Inclusivo	75
4.6. Consciência e sensibilidade cultural	76
4.6.1. Compreensão das Disparidades Culturais	77
4.6.2. Atratividade da Consciência e Sensibilidade Cultural	78
4.7. Envolvimento dos Colaboradores	80
4.7.1. Participação Ativa em Iniciativas de D&I	80
4.7.2. Atratividade do Apelo das Organizações ao Envolvimento dos Colaboradores	82
4.8. Inovação e Desempenho	83
4.8.1. Inovação Mediada pela D&I	84
4.8.2. Atratividade da Inovação Impulsionada pela D&I	86

4.9. Políticas de Recrutamento e Seleção	87
4.9.1. Evidências de D&I nos Anúncios de Emprego	88
4.9.2. Entrevistas às Cegas	90
4.9.3. Perceção de Preconceito nas Entrevistas	91
4.10. Comunicação Externa	94
4.10.1. Evidências de D&I em Canais de Comunicação	94
4.10.2. Transparência na Comunicação sobre D&I	95
4.11. Desenvolvimento de Carreira	98
4.11.1. Igualdade de Oportunidades de Crescimento Profissional	98
5. Conclusão	102
5.1. Resposta aos objetivos de investigação	102
5.2. Contribuições Teóricas e Recomendações Práticas	108
5.3. Limitações e Recomendações Futuras	111
Referências Bibliográficas	113
Anexos	129
Anexo I – Guião de entrevista	129

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Modelo de Integração de D&amp;I nas Estratégias de EB.....</b>	<b>18</b>
------------------------------------------------------------------------------	-----------

## ÍNDICE DE TABELAS

**Tabela 1** – Vantagens da Diversidade nas Organizações.....19

**Tabela 2** – Desafios associados a Diversidade e Formas de Mitigação.....20

**Tabela 3** - Caracterização e Codificação dos Entrevistados.....46

**Tabela 4** - Categorias e Subcategorias de Análise das Entrevista.....47

## **ABREVIATURAS**

D&I – Diversidade e Inclusão

EB – Employer Branding

EVP- Employer Value Proposition

RH – Recursos Humanos

## 1. INTRODUÇÃO

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem impulsionado mudanças significativas nas dinâmicas organizacionais. Esta geração, nascida entre 1995 e 2010 (Francis & Hoefel, 2019), atingiu, em 2019, cerca de 32% da população global (Miller & Lu, 2018), sendo, portanto, um grupo essencial para o futuro das organizações.

Crescidos numa conjuntura profundamente influenciada por questões sociais, a Geração Z destaca-se por uma forte sensibilidade social e ambiental, bem como por uma sólida mobilização em torno de causas identitárias (Wiedmer, 2015). Este posicionamento liberal e inclusivo destaca-se em relação às gerações anteriores, refletindo um maior interesse por temas como igualdade racial e de género, feminismo e os direitos LGBTQ+ (Pandita, 2021).

Concomitantemente, o fenómeno da globalização e o aumento dos fluxos migratórios têm contribuído para a diversidade nas organizações, provocando mudanças expressivas nos âmbitos social, económico, político e tecnológico (Cletus et al., 2018). Esta tendência é evidenciada pela Deloitte (2023), no estudo Global Human Capital Trends que identificam a D&I como uma prioridade estratégica para mais de 80% das organizações inquiridas.

Num contexto específico como o português, a diversidade no mercado de trabalho é evidenciada pelos Censos de 2021, que revelam que Portugal acolhia 542.165 residentes estrangeiros, representando 5,2% da população total do país. Em comparação com 2011, observa-se um aumento de 37%, com destaque para a nacionalidade brasileira, constituindo 36,9% dos residentes estrangeiros (Instituto Nacional de Estatística, 2022). Além disso, cerca de 11% da população apresenta algum tipo de incapacidade (Instituto Nacional de Estatística, 2022), o que resultou na implementação da Lei n.º 4/2019, que obriga à contratação de pessoas com deficiência com um grau de incapacidade igual ou superior a 60

% (Diário da República, 2019). No entanto, o relatório Pessoas com Deficiência em Portugal – Indicadores de Direitos Humanos de 2022, refere a disparidade na taxa de emprego entre pessoas com e sem deficiência era de 16,2% em 2021, evidenciando a exclusão significativa enfrentada por este grupo no mercado de trabalho (Observatório da Deficiência e Direitos Humanos, 2022).

Neste contexto, é fundamental que as organizações compreendam o comportamento e a mentalidade da Geração Z para atraírem os melhores talentos no futuro e por sua vez manterem-se competitivas num mercado em constante evolução (Pandita, 2021). Por conseguinte, enfrentam o desafio de repensar as suas estratégias de EB, desenvolvendo propostas de valor mais inclusivas e autênticas (Pandita, 2021). Sumariamente, a D&I tornam-se elementos centrais para a construção de uma marca empregadora forte e apelativa (Tanswar & Prasad, 2019), particularmente para a Geração Z, que valoriza organizações cujas práticas estejam alinhadas com os seus valores pessoais (Silva & Carvalho, 2021).

Relativamente a literatura, existem lacunas significativas no que respeita a compreensão das dinâmicas de D&I nas organizações e por sua vez da sua eficácia (Barhate & Dirani, 2021). Pandita (2021) destaca ainda a necessidade de compreender as especificidades da Geração Z, particularmente em relação às suas expectativas e comportamentos em diversos contextos culturais e organizacionais. Szymanska e Aldighieri (2017) acrescentam ainda a carência relativamente ao impacto de D&I na construção da marca empregadora, sublinhando a urgência de uma análise mais abrangente e contextualizada.

O relatório "O Estado Atual da Diversidade e Inclusão" (GoodHabitiz, 2022) corrobora a literatura porque apesar de 75% dos trabalhadores portugueses considerarem relevante que as suas organizações promovam D&I, 84% acreditam que há espaço para melhorias no

futuro. Além do mais, apenas 37% dos inquiridos sentem-se efetivamente envolvidos na criação de um ambiente mais inclusivo.

Assim sendo, a presente investigação propõe-se a compreender a influência da diversidade e inclusão na atração de talentos da Geração Z em Portugal. Para alcançar este objetivo geral, o estudo delinea os seguintes objetivos específicos: conhecer a perceção da Geração Z sobre a diversidade e inclusão nas organizações em Portugal; compreender as várias dimensões da diversidade e inclusão para a atração de talentos da Geração Z em Portugal; identificar a eficácia das estratégias de *Employer Branding* que integram a diversidade e inclusão na atração de talento da Geração Z em Portugal.

Esta dissertação de mestrado será estruturada em várias partes, começando pela introdução, que contextualiza a pertinência do tema. Seguir-se-á uma revisão de literatura composta por três temas centrais: a D&I nas organizações e os seus princípios estruturais; o EB, abordando as suas dimensões e a relação com a D&I; e a atração de talento destacando as particularidades da Geração Z. A metodologia descreverá as técnicas de recolha e análise de dados aplicadas. Em seguida, será realizada uma discussão dos dados obtidos, correlacionando-os com a literatura existente. Por fim, a conclusão apresentará as contribuições teóricas e práticas do estudo, bem como as limitações e recomendações para futuras investigações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo estrutura-se em três eixos temáticos, cada um subdividido em subcapítulos: primeiro, aborda a Diversidade e Inclusão nas Organizações, incluindo subcapítulos sobre conceitos fundamentais e dimensões da D&I; em seguida, analisa o EB com subcapítulos dedicados às suas dimensões e à interseção com a D&I; por fim, foca-se na Atração de Talentos, detalhando a atração da Geração Z e suas particularidades.

### 2.1. A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Embora a sigla D&I seja frequentemente utilizada de forma conjunta, é fundamental distinguir os conceitos que a compõem (Nishii, 2013; Shore et al., 2011). A diversidade é definida por qualquer característica que possa ser utilizada para diferenciar grupos e indivíduos, abrangendo vários fatores que contribuem para a heterogeneidade social (Foma, 2014; Inegbedion et al., 2020). A inclusão centra-se na criação de condições equitativas que eliminem barreiras, promovam a confiança e maximizem o potencial dos colaboradores (Roberson, 2006). Este capítulo será, portanto, estruturado para abordar inicialmente o conceito de diversidade, seguido pela sua aplicabilidade nas organizações, averiguando as vantagens e desvantagens associadas. Em seguida, serão analisados o conceito de inclusão e o seu impacto nas organizações, culminando nas dimensões de D&I no contexto organizacional.

Mateescu (2017) define diversidade pela interação entre indivíduos com identidades diferentes que coexistem num sistema social. Posteriormente, Mor Barak (2022) acrescenta

que a diversidade reúne enumeras distinções demográficas contribuindo para o rico panorama da experiência e perspectiva humanas.

No contexto das organizações, a diversidade refere-se ao grau de heterogeneidade de um grupo de trabalho ou organização em relação a atributos pessoais e funcionais com o objetivo de responder às necessidades individuais e valorizar o potencial único de cada colaborador (Madera et al., 2016).

A crescente atenção à diversidade nas organizações é impulsionada por diversos fatores. Em primeiro lugar, as alterações demográficas têm promovido uma maior inserção de mulheres e minorias no mercado de trabalho. Em segundo lugar, a globalização intensifica a diversidade interna das empresas e amplia a sua base de clientes. Adicionalmente, o desenvolvimento tecnológico facilita a interação entre colaboradores de diferentes países, enquanto a imigração e o recrutamento internacional reforçam a diversidade nas empresas. Por último, a preocupação com a exclusão de grupos sub-representados leva a uma análise mais crítica sobre a competitividade e sustentabilidade das organizações (O'Donovan, 2018).

Dado o número imensurável de atributos nos quais as pessoas diferem, é indispensável considerar as dimensões da diversidade para compreender o seu impacto nas dinâmicas organizacionais e na influência sobre o comportamento dos colaboradores (Inegbedion et al., 2020). Ao reconhecer e compreender que todos os indivíduos são distintos numa multiplicidade de características, os gestores estão mais bem preparados para promover ambientes inclusivos e eficazes, onde a diversidade é valorizada e potencializada (Inegbedion et al., 2020).

Mazur (2010) propõe um modelo composto por três dimensões de diversidade organizacional, que se relacionam e interagem entre si:

- ⇒ A **dimensão primária** inclui características centrais e visíveis como raça, etnia, idade, incapacidade e género, que influencia diretamente a identidade do indivíduo.
- ⇒ A **dimensão secundária** abrange fatores mais flexíveis e alteráveis que são influenciados por escolhas individuais, como religião, estatuto familiar, orientação sexual, estilo de vida, origem geográfica, educação, estatuto económico, língua, nacionalidade, orientação política e experiência de trabalho.
- ⇒ A **dimensão terciária** envolve aspetos subjetivos e internos, como crenças, suposições, perceções, atitudes, sentimentos e valores, que afetam a forma como os indivíduos interpretam e reagem ao ambiente que os rodeia.

Os **benefícios associados à diversidade** nas organizações são claramente evidenciados na literatura por vários autores, uma vez que conferem as empresas uma vantagem competitiva significativa (Mor Barak, 2011). Thomas e Ely (1996), no artigo “*Making Differences Matter*”, argumentam que, para maximizar esses benefícios, é essencial adotar uma abordagem inclusiva que ultrapasse a simples contratação de colaboradores com diferentes origens, promovendo uma verdadeira integração, onde as diferenças sejam valorizadas e beneficiadas de forma eficaz dentro do contexto organizacional.

A tabela seguinte, sintetiza os principais benefícios associados a diversidade e os autores correspondentes:

<b>Vantagens da Diversidade nas Organizações</b>	<b>Autores</b>
A diversidade permite otimização das práticas de marketing, melhora a abordagem a desafios complexos e a potencia aquisição de recursos.	Mor Barak (2011)
Equipas diversas geram decisões mais eficazes, beneficiando de perspetivas variadas para resolver problemas complexos.	Cox & Blake (1991); Thomas & Ely (1996)
Os ambientes inclusivos são mais atrativos para profissionais diversos, aumentando a retenção e reduzindo a rotatividade.	Maxwell et al. (2001); Mazur (2010)
Diferentes perspetivas e experiências potenciam ideias inovadoras e criativas para a adaptação a novos desafios.	Cox & Blake (1991); McLeod et al. (1996); Pless & Maak (2004)
Grupos de trabalho diversos atendem melhor as necessidades dos clientes, influenciando positivamente as decisões de compra.	Cox (1993); Marvin & Girling (2000); Cox & Blake (1991)
A diversidade fomenta o crescimento pessoal e uma cultura organizacional de valorização dos indivíduos, resolução construtiva de conflitos e pertencimento.	Thomas & Ely (1996)
A liderança que valoriza diferentes perspetivas contribui para a coesão das equipas de trabalho, maximizando os benefícios da diversidade.	Thomas & Ely (1996)

**Tabela 1. Vantagens da Diversidade nas Organizações (Elaboração própria baseado em Mor Barak, 2011; Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996; Maxwell et al., 2001; Mazur, 2010; McLeod et al., 1996; Pless & Maak, 2004; Cox, 1993; Marvin & Girling, 2000)**

Além dos benefícios inerentes à D&I, a literatura sublinha igualmente os desafios que emergem da sua implementação nas organizações. Neste sentido, surge a necessidade de clarificar a relação entre os grupos majoritários e minoritários. Byrd (2018) define a maioria como o conjunto de indivíduos que se conforma às normas sociais dominantes, ocupando uma posição privilegiada no sistema social. Em contrapartida, a minoria abrange grupos marginalizados, cuja marginalização assenta em dimensões como raça, género e nacionalidade (Byrd, 2018). No contexto organizacional, os grupos minoritários enfrentam obstáculos substancialmente diferentes daqueles experienciados pela maioria, manifestando-

se sob a forma de estereótipos e preconceitos que afetam diretamente a autoestima, a motivação e o desempenho profissional (Byrd, 2018). Para além disso, as minorias estão mais vulneráveis à discriminação, que pode ser expressa de forma explícita ou materializar-se em microagressões e tratamento desigual. Por outro lado, a maioria usufrui de uma percepção social mais favorável, sendo significativamente menos sujeita à discriminação devido a identidade social (Byrd, 2018).

Sintetizando, a maioria atua num sistema que reforça o seu estatuto dominante, enquanto as minorias enfrentam barreiras estruturais e comportamentais que limitam as suas oportunidades no mercado de trabalho, revelando a urgência de estratégias eficazes para combater estas desigualdades (Byrd, 2018).

De seguida, serão abordados os principais desafios associados a diversidade nas organizações e as respetivas estratégias de mitigação, com base na análise de diversos autores:

<b>Desafios associados a Diversidade nas Organizações</b>	<b>Formas de Mitigação</b>	<b>Autor(es)</b>
A diversidade pode dar origem a conflitos que comprometem a coesão e a eficácia das equipas. Tais desavenças podem surgir devido a diferenças culturais e a variadas perspetivas e comportamentos entre os colaboradores.	Gestão eficaz dos conflitos para promover crescimento e inovação.	Mazur (2010); Williams & O'Reilly (1998); Roberge e Dick (2010)
Diferenças linguísticas podem dificultar a comunicação entre os colaboradores, criando mal-entendidos e obstáculos na troca de informações.	Diálogo aberto para a aceitação de diferentes perspetivas.	Richard et al. (2004); Adler & Gundersen (2007); Mazur (2010)
Discrepâncias nas formas de pensar e expectativas entre os membros da organização aumentam a rotatividade e reduzem a produtividade.	Implementação de cultura de respeito mútuo e oportunidades equitativas.	Saxena (2014); Tsui et al. (1992)
As iniciativas podem exigir investimentos significativos, além dos custos legais, como formação, políticas e infraestruturas.	Alocação de recursos adequados para as iniciativas.	O'Donovan (2017)

As organizações podem enfrentar resistência por parte dos colaboradores assim como, a discriminação, incluindo o medo de discriminação reversa.	Diálogo aberto para a aceitação de diferentes perspectivas.	O'Donovan (2017)
A seleção de candidatos unicamente para cumprir quotas, desconsiderando o mérito, resulta em percepções negativas e afeta a confiança no ambiente de trabalho.	Processos de recrutamento e seleção sejam baseados no mérito.	O'Donovan (2017)

Tabela 2. Desafios associados a diversidade e formas de mitigação (Elaboração própria baseado em Mazur, 2010; Williams & O'Reilly, 1998; Roberge e Dick, 2010; Richard et al., 2004; Adler & Gundersen, 2007; O'Donovan, 2017)

Concluídos os temas relativos à diversidade, é crucial agora direcionar a atenção para a inclusão. Mor Barak (2005) define inclusão organizacional pelo grau de integração de membros de determinado grupo e pela participação e contribuição ativa nos processos de uma organização, desde o acesso à informação até a tomada de decisões. Esta perspectiva evidencia uma abordagem mais prática e orientada para a interação social (Mor Barak, 2005).

Em contrapartida, Shore et al. (2011) seguem uma abordagem psicológica, baseada na teoria da distinção ótima de Brewer (1991), caracterizam a inclusão organizacional pelo nível em que os colaboradores percebem que são valorizados no grupo de trabalho, isto é, pelo nível de pertencimento e pela valorização da sua singularidade. O nível de pertencimento refere-se ao grau em que os indivíduos se sentem valorizados e aceites como parte integrante de um grupo, enquanto a singularidade refere-se ao grau em que os indivíduos sentem que podem expressar as suas perspectivas e características únicas. Esta abordagem evidencia as percepções individuais dos colaboradores relativamente ao seus *status* e aceitação dentro dos grupos de trabalho, salientando a importância da experiência subjetiva na experiência de uma organização inclusiva (Shore et al., 2011).

A inclusão nas organizações, exige um compromisso em valorizar e respeitar a diversidade dos colaboradores (Tan, 2019). Para este ser eficaz, deve manifestar-se através de desenvolvimento pessoal e uma estrutura equitativa, garantindo que todos se sintam reconhecidos e respeitados (Neves, 2020). Uma cultura organizacional inclusiva bem implementada resulta num ambiente de trabalho que prioriza o respeito mútuo, a transparência e a aprendizagem contínua, que favorece a partilha de ideias e a colaboração, essenciais para atingir os objetivos organizacionais (Ferrari e Cabral, 2019). Em suma, a inclusão é um processo dinâmico que objetiva um espaço de interação onde o respeito e a equidade se manifestam nas práticas diárias (Ferdman, 2014).

### 2.1.1.Os Princípios Estruturais da D&I nas Organizações

A D&I nas organizações é delineada por aspetos fundamentais que a constituem, nomeadamente a liderança inclusiva, práticas e políticas inclusivas, ambiente de trabalho inclusivo, consciência e sensibilidade cultural, envolvimento dos colaboradores e a inovação (Shore et al., 2018; Canlas e Williams, 2022; Anggoro e Anggiri, 2024).

A seguir, serão analisados estes aspetos e o seu impacto na construção de uma organização diversa e inclusiva:

#### **i. Liderança Inclusiva**

A liderança desempenha um papel essencial nas organizações modernas, especialmente no contexto do mercado de trabalho dinâmico e diverso (Turner et al., 2018). À medida que as empresas enfrentam mudanças constantes, os profissionais de Recursos Humanos (RH) devem desenvolver novas estratégias para a formação de líderes inclusivos (Byrd, 2022).

A liderança é responsável pela integração da D&I nos objetivos e visão da empresa, através de diretrizes claras e os recursos necessários para uma implementação eficaz (Purnell, 2019).

Segundo Randel et al. (2018), ações que promovem o sentimento de pertença, como apoiar a inclusão, garantir justiça e compartilhar a tomada de decisões, são fundamentais. Os líderes inclusivos compreendem a complexidade do pertencimento, assegurando que os colaboradores se sintam valorizados e aceitos dentro da organização, potenciando relações interpessoais que transcendem os interesses e objetivos empresariais (Bryer, 2019).

A comunicação aberta é outro dos aspetos fundamentais, os líderes devem promover diálogos abertos e transparentes sobre inclusão e equidade, para superar barreiras e compreender e apoiar colaboradores de grupos minoritários (Canlas & Williams, 2022).

No processo de integração de novos colaboradores, o sentimento de pertença pode ser instável, sendo frequentemente afetado pela falta de gestos explícitos de inclusão, gerando insegurança e comprometendo a integração a longo prazo (Filstad et al., 2019). A liderança exerce um papel essencial nesse contexto, uma vez que o verdadeiro sentimento de pertença é alcançado quando os colaboradores optam por incluir ativamente o novo membro na equipa (Tangvald-Pederson & Bongaardt, 2017).

## **ii. Práticas e Políticas Inclusivas**

A análise da literatura revela uma distinção crucial entre as práticas e políticas adotadas pelas organizações, delineando uma dicotomia entre as que visam a diversidade e aquelas direcionadas à inclusão. Segundo a análise de Shore et al. (2018), as estratégias de gestão voltadas para a diversidade têm como foco primordial a atração e integração de grupos minoritários na força de trabalho, para promover a representatividade. Segundo os mesmos

autores, as práticas de gestão da inclusão propõem-se a assegurar uma distribuição equitativa de recursos e o acesso igualitário às decisões organizacionais para todos os membros das organizações.

O departamento de RH desempenha um papel crucial na supervisão e implementação das práticas de inclusão (Boehm et al., 2021; Nishii et al., 2018). No entanto, essas iniciativas podem deparar-se com desafios, assim Kulkarni et al. (2016) considera imperativo que as organizações abordem de forma proativa preconceitos e discriminações contra minorias, garantindo a representatividade e expressão desses grupos.

Em suma, as organizações devem comunicar, implementar e refletir regularmente sobre políticas e práticas de D&I, a curto e longo prazo e reconhecendo o papel essencial da liderança nesse processo (Jerónimo et al., 2022; Shore et al., 2011).

A literatura evidencia práticas e políticas inclusivas essenciais na construção de uma organização diversa e inclusiva tais como:

- ⇒ Medidas preventivas de discriminação: Identificação e abordagem de situações de discriminação desvalorizam as contribuições individuais, sendo necessário reconhecer e agir proativamente (Offerman & Basford, 2014).
- ⇒ Formação Contínua e Apoio: Desenvolvimento de competências necessárias para promover eficazmente a inclusão no local de trabalho, com foco nas habilidades interpessoais e na compreensão dos princípios de D&I (Offerman & Basford, 2014).
- ⇒ Recrutamento de talentos diversos: Criação e manutenção de um fluxo contínuo de recrutamento que promova a diversidade em termos de origens e experiências, assegurando também a implementação de práticas de apoio e reconhecimento para a retenção eficaz de uma força de trabalho diversa (Offerman & Basford, 2014).

⇒ Avaliação de Desempenho Equitativa: A implementação de sistemas de avaliação justos e baseados em critérios objetivos é essencial para garantir igualdade de oportunidades a todos os colaboradores (Igboanugo et al., 2022). A liderança deve monitorizar o desempenho e promover o desenvolvimento profissional de forma imparcial (MorBarak et al., 2016), evitando viéses inconscientes que afetam negativamente as minorias (Igboanugo et al., 2022). Tais sistemas de avaliação reduzem práticas discriminatórias como favoritismo e nepotismo, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e produtivo (Offerman & Basford, 2014; Igboanugo et al., 2022).

### **iii. Ambiente de Trabalho Inclusivo**

O ambiente de trabalho inclusivo refere-se ao clima psicossocial percebido pelos colaboradores nas organizações, que se espelham nas atitudes, normas, valores e comportamentos relacionados a D&I (Ashikali et al., 2021). Este clima é caracterizado pela sensação de pertença e aceitação dos colaboradores, independentemente das suas características individuais (Shore et al., 2011). Nishii (2013) afirma que um ambiente inclusivo reduz o viés, assegurando que o estatuto de grupo de identidade não determine o acesso a recursos, e promove a criação de oportunidades para a colaboração e a formação de vínculos significativos entre indivíduos de diferentes origens.

A criação de um ambiente de trabalho inclusivo estimula a participação ativa dos colaboradores, permitindo-lhes expressar ideias, perspetivas e talentos de forma mais confiante (Veli Korkmaz et al., 2022; Jansen et al., 2014; Shore et al., 2011). Este ambiente positivo também facilita a identificação e implementação de áreas a melhorar através de diversos instrumentos, como questionários, entrevistas e observações diretas (Shore et al., 2018).

No entanto, é importante reconhecer que os grupos minoritários frequentemente enfrentam condições de trabalho mais inseguras, o que pode ter impactos negativos significativos na saúde mental e no bem-estar geral (Butler-Henderson et al., 2018; Magalhães et al., 2010). A discriminação no local de trabalho, manifestada por acesso limitado a oportunidades e comportamentos injustos, agrava essas condições (Adams et al., 2020; Mor-Barak & Levin, 2002). Portanto, é crucial implementar políticas que assegurem a segurança psicológica e física dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que não só previna a discriminação, mas também favoreça o bem-estar. (Adams et al., 2020; Downey et al., 2015).

#### **iv. Consciência e Sensibilidade Cultural**

A conscientização e a sensibilidade cultural são pilares essenciais para a eficácia das estratégias de D&I nas organizações e concerne a capacidade de compreender e valorizar as diferenças culturais (Mapes et al., 2020). A importância dessas competências reside nas interações construtivas e colaborativas entre membros de equipas culturalmente diversas contribuindo assim para a criação de um ambiente organizacional que valoriza o respeito mútuo e a inclusão (Chung, 2020). Além disso, a implementação de programas estruturados de formação, educação contínua e desenvolvimento pessoal focados na diversidade e habilidades interculturais são essenciais para fortalecer a coesão no contexto organizacional. Estas ações garantem o alinhamento dos colaboradores com os princípios de inclusão para a integração mais eficaz das práticas de D&I no ambiente de trabalho (Brink, 2020).

#### **v. Envolvimento dos Colaboradores**

Quando os colaboradores participam, colaboram e apoiam os esforços organizacionais de D&I, contribuem para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo. Esse grau de

participação ativa promove um sentido de pertença e responsabilidade em relação aos objetivos da organização, o que, por sua vez, fortalece a motivação e a eficácia das práticas de D&I (Mapes et al., 2020). A sensação de ser ouvido e valorizado aumenta a motivação para apoiar e integrar os princípios de D&I nas atividades diárias dos colaboradores, visto que promove um ambiente de trabalho, onde diversas ideias e soluções são acolhidas e consideradas (Chung, 2020).

Portanto, as organizações devem criar oportunidades para que todos os membros das equipas participem ativamente nas iniciativas, incluindo grupos de trabalho, comités de diversidade e programas de feedback contínuo, que permitam aos funcionários contribuir com ideias e perspetivas únicas. Desta forma, as organizações podem construir uma cultura de D&I no seio das organizações (Dubey et al., 2019).

#### **vi. Inovação**

A inovação é profundamente enriquecida pela diversidade nas forças de trabalho, visto que as diferentes origens, vivências e perspetivas estimulam ideias e soluções criativas (Cooke et al., 2020). Quando exploradas eficazmente, essas diferenças criam ambientes propícios à criatividade e à colaboração, usufruindo das experiências únicas dos seus colaboradores para enfrentar desafios complexos (Purnell, 2019). Desta forma, a diversidade nas organizações valoriza a cultura organizacional e impulsiona a capacidade de inovação da empresa (Mapes et al., 2020).

Em suma, a valorização da diversidade como um recurso estratégico é essencial para as organizações que desejam alcançar os seus objetivos, pois proporciona vantagens significativas na resolução de problemas e na criação de um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo (Dubey et al., 2019).

## 2.2.O EMPLOYER BRANDING: CONCEPTUALIZAÇÃO

Face à constante evolução das economias e das condições económicas, os mercados de trabalho estão cada vez mais competitivos. Assim, a urgência em atrair talento qualificado e competente é evidente, sendo o EB uma estratégia eficaz para atrair os profissionais mais adequados às necessidades das organizações (Rzemieniak e Wawer, 2021).

O conceito de EB foi introduzido pelos autores Ambler e Barrow (1996) que o definiram como "o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que promovem identificação com a entidade empregadora." (Ambler e Barrow, 1996, p. 187). Backhaus e Tickoo (2004) acrescentam que o EB envolve um conjunto de estratégias focadas em posicionar a organização como uma entidade empregadora atrativa face à concorrência, através de uma imagem coerente tanto interna como externamente das organizações.

Veloso (2018) salienta que para uma melhor compreensão deste conceito, é necessário analisar primeiramente a expressão *employer*, que inclui as pessoas e a própria organização e de seguida analisar *branding* que pressupõe a marca, ou seja, diz respeito ao nome, a simbologias ou outras combinações possíveis que permitam a identificação da marca empregadora.

Frequentemente coordenada pelos departamentos de Marketing e RH, o desenvolvimento estratégico do EB implica um compromisso contínuo com o investimento no capital humano, reconhecendo-o como um recurso imprescindível e impulsionador de vantagem competitiva (Deepa e Baral, 2017). Não se trata apenas de inovar tecnologicamente, mas de reforçar o compromisso com o desenvolvimento das pessoas, atendendo às dinâmicas do mercado e às crescentes exigências da sociedade (Velázquez-Castro e Cruz-Coria, 2022).

Neste contexto, a transformação do capital humano num ativo estratégico constitui um dos maiores desafios do EB. As relações duradouras entre a organização e os seus

colaboradores são o elemento-chave para fomentar o crescimento sustentável, não só para a atração de talento, mas para todo o ciclo da relação entre empregador e empregado (Brandão, 2018; Itam et al., 2020).

Desde o recrutamento até à retenção, o EB contribui para a criação de uma proposta de valor que reforça a lealdade e a identificação com a organização, solidificando a marca empregadora (Biswas e Suar, 2018; Clavery, 2020). A gestão eficaz deste processo exige uma visão estratégica de longo prazo, um alinhamento consistente entre a visão da organização e a identidade empregadora, garantindo que a imagem interna e externa da organização seja atrativa para potenciais e atuais colaboradores (Velo, 2018).

O EB é um processo contínuo, que comunica de forma sistemática a atratividade da organização, tanto para os talentos já integrados como para os que a empresa deseja captar. Esta abordagem aumenta a competitividade da empresa no mercado de trabalho, melhorando as percepções sobre a qualidade e segurança das vagas de emprego (Staniec e Kalińska-Kula, 2021; Monteiro et al., 2020). John e Jagathy Raj (2020) destacam o processo de EB com três principais etapas, que visam aperfeiçoar a atratividade da organização, promovendo uma imagem positiva. O primeiro processo diz respeito à *Employer Value Proposition* (EVP), sendo a base para todas as estratégias de EB. Nesta fase, as organizações comunicam os seus valores e benefícios aos futuros como atuais colaboradores. Segue-se então o processo da comercialização da EVP, direcionando-se especificamente a indivíduos além das fronteiras organizacionais, incluindo potenciais colaboradores e agências de recrutamento. Por último, o processo final destina-se ao marketing interno, que garante que os compromissos estabelecidos e comunicados durante o processo de atração de colaboradores sejam efetivamente cumpridos. Deve-se ainda destacar o processo de monitorização do alinhamento das promessas organizacionais, uma vez que demonstra confiabilidade e

desenvolve a fidelidade à marca, assim como reforça os valores e metas previamente estabelecidas.

### 2.2.1.As Dimensões de Employer Branding

A implementação de estratégias de EB, visam fortalecer a marca empregadora, potenciam a satisfação dos colaboradores e promovem o alinhamento com os objetivos organizacionais (Espinoza et al., 2019). Para a melhor compreensão das estratégias de EB torna-se indispensável analisar a sua estrutura e dimensões (Reis et al., 2021).

Ambler and Barrow (1996) identificaram as primeiras três dimensões do EB: funcional, económica e psicológica. A dimensão funcional está associada às atividades de desenvolvimento de carreira e a outras iniciativas meritórias; a económica representa as compensações materiais e monetárias; enquanto a psicológica refere-se ao sentimento de pertencimento, orientação e propósito.

Posteriormente Berthon et al. (2005), desenvolveu uma escala para medir o grau de atratividade para os potenciais colaboradores, com cinco dimensões principais:

- ⇒ O **valor de interesse** refere-se ao nível de atração que os indivíduos sentem em relação a um ambiente de trabalho dinâmico, onde práticas inovadoras são implementadas e a criatividade é valorizada.
- ⇒ O **valor social** representa o grau de atratividade que um empregador exerce ao proporcionar um ambiente de trabalho em que as relações interpessoais são priorizadas, promovendo uma atmosfera de apoio mútuo.

- ⇒ O **valor econômico** envolve a avaliação de fatores como a remuneração e a segurança laboral, aspectos essenciais para o bem-estar financeiro e a estabilidade profissional dos colaboradores.
- ⇒ O **valor de desenvolvimento**, que diz respeito ao reconhecimento, à autoestima e à confiança proporcionados pela entidade empregadora, juntamente com experiências enriquecedoras que contribuem para o crescimento profissional e oportunidades futuras de emprego, como formações e planos de desenvolvimento individual.
- ⇒ O **valor de aplicação** reflete o nível de oportunidades que o empregador oferece aos colaboradores para aplicarem os seus conhecimentos, desenvolverem habilidades e apoiarem os colegas, promovendo um ambiente orientado para o altruísmo e a solidariedade.

Atualmente, perante uma transformação da dinâmica do mercado de trabalho, que está a crescer a um ritmo acelerado, torna-se imperativo que as empresas evoluam para corresponder a essas novas expectativas para manter a competitividade no cenário atual (Szymanska & Aldighieri, 2017). Neste contexto, Tanwar e Kumar (2019), introduziu três novas dimensões que sublinham a necessidade de uma abordagem abrangente e integrada para o EB, alinhando as práticas organizacionais com as expectativas contemporâneas do mercado de trabalho. Para além das dimensões definidas por Berthon et al. (2005), os autores destacam a **responsabilidade social e a ética** como elementos fundamentais, avaliando o impacto das empresas na sociedade e reforçando a reputação tanto entre colaboradores potenciais quanto os já existentes. Outra dimensão fundamental é a **cultura de trabalho**, que reflete as crenças, valores e atitudes da organização, constituindo-se como um pilar na atração e retenção de talentos. Tanwar e Kumar (2019) frisam ainda a relevância dos **salários**

e **incentivos**, pela necessidade de estruturas salariais competitivas e estratégias de recompensas eficazes.

Finalmente, a dimensão da **diversidade** referindo-se à valorização de uma força de trabalho diversificada em termos de características demográficas, habilidades, experiências e competências, que fortalece a capacidade inovadora e competitiva da organização. A importância de aprofundar a dimensão da diversidade no EB é clara diante das crescentes tendências demográficas (Shore et al., 2018; Igboanugo et al., 2022), que destacam um aumento contínuo na diversidade organizacional. Neste contexto, a D&I nas organizações é uma abordagem estratégica fundamental, sobretudo num mercado multicultural onde os locais de trabalho se apresentam cada vez mais heterogêneos (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Assim sendo, perante a problemática da presente investigação, a subcategoria seguinte concentrar-se-á na D&I no contexto estratégico de EB, com o intuito de compreender o seu impacto nas organizações.

### 2.2.2.A Diversidade e Inclusão: Perspetivas Estratégicas de EB

Conforme referido por Tanwar e Kumar (2019), a diversidade é reconhecida como uma dimensão crucial na construção do EB, visto que ambientes de trabalho que promovem a D&I potenciam diferentes perspetivas, experiências e competências. Portanto, estabelecer um ambiente que promova um sentimento genuíno de pertença entre os colaboradores desempenha um papel fundamental na atração talentos e estimula a que os potenciais colaboradores se tornarem embaixadores da marca solidificando, assim, os esforços no desenvolvimento do EB (Wells et al., 2021).

No âmbito do marketing interno, a D&I nas estratégias de EB opera como um mecanismo de identificação corporativa, na adesão aos valores e da identidade organizacional. Fomenta um sentimento de pertença e compromisso dos colaboradores, que se reflete positivamente na cultura interna da organização (Matuska & Sałek-Iminska, 2014). As atividades diárias, a comunicação interna e a cultura organizacional devem exemplificar e evidenciar uma gestão eficaz das diferentes dimensões da diversidade, para que a organização seja percebida de forma positiva e autêntica como empregadora (Szymanska e Aldighieri, 2017).

No contexto do marketing externo, a D&I nas estratégias de EB assume um papel crucial na responsabilidade social. A organização ajusta a sua imagem como uma entidade empregadora preocupada com questões sociais e éticas, atrai candidatos alinhados com tais valores e fortalece a reputação da empresa perante clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas (Matuska & Sałek-Iminska, 2014).

Relativamente a D&I no processo de EB, Griffin e Clarke (2008) sugerem um modelo estruturado em quatro etapas visando a implementação da D&I nas estratégias EB. Primeiramente, a definição consiste no alinhamento da D&I com a identidade organizacional, compreendendo profundamente os conceitos e a sua relação com a marca da organização. Seguidamente, a execução corresponde ao planeamento estratégico com ações concretas e recursos necessários para assegurar a sua implementação eficaz. A etapa do envolvimento refere-se ao impacto interno das atividades junto dos colaboradores. Paralelamente, as ações devem ser visíveis a nível externo, no sentido de consolidar a atratividade da marca empregadora. Por fim, o acompanhamento implica a monitorização e avaliação continuamente dos resultados dessas práticas, assegurando o seu efeito positivo no

desempenho e na reputação da organização. A Figura 1 elucida o modelo de Griffin e Clarke (2008).



Figura 1. Modelo de Integração de D&I nas Estratégias de EB (Elaboração própria assente em Griffin e Clarke (2008))

O crescente interesse em estudos sobre EB e a diversidade nas organizações tem proporcionado descobertas significativas, nomeadamente sobre *diversity branding* (Jonsen et al., 2019). Este conceito refere-se à estratégia que as organizações adotam para demonstrar compromisso com a diversidade, sendo frequentemente evidenciado em declarações institucionais, redes sociais e em canais de comunicação pública, como campanhas publicitárias, que são usados para transmitir uma filosofia de valorização da diversidade (Byrd, 2018).

Em contrapartida, Kele & Cassell (2022) realça que as estratégias de *diversity branding* podem encobrir preconceitos e comportamentos desfavoráveis nas organizações, sublinhando a necessidade de que tais políticas constituam uma parte integrante da estratégia empresarial. Por conseguinte, Byrd (2018) evidencia que ao retratar a diversidade com uma visão utópica, que considera que a mera presença de diversidade é suficiente para resolver problemas e criar um ambiente justo e equitativo é efetivamente problemático. Este conceito sugere que a diversidade, por si só, é uma solução completa, desconsiderando as questões éticas, morais e práticas necessárias para integrar e valorizar a diversidade de forma genuína e eficaz. Ao adotar esta abordagem, ignora-se o trabalho e os desafios reais envolvidos em

tratar a diversidade de forma profunda e autêntica, que poderá conduzir à superficialidade na implementação de políticas e práticas verdadeiramente inclusivas (Byrd, 2018).

Para reformular esta abordagem, Byrd (2018) sugere a valorização da diversidade de forma mais holística, com a intervenção de profissionais comprometidos com justiça social para grupos minoritários no local de trabalho, bem como pelo desenvolvimento e implementação de estratégias para a inclusão.

Dessa forma, surge o conceito de *inclusion branding* como um complemento estratégico, fundamentado nas dinâmicas das lideranças inclusivas e no fomento de um ambiente organizacional inclusivo, que se implementa práticas e políticas que favorecem a valorização de todos os membros de uma organização (Jonsen et al., 2019). Segundo o mesmo autor, a eficácia do *diversity branding* reside na sua habilidade de atrair talentos ao comunicar as diversas dimensões da diversidade, incluindo idade, género, deficiência, estado civil, maternidade, raça e religião. No entanto, é através de uma abordagem integral, que combine tanto o *diversity branding* quanto o *inclusion branding*, que as organizações podem atrair, mas também reter talentos, diferenciando-se como empregadores preferenciais ao proporcionar um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados e únicos (Jonsen et al., 2019).

Concluindo, a diversidade não é apenas uma questão de representação visual, mas sim um compromisso genuíno e integrado com práticas inclusivas e equitativas dentro das organizações, comunicando a diversidade de forma autêntica e verídica (Jonsen et al., 2021; Elegbe, 2017).

#### **i. Políticas de Recrutamento e Seleção**

O recrutamento surge como uma das partes integrantes da estratégia de EB. Ding & Broek, (2023) evidenciam o papel da liderança na reformulação dos processos de

recrutamento e promoção desde o início, eliminando opções limitadas e garantindo a equidade. Além disso, destacam a importância de reconhecerem e evitarem o preconceito na contratação, adotando medidas concretas, como a formação de equipas diversas e a implementação de práticas de recrutamento inclusivas, como entrevistas cegas e candidaturas anónimas, para mitigar os efeitos do preconceito e garantir uma contratação verdadeiramente equitativa e inclusiva (Ding & Broek, 2023).

## **ii. Comunicação de D&I**

A comunicação consistente e proativa das iniciativas de diversidade é essencial para a perceção externa da empresa como um empregador inclusivo, segundo Dauth et al., (2023) a comunicação através de relatórios anuais, dos *websites* institucionais e redes sociais tem um impacto positivo na atração de talentos.

Para alcançar esse compromisso, Ding e Broek (2023) recomendam uma avaliação rigorosa dos indicadores de D&I na empresa, cobrindo a representatividade segundo as dimensões de diversidade em vários setores e cargos, como idade, género e outros grupos minoritários. Após o diagnóstico, sugerem a implementação de medidas práticas para promover e divulgar políticas de D&I, tanto internamente quanto externamente, incluindo ajustar logótipos e reforçar a comunicação nas redes sociais.

A comunicação nas redes sociais deve ser cuidadosamente ajustada para atrair candidatos de forma inclusiva, o que pode envolver declarações da liderança e ações de D&I da organização. Além disso, é essencial adaptar a comunicação ajustando estratégias e procedimentos de recrutamento para refletir as características de grupos sociais variados e maximizar a eficácia na atração de talentos.

### **iii. Desenvolvimento de Carreira e Progressão**

Embora a D&I seja reconhecida como importante pelos RH, ainda não está efetivamente representada em programas de progressão de carreira e na gestão do EB (Freitas et al., 2024). Segundo os mesmos autores, para superar esse desafio, é necessário que as políticas de D&I sejam integradas nos planos de desenvolvimento de carreira, incluindo a criação de programas que promovam a equidade no acesso a oportunidades de formação, mentoria e promoção, para que todos os colaboradores tenham a possibilidade de progredir na carreira de forma justa e inclusiva.

Concluída a análise da D&I no âmbito do EB, é essencial abordar os temas de atração de talentos, particularmente no que diz respeito à Geração Z.

## **2.3. A ATRAÇÃO DE TALENTO**

Hu et al. (2020) definem talento como o conjunto de competências e habilidades especializadas que um indivíduo detém, desempenhando um papel crucial no progresso e na expansão das organizações.

Para atrair esses talentos, Kargas e Tsokos (2020) consideram que a organização deve ser reconhecida como uma entidade empregadora de excelência, tanto internamente pelos seus colaboradores, que assumem um papel de embaixadores da empresa perante o exterior, como externamente no mercado de trabalho. Investir no capital humano é, portanto, fundamental para construir e manter uma imagem e reputação positivas (Cardoso, 2016).

Perante este contexto, as dimensões de EB surgem como estratégias cruciais para a atração de talentos (Rzemieniak e Wawer, 2021; Hadi & Ahmed, 2018), porque moldam a

forma como a organização é percebida no mercado e influenciam diretamente a atratividade da empresa em troca das competências e habilidades dos candidatos.

Moroko e Uncles (2008) defendem que essas estratégias devem ser baseadas na segmentação dos colaboradores, utilizando critérios como a idade, que McCleary e Kaufman (2010) complementam ao evidenciar a importância da análise geracional para apreender as disparidades entre grupos etários e as suas influências nas organizações (Arasanmi, 2019). Nesse contexto, Francis e Hoefel (2019) classificam as gerações da seguinte forma: os Baby Boomers, nascidos entre os anos de 1940 e 1959; a Geração X, nascidos entre os anos de 1960 e 1979; a Geração Y, nascidos entre os anos de 1980 e 1994.

De seguida, a Geração Z, que inclui indivíduos nascidos entre 1995 e 2010 está agora a começar a integrar o mercado de trabalho e a assumir novas responsabilidades nas organizações (Francis e Hoefel, 2019). Esta geração revela características distintivas em comparação com as anteriores, particularmente na forma como interage com as marcas empregadoras e participa nos processos de recrutamento e retenção (Pandita, 2021).

Concluindo, a compreensão das características da Geração Z são fundamentais para avaliar o impacto nas dinâmicas de liderança e gestão, uma vez que as suas expectativas e valores podem transformar significativamente a abordagem das organizações na gestão e atração de talentos (Elayan, 2022; Vasilyeva et al., 2020). Posto isto, o próximo subcapítulo irá analisar em profundidade as especificidades desta geração, explorando de que forma influenciam as práticas de EB.

### 2.3.1.A Atração de Talento da Geração Z

A compreensão aprofundada das características e preferências da Geração Z assume uma relevância crucial para a adaptação das estratégias voltadas à atração de talentos (Pichler et al., 2021). Os mesmos autores elaboraram um modelo cujo propósito é a análise dos fatores determinantes que influenciam este grupo geracional. Os fatores que influenciam a Geração Z no ambiente de trabalho abrangem diversas dimensões, incluindo a tecnologia, o individualismo e o trabalho em equipa, o apoio organizacional e a diversidade (Pichler et al., 2021).

No que diz respeito à **tecnologia**, a Geração Z integra este elemento como parte essencial das suas vivências diárias, porque desenvolveu um conjunto específico de habilidades e crenças moldadas pelo ambiente digital, utilizando a tecnologia predominantemente como um meio de comunicação. A exploração eficaz da tecnologia para interações sociais pode, assim, fornecer um apoio significativo no contexto organizacional (Borg et al., 2020).

Em relação ao **individualismo**, observa-se que a Geração Z tende a priorizar a autonomia pessoal, embora reconheça a importância do trabalho em equipa. Este equilíbrio entre o individualismo e a colaboração pode ser aperfeiçoada através de um sentido de propósito, tanto para o desempenho individual quanto o para o coletivo. Este aspeto é particularmente relevante dado o contexto socioeconómico instável em que esta geração cresceu, destacando a valorização do suporte social no ambiente de trabalho (Pichler et al., 2021).

O **apoio organizacional** é um fator importante para a Geração Z, a percepção de que a organização oferece apoio adequado influencia o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e pode ser um fator decisivo para aumentar a motivação e o compromisso no ambiente de trabalho (Pichler et al., 2021).

Finalmente, a **diversidade** é uma característica marcante da Geração Z, que é reconhecida pela multiplicidade tanto em aspetos demográficos quanto ideológicos. Este grupo etário demonstra uma maior predisposição para valorizar a diversidade em comparação com as gerações anteriores (Pichler et al., 2021). Crescidos num contexto marcado pela globalização e pelo acesso contínuo à informação através de meios digitais, estes indivíduos foram expostos a diversas culturas, identidades e perspetivas (Francis e Hoefel, 2019), influenciados por realidades sociais que incluem questões de etnia, orientação sexual, raça e género (Wiedmer, 2015). Neste sentido, revelam-se mais liberais e recetivos a mudanças sociais nomeadamente o feminismo e os direitos LGBTQ+ (Francis e Hoefel, 2019). A sua consciência social e ambiental, impulsiona a mobilização em torno de causas que promovem a justiça social e a equidade (Wiedmer, 2015), que por sua vez se reflete nas expectativas em relação às organizações e nas suas ações, evidenciando que a Geração Z exige uma postura proativa das empresas no atendimento às suas necessidades e preocupações (Maloni et al., 2019).

No que diz respeito ao contexto português, Silva e Carvalho (2021), concluíram que este grupo geracional, especificamente aos estudantes universitários valorizam mais valores de trabalho sociais, nomeadamente o que diz respeito ao sentido de pertença e relações interpessoais com os colegas em detrimento de valores intrínsecos, relacionado com o significado e interesse do próprio trabalho que desempenham e extrínsecos como benefícios materiais relacionados com o salário e segurança. Essa preferência reflete-se na preferência por funções profissionais que contribuam de forma positiva para a sociedade, numa organização com valores alinhados aos seus próprios princípios (Silva e Carvalho, 2021).

### 3. METODOLOGIA

Concluído o capítulo da Revisão de Literatura, com a exposição dos alicerces teóricos que sustentam este estudo, procede-se agora o capítulo relativo à metodologia adequada para responder ao problema de investigação.

Este capítulo encontra-se estruturado em quatro partes principais. Primeiramente, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos. Em seguida, descrevem-se os métodos de investigação, com uma abordagem qualitativa. Posteriormente, são tratados os instrumentos e a técnica de recolha de dados. Por fim, é mencionada a técnica de análise de dados, orientada pela análise de conteúdo.

#### 3.1. OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A presente dissertação tem como objetivo geral compreender a influência da diversidade e inclusão na atração de talentos da Geração Z em Portugal. Para alcançar este objetivo, foram estabelecidos três objetivos específicos:

- i. Conhecer a perceção da Geração Z sobre a diversidade e inclusão nas organizações em Portugal;
- ii. Compreender as diversas dimensões da D&I nas organizações para a atração de talentos da Geração Z em Portugal;
- iii. Identificar a eficácia das estratégias de *employer branding*, que integram a D&I na atração de talento da Geração Z.

## 3.2. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

Considerando os diversos métodos de investigação, optou-se pela abordagem qualitativa, que favorece uma perspectiva observacional e interpretativa da sociedade (Denzin & Lincoln, 2018). Esta abordagem permite aprofundar a análise e introduzir novas compreensões sobre fenómenos (Gil, 2017), enquanto viabiliza a compreensão dos significados que os indivíduos atribuem às suas experiências (Oliveira e Ferreira, 2014). Deste modo, esta metodologia é especialmente adequada para abordar o problema de pesquisa proposto, particularmente no que se refere à exploração das perceções, atitudes e valores da Geração Z sobre a D&I nas organizações, bem como o seu impacto na atração de talentos.

### 3.2.1. Técnica de Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados reveste-se de uma importância fundamental na construção do conhecimento científico (Oliveira & Ferreira, 2014). O presente subcapítulo visa delinear e justificar as metodologias específicas no que concerne à recolha de dados.

Após a exposição dos objetivos desta dissertação e da abordagem metodológica a ser adotada, é imperativo considerar a técnica de recolha de dados mais adequada. Neste contexto, optou-se pela recolha de dados primários, visando obter informações diretamente dos participantes, garantindo que as perceções e experiências recolhidas sejam genuínas e diretamente relevantes para os objetivos do estudo (Oliveira & Ferreira, 2014).

A técnica selecionada para a recolha de dados é a entrevista semiestruturada, a qual possibilitará uma exploração aprofundada e flexível dos temas em investigação. Esta técnica

será discutida em maior detalhe no subcapítulo subsequente, evidenciando a sua adequação às especificidades do presente estudo.

### 3.2.2. Entrevista

A técnica de entrevista constitui uma ferramenta essencial na recolha de dados qualitativos, fundamentada na interação verbal entre o entrevistador e o entrevistado acerca de um tema específico (Oliveira & Ferreira, 2014). A decisão de entrevistas semiestruturadas justifica-se pela capacidade de investigar as percepções e experiências dos participantes, permitindo a apreensão de nuances para além de respostas verbais, nomeadamente expressões e gestos (Dawson, 2002). Ademais, a flexibilidade inerente às entrevistas semiestruturadas permite a adaptação das questões de acordo com a dinâmica que se desenvolve durante a interação, assim como em função do perfil do próprio entrevistado (Saunders et al., 2009).

O guião de entrevista foi desenvolvido a partir da revisão da literatura, com o objetivo de alinhar as perguntas com os objetivos gerais e específicos do estudo. Inicialmente, o guião continha 34 questões, distribuídas em três partes, e foi atestado a dois entrevistados (E1, E2). A duração das entrevistas variou entre 32 e 44 minutos. Durante este processo, os entrevistados expressaram que a quantidade e extensão das perguntas tornavam a entrevista exaustiva. Em resposta a esse feedback, foram realizados ajustes nas perguntas, visando reformulá-las para torná-las mais diretas e eliminar sobreposições. Questões redundantes foram ajustadas ou removidas, assegurando que a entrevista se apresentasse de forma mais objetiva e eficiente.

Adicionalmente, introduziu-se uma nova questão conclusiva: Considera que os temas de D&I foram decisivos em algum momento importante da sua vida profissional? Esta questão foi acrescentada para explorar o impacto estratégico da D&I no contexto profissional dos entrevistados, reforçando a relevância desses temas em momentos cruciais da sua trajetória profissional. Assim, o guião atualizado passou a contar com 31 questões, sendo as três últimas de carácter exploratório, refletindo uma estrutura otimizada de acordo com os objetivos do estudo. A versão final do guião encontra-se no Anexo I.

### 3.2.3. Seleção de Entrevistados: Abordagem e Critérios

A seleção dos entrevistados foi estruturada de forma a refletir a relevância da Geração Z como o critério principal de participação para a presente investigação. Neste sentido, a definição da **idade** emergiu como um fator determinante, abrangendo indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, conforme a caracterização da Geração Z (Francis & Hoefel, 2019).

A partir desta base, identificaram-se lacunas na literatura, que evidenciam a necessidade de avaliar os critérios de atração de talentos da Geração Z em contextos sociais e culturais diversos (Pandita, 2021). Assim, a escolha recaiu sobre o **contexto português**, com o intuito de explorar as perceções e experiências dessa geração em Portugal.

Além da idade, priorizou-se a **experiência profissional**, selecionando participantes com vivência prática no mercado de trabalho em Portugal, em resposta à lacuna sinalizada por Silva e Carvalho (2021), que se concentrou exclusivamente ao contexto académico.

Após a definição destes parâmetros, os entrevistados foram divididos em **grupo de maioria e grupo minoritário**. No grupo de maioria, foram selecionados indivíduos de **nacionalidade portuguesa e sem incapacidades**, esta classificação é fundamentada em

Byrd (2018), que considera a maioria como composta por indivíduos que se alinham às normas sociais dominantes, ocupando uma posição de privilégio no sistema social.

Em contraste, as minorias incluem grupos marginalizados enfrentando desafios distintos, como estereótipos e discriminação (Byrd, 2018). Para o grupo minoritário, foram selecionadas duas dimensões segundo o modelo de Mazur (2010): **nacionalidade e incapacidade**. A nacionalidade brasileira foi escolhida pela representatividade significativa em Portugal, constituindo 36,9% dos residentes estrangeiros (Instituto Nacional de Estatística, 2022). Por sua vez, a seleção de pessoas com deficiência reflete a importância das quotas de contratação estabelecidas pela legislação portuguesa (Diário da República, 2019), permitindo a análise dos desafios enfrentados por estes grupos no mercado de trabalho.

Foram realizadas dez entrevistas, precedidas de uma fase de pré-teste, com participantes selecionados em conformidade com os critérios estabelecidos. O contacto inicial foi efetuado por correio eletrónico, no qual se detalhou o objetivo do estudo e se solicitou a autorização para a gravação de áudio das entrevistas (Yin, 2013). As entrevistas foram realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*, entre julho e agosto de 2024, com durações de 20 a 50 minutos. Em virtude da complexidade do tema abordado, procurou-se manter uma abordagem neutra e acessível, assegurando aos entrevistados um ambiente confortável que não interferisse no seu discurso. Para assegurar a confidencialidade e organizar os dados, os entrevistados foram codificados com a letra "E" seguida de um número, correspondente à ordem cronológica das entrevistas. A tabela seguinte sintetiza esses critérios de seleção:

Código de Entrevistado	Ano de Nascimento	Experiência Profissional	Setor	Critério de Grupo	Duração Entrevista
E1	2001	2 anos	Restauração	Minoritário: nacionalidade brasileira	32 minutos
E2	1996	5 anos	Saúde	Maioritário	44 minutos
E3	2000	2 anos	Comercial	Maioritário	43 minutos
E4	1999	3 anos	Restauração	Minoritário: nacionalidade brasileira	38 minutos
E5	1996	2 anos	Saúde	Maioritário	50 minutos
E6	2001	2 anos	Engenharia	Maioritário	23 minutos
E7	1998	3 anos	Marketing	Minoritário: incapacidade; nacionalidade brasileira	43 minutos
E8	1995	2 anos	Recursos Humanos	Minoritário: incapacidade	41 minutos
E9	1999	2 anos	Ciências da Comunicação	Minoritário: incapacidade	38 minutos
E10	2001	4 anos	Marketing	Maioritário	30 minutos

Tabela 3. Caracterização e Codificação dos Entrevistados

### 3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a recolha dos dados, procedeu-se à transcrição completa das entrevistas, aplicando a análise de conteúdo como metodologia central. Esta abordagem, conforme Bardin (1977), envolve uma leitura cuidadosa do material transcrito, com a identificação de palavras e conceitos significativos. Os dados foram, então, organizados em categorias e subcategorias, alinhando-se ao guião da entrevista, permitindo uma estruturação clara das principais temáticas comuns. As categorias foram definidas para agrupar elementos com características semelhantes, o que propiciou uma organização rigorosa dos dados e uma compreensão aprofundada dos temas abordados (Bardin, 1977).

Para estruturar a análise, foi realizado uma tabela que contém as categorias e subcategorias *a priori* fundamentadas na revisão da literatura existente. Definiram-se 11

categorias principais e 27 subcategorias, cada uma selecionada com base na sua pertinência para os objetivos da investigação.

A tabela que se segue apresenta a descrição destas categorias e subcategorias, auxiliando a identificação de padrões e temas relevantes para a interpretação abrangente e informada dos resultados obtidos:

<b>Descrição</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
As categorias visam diagnosticar as perceções da Geração Z sobre a diversidade nas organizações, identificando benefícios e desafios associados. Além disso, compreender as experiências de valorização e pertença ou exclusão que moldam a visão desta geração sobre a D&I no contexto organizacional.	<b>Perceção da Diversidade nas Organizações</b>	Apreciação sobre a Diversidade nas Organizações
		Benefícios da Diversidade nas Organizações
		Risco de Discriminação e Formas de Mitigação
	<b>Perceção da Inclusão nas Organizações</b>	Perceções Individuais de Inclusão
Exclusão no Ambiente de Trabalho		
Estas categorias visam explorar as dimensões da D&I no contexto organizacional, com o intuito de compreender a sua influência na eficácia e atratividade da organização. Permitirá identificar áreas específicas que possam ser otimizadas, visando um alinhamento das estratégias organizacionais com as expectativas da Geração Z.	<b>Liderança Inclusiva</b>	O Papel dos Líderes no Ambiente de Trabalho
		Comunicação e Transparência das Lideranças
		Atratividade da Liderança Inclusiva
	<b>Práticas e Políticas Inclusivas</b>	Medidas Preventivas para a Discriminação
		Formação e Apoio
		Recrutamento Diversificado
		Avaliação de Desempenho Equitativa
		Atratividade das Práticas Inclusivas
	<b>Ambiente de Trabalho Inclusivo</b>	Bem-estar dos Colaboradores
		Atratividade do Ambiente de Trabalho Inclusivo
	<b>Consciência e Sensibilidade Cultural</b>	Compreensão das Disparidades Culturais
		Atratividade da Consciência e Sensibilidade
	<b>Envolvimento dos Colaboradores</b>	Participação Ativa em Iniciativas de D&I
		Atratividade do Apelo das Organizações ao Envolvimento dos Colaboradores
	<b>Inovação</b>	Inovação Mediada pela D&I
		Atratividade da Inovação Impulsionada pela D&I
Estas categorias serão analisadas para compreender as estratégias de EB associadas à D&I nas organizações,		Evidências de D&I nos Anúncios de Emprego
		Entrevista às Cegas

com o objetivo de identificar aspectos essenciais que possam fortalecer a marca empregadora. O foco é ajustar essas estratégias de forma mais eficaz às expectativas e valores da Geração Z, maximizando a sua capacidade de atração de talentos deste grupo.	<b>Políticas de Recrutamento e Seleção</b>	Percepção de Preconceito nas Entrevistas
	<b>Comunicação Externa</b>	Evidências de D&I em Canais de Comunicação
		Transparência nas Comunicação sobre D&I
<b>Desenvolvimento de Carreira</b>	Igualdade de Oportunidades de Crescimento Profissional	

Tabela 4. Categorias e Subcategorias de Análise das Entrevistas

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Concluídas as entrevistas, o presente capítulo tem como finalidade proceder à análise e discussão dos dados obtidos, com o intuito de dar resposta às questões de investigação e aos objetivos traçados neste estudo. A análise dos resultados será conduzida com base na estrutura de categorias previamente estabelecidas (presente na Tabela 4), fundamentada nos conceitos discutidos na revisão da literatura. No total, foram definidas 11 categorias principais, que se subdividem em 27 subcategorias.

### 4.1. PERCEÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Esta categoria é organizada em três subcategorias principais: "Apreciação sobre a Diversidade nas Organizações", "Benefícios da Diversidade nas Organizações" e "Risco de Discriminação e Formas de Mitigação". Cada subcategoria inclui citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

#### 4.1.1. Apreciação sobre a Diversidade nas Organizações

Em relação a esta subcategoria, analisam-se as percepções dos entrevistados sobre o valor da diversidade nas organizações, enquanto conceito e experiência.

Mor Barak et al. (2011) defendem que a interação com diferentes identidades enriquece o tecido social da organização, ampliando as experiências e perspetivas humanas. Esta visão é corroborada pelos entrevistados do grupo maioritário, que atribuem importância à

diversidade. E2 e E6 referem-na como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, enquanto E3 e E5 a consideram uma fonte de inovação.

"É sempre bom termos vários tipos de pessoas, porque ajuda a crescer a nível pessoal e aprender a lidar com outras personalidades." – E2

"É uma mais-valia [...] trazem inputs que pessoas da mesma cultura não trariam. Os prós são mais que os contras." - E3

"Diferentes culturas apresentam diferentes perspetivas... empresas enfrentam novos desafios que precisam de novas soluções." - E5

"Ter pessoas de origens diferentes na empresa é fenomenal [...] ajuda na compreensão de regras e línguas dos nossos clientes internacionais." - E6

Shore et al. (2018) e Ashikali et al. (2021) afirmam que a gestão de D&I deve assegurar que todos os colaboradores se sintam valorizados e motivados. Neste contexto, E10 sublinha a necessidade de igualdade de oportunidades e inclusão, evidenciando que todas as pessoas devem ser acolhidas nas organizações.

"Toda a gente tem direito a trabalhar [...] toda a gente tem lugar numa organização, independentemente das diferenças." – E10

Os entrevistados dos grupos minoritário assim como o grupo maioritário, têm uma perceção geralmente positiva, mas mais cautelosa e complexa, refletindo a sua posição nas dinâmicas organizacionais, conforme evidenciado por E4 e E8.

"É muito positivo [...] conhecer novas culturas e hábitos. Mas o jeitinho e a cultura de cada um também influencia o ambiente de trabalho." – E4

"Toda a gente tem um lugar no mundo [...] cada pessoa acrescenta valor à sua maneira numa organização." – E8

E1 aponta que, apesar da importância da diversidade, persistem desafios que exigem uma gestão cuidadosa por parte das organizações. Segundo O'Donovan (2018), para superar esses desafios e capitalizar os benefícios da diversidade, é essencial implementar estratégias eficazes nas organizações.

"É um tempo muito difícil [...] as empresas precisam estar preparadas para lidar com diferentes culturas e condutas." – E1

E7 e E9 afirmam que a abertura ao diálogo e a comunicação promovidas pela diversidade são fundamentais para um ambiente acolhedor e seguro, corroborando Roberson (2006) de que tais práticas contribuem para um clima de confiança na organização.

"Quando as empresas aceitam pessoas diversas, elas lidam melhor com situações diversas. Dá segurança e abertura para o diálogo." – E7

"Diversidade é uma mais-valia para as empresas [...] facilita o diálogo e o acesso a novos mercados e temas." - E9

#### 4.1.2. Benefícios da Diversidade nas Organizações

Thomas e Ely (1996) afirmam que a diversidade promove aprendizagem contínua e melhora as decisões organizacionais. Conforme os autores, os entrevistados da maioria, destacam a introdução de novas perspectivas e a complementaridade entre grupos, indicado por E2, E6 e E10.

"É sempre bom, são sempre coisas novas que tu aprendes coisas que tu não sabias... Surge novas ideias novas perspectivas." – E2

"Experiências é sempre bom... porque enriquece o colaborador... tudo o que seja algo para criar uma ponta entre ti e ele é fenomenal, por isso, pode facilitar o trabalho." – E6

"Uma pessoa que tem uma cultura diferente de nós, provavelmente pensa de outra forma... E isso pode nos ajudar a melhorar o trabalho." – E10

E5 destaca que a diversidade melhora a capacidade da equipa em resolver problemas de forma eficaz, refletindo a importância da diversidade para a competitividade e eficácia organizacional (Mor Barak, 2011).

"A presença de pessoal jovem e de vários estratos sociais e culturas... complementam-se uns aos outros... um sentido de experiência e de sabedoria que podem orientar." – E5

No que diz respeito ao grupo minoritário, observa-se que E1, E4 e E9 reconhecem benefícios significativos, destacando o respeito e a compreensão intercultural; a melhoria da qualidade e da adaptação no trabalho e na contribuição para a organização através da introdução de novas dinâmicas e perspectivas que agrega valor para todos os colaboradores.

"Sim, benefícios como lidar com pessoas de diferentes culturas e línguas, aprender diferentes idiomas e aprender a respeitar seres humanos com diferentes costumes e tradições." – E1  
"Adquirir novos hábitos [...] num trabalho [...] acaba te dando mais, até qualidade." – E4  
"A organização vai ter acesso a mais culturas, diferentes dinâmicas... isso agrega sempre valor [...] uma mais-valia, tanto para a pessoa que trabalha na organização, como para a organização." – E9

A valorização da diversidade nas organizações por E7 e E8 é vista como uma oportunidade de explorar novos talentos, assim como a melhoria da comunicação interna e o aumento do *engagement* dos colaboradores, associados à valorização das diferentes etnias. Estes benefícios refletem a capacidade da empresa de atrair e reter talentos qualificados (Cox & Black, 1991) e aumentar a criatividade e a resiliência das equipas (Maxwell et al., 2001).

"Um dos benefícios é você ter uma visão diferente pela sua vivência pela sua experiência [...] abre mais oportunidades para a entrada de talentos." – E7  
"Em termos de comunicação interna eu acho que o *engagement* é maior [...] qualquer colaborador gosta de sentir que a sua empresa valoriza as pessoas [...] as diferentes etnias." – E8

#### 4.1.3. Riscos de Discriminação e Formas de Mitigação

Conforme os entrevistados da maioria, há uma preocupação significativa com a persistência de mentalidades antiquadas e preconceitos nomeadamente mencionado por E2, E5, E10. A relutância de alguns membros numa organização em aceitar a diversidade reflete

as barreiras de interação e comunicação (Richard et al., 2004), que pode originar conflitos e um desempenho organizacional negativo.

"Eu acho que vai haver sempre [desafios], infelizmente porque nem toda a gente é aberta para aceitar personalidades, pessoas diferentes delas. [...] é um aspeto mais pessoal a melhorar." - E2  
"Acho que existe ainda um pensamento antiquado em algumas empresas. [...] Teria de haver um objetivo bem definido, com progressão clara para os colaboradores." – E5  
"Neste momento, acho que é muito complicado tentar minimizar isso." – E10

Como estratégias de mitigação, é necessário adaptar políticas e práticas para evitar conflitos (Mor Barak, 2011). Assim como os E3 e E6 mencionaram, as empresas devem ter planos de ação preparados para lidar com questões de diversidade e devem ser geridas por pessoas que sejam inclusivas e que reconheçam os benefícios da diversidade.

"Os riscos estão sempre associados às pessoas que trabalham nesse contexto laboral. [...] A empresa tem de ter um plano de ação preparado para lidar com esse tipo de questões." – E3  
"As empresas devem ser geridas por pessoas inclusivas que reconhecem que a diversidade traz pontos positivos." – E6

Os grupos socialmente marginalizados enfrentam frequentemente estereótipos implícitos e comportamentos tendenciosos (Deitch et al., 2003). Posto isto, o grupo minoritário destaca preocupações com a discriminação e preconceito, questões enraizadas e difíceis de superar. E1 sublinha que as empresas devem demonstrar a importância de cada cultura, respeitando as diferenças, como estratégia para mitigar a discriminação, refletindo a teoria de Cox (1993) sobre o papel da educação na redução dos impactos negativos da diversidade.

Por outro lado, E8 menciona a necessidade de implementação de campanhas de sensibilização, de uma cultura aberta e segurança psicológica como medidas de mitigação.

"Considero que há riscos, e que a discriminação é algo enraizado. [...] As empresas podem mitigar isso demonstrando a importância de cada cultura e respeitando as diferenças." – E1  
"Claro que sim, porque nem toda a gente tem a mente aberta. [...] Os riscos podem ser mitigados com campanhas de conscientização, uma cultura aberta e segurança psicológica." – E8

Os entrevistados E4, E7 e E9 salientam a importância de promover um ambiente de trabalho harmonioso e aberto ao diálogo para mitigar os riscos de discriminação. E4 argumenta que ações práticas e convivência são fundamentais para a redução desses riscos, por sua vez, E7 observa que a falta de compreensão é um desafio e que o diálogo pode ser uma solução eficaz. E9 acrescenta que as empresas devem estabelecer estruturas adequadas e promover encontros para integrar a diversidade de forma eficaz. Estas observações corroboram a necessidade de declarações explícitas de tolerância zero à discriminação para assegurar um ambiente de trabalho inclusivo (Byrd, 2018).

"Acho que há riscos sim. [...] Minimizar com ações e convivência, promovendo um bom ambiente e entendimento entre as pessoas." – E4

"Eu acho que é mais preconceito no sentido de não saber lidar com essas pessoas. [...] Abrir espaço para diálogo e envolver mais diversidade pode minimizar os riscos." - E7

"Sim, isso sempre. [...] As empresas devem ter uma estrutura montada com capacidade para lidar com a diversidade e promover encontros com organizações para quebrar o gelo." – E9

## 4.2. PERCEÇÃO DE INCLUSÃO ORGANIZACIONAL

Esta categoria é organizada em duas subcategorias principais: "Percepções Individuais de Inclusão" e "Exclusão no Ambiente de Trabalho". Cada subcategoria inclui citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

#### 4.2.1. Percepções Individuais de Inclusão

Os relatos dos entrevistados do grupo majoritário revelam experiências diversas de inclusão e exclusão. E2 e E10 enfrentaram desafios como a percepção de serem substitutos ou dificuldades de integração, alinhando-se com a importância da participação ativa para a inclusão dos colaboradores nas organizações (Mor Barak, 2005).

"Já tive situações em que me senti incluída e excluída [...] No início, consideravam-me substituta de outra pessoa [...] Chegava a comer sozinha porque não tinha confiança com ninguém." – E2

"Já me senti valorizada, mas muito poucas vezes [...] No início, eu não me sentia à vontade para dar a minha opinião, sentia-me a mais." – E10

A valorização do papel de cada indivíduo, como evidenciado por E5 e E6, é uma característica fundamental de uma organização inclusiva (Tan, 2019; Ferrari e Cabral, 2019). Especificamente, E5 destaca a percepção de ser uma "peça" na equipa, sublinhando a importância da contribuição individual para o funcionamento global da organização. E6 complementa salientando que a sua especialização facilitou a integração e o reconhecimento dentro da equipa.

"Sinto-me incluído [...] já faço parte da equipa e o trabalho que eu faço é importante [...] se essa peça não estiver, a máquina não funciona tão bem."- E5

"O facto de ser engenheira [...] encaixou-me no mundo do trabalho com facilidade [...] as pessoas falavam comigo como se eu percebesse tudo." – E6

Os relatos dos entrevistados do grupo minoritário destacam uma perspetiva de inclusão e valorização com ressalvas significativas, frequentemente associadas a experiências de exclusão mais evidentes do que as observadas no grupo majoritário. E4 relata uma inclusão parcial, pois a sua habilidade na língua portuguesa foi valorizada como uma ajuda prática, mas não garantiu uma valorização equitativa.

"Nunca me senti excluído. Valorizado, nem sempre [...] onde eu trabalho, o pessoal não fala português, então, acabava tendo essa referência de ser essa ajuda." – E4

E7 evidencia que as práticas e políticas inclusivas foram determinantes para a sua experiência de inclusão nas empresas. Relata que, numa multinacional com programas inclusivos, sentiu-se valorizado e incluído, enquanto, noutra empresa sem tais políticas, a ausência de programas estruturados dificultou a integração e a resolução de problemas.

"Já me senti incluída, mas depende da empresa [...] numa multinacional, tinha um grupo que dava voz às pessoas não padrão [...] No outro trabalho, não havia nenhum programa de inclusão, então era difícil explicar certos problemas." – E7

E8 e E9 enfrentam desafios específicos no ambiente de trabalho para pessoas com deficiência. E8 sente que a valorização recebida é vista como caridade, enquanto. E9 encontra dificuldades em adquirir emprego e percebe que a produtividade das pessoas com deficiência é frequentemente subestimada. Estas perspetivas sublinham a falta de uma integração efetiva e uma abordagem inclusiva nas organizações (Ferdman, 2014).

"Nunca me senti excluída, mas valorizada nem sempre [...] Por vezes, as empresas contratam pessoas com deficiência como se estivessem a fazer caridade." – E8  
"Já me senti incluída e valorizada [...] mas arranjar emprego agora é uma luta [...] as empresas olham para pessoas com deficiência como se não fossem tão produtivas quanto as normais." – E9

#### 4.2.2. Exclusão no Ambiente de Trabalho

Os entrevistados do grupo maioritário em geral, não observaram situações explícitas de exclusão ou discriminação, nomeadamente E2, E6 e E10.

"Nunca assisti nada do género [...] tenho uma colega que é testemunha de Jeová, mas nunca houve problemas a nível de trabalho." – E2

"Nunca experienciei uma cena assim direta de discriminação [...] interpessoal." – E6  
"Nunca tive [...] nem comigo, nem com nenhum colega." - E10

A falta de contato com grupos marginalizados, observada por E3 e E5, sugere uma possível carência de diversidade que pode ocultar práticas discriminatórias. Um ambiente de trabalho pode parecer livre de conflitos ou discriminação, mas isso não garante inclusão se a diversidade não for efetivamente integrada e valorizada (O'Donovan, 2017; Mor Barak, 2005).

"A única coisa que eu podia dizer é [...] pessoas que tinham filhos menores eram constantemente criticadas mas nada pelo aspeto físico ou pela orientação sexual." – E3  
"A minha experiência é profissional [...] nunca trabalhei com o pessoal da etnia cigana nem de raça negra [...] nem com pessoas que tivessem orientação sexual diferente." - E5

Em contrapartida, os relatos dos entrevistados que pertencem ao grupo minoritário evidenciam uma experiência negativa e limitada sobre inclusão e valorização. Experiências de tratamento injusto devido a características pessoais, como nacionalidade (E1), a percepção de discriminação subtil (E4), como a preferência implícita por homens brancos em interações com clientes (E7), refletem um ambiente onde a inclusão é parcial ou inexistente.

"Já sim, aliás fui eu quem foi tratado injustamente [...] por ser de outra nacionalidade, [...] fez com que eu deixasse de trabalhar na empresa." – E1  
"Eu não posso falar claramente porque era subtil [...] mas, na minha percepção [...] era por causa disso [...] E era sempre o mesmo fulano [...]era de Guiné-Bissau, de raça negra." – E4  
"Quando vai entrar em contato com o cliente, eles sempre colocam o homem branco [...] se é uma mulher, ele já tem um pouco de medo [...] não é tão clara mas é perceptível." – E7

E8 enfrenta uma desconfiança persistente por parte dos superiores, que frequentemente questionam a sua capacidade para desempenhar determinadas tarefas. Este comportamento indica uma subestimação das suas competências enquanto pessoa com deficiência, evidenciando preconceitos que comprometem a sua plena inclusão e valorização no ambiente de trabalho.

"Mandavam-me fazer algum trabalho e diziam 'ah será que és capaz de fazer isto?' [...] não acreditavam simplesmente nas pessoas." – E8

### 4.3. LIDERANÇA INCLUSIVA

Esta categoria é organizada em três subcategorias principais: "O Papel dos Líderes no Ambiente de Trabalho", "Comunicação e Transparência das Lideranças" e "Atratividade da Liderança Inclusiva". Cada subcategoria inclui citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

#### 4.3.1. O Papel dos Líderes no Ambiente de Trabalho

Os líderes devem constituir-se como modelos de conduta inclusiva, promovendo um ambiente de respeito e equidade nas organizações (Randel et al., 2018; Shore & Chung, 2021). O grupo maioritário, nomeadamente E2, E3 e E6 destacam o papel central do líder nas organizações, no reconhecimento das diferenças entre os colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, pautado pela igualdade e pela promoção da inclusão.

"Tratando toda a gente por igual... o papel do líder é aceitar e promover esse bom ambiente e fazer um esforço para a promoção da inclusão de todos os colaboradores..." – E2

"É o papel principal, ou seja, eles têm de dar o exemplo de diversidade... e que se o líder se aperceber de algum tipo de discriminação, seja ele próprio a tomar uma posição [...]"- E3

"Um líder é um exemplo muito grande [...] o líder tem que ser uma pessoa que aceite, que converse e que não trate de maneira diferente, pela negativa e pela positiva [...] as pessoas seguem muito aquilo que um líder faz." – E6

E5 acrescenta que o líder deve valorizar igualmente todas as funções no contexto organizacional, que se reflete na ideia de que os líderes devem reconhecer e reforçar a relevância de cada um dentro da organização (Canlas & Williams, 2022).

"Eu acho que é importante quando os líderes contratam pessoas que tenham características diferentes [...] o objetivo será potencializar essas diferenças [...] utilizar essas diferenças para orientar a pessoa num sentido do trabalho [...] que ela está ali integrada e que sente que aquilo que faz é importante também."- E5

Ademais, para E10 a liderança é o “ pilar de uma boa equipa de trabalho”, a presença ativa e o envolvimento dos líderes são cruciais para a integração eficaz dos novos colaboradores, promovendo o acolhimento e reduzindo a exclusão e insegurança, conforme mencionado por Filstad et al., (2019) e Tangvald-Pederson & Bongaardt, (2017).

"É fundamental, e talvez o pilar de uma boa equipa de trabalho... Eu não fui recebida pelo meu chefe, que está todo dia na empresa, só comecei a ter algum tipo de ligação com ele passados muitos meses [...] é muito difícil olhar para o meu chefe e pensar, esta pessoa é um líder."- E10

Os entrevistados do grupo minoritário, como E1, E4 e E7, reconhecem que a liderança inclusiva desempenha um papel fundamental na construção de um clima organizacional pautado pela equidade e respeito mútuo, fomentando a coesão do grupo e o trabalho em equipa.

"O papel do líder é mostrar que são todos iguais... um líder tem que dar o exemplo claro e mostrar para todos o quanto todos são iguais e que todos merecem ser respeitados..."- E1  
"Acho que é fundamental [...] a liderança é fundamental para fundar uma equipe, levantar o clima do ambiente... tem o poder de fazer com que as coisas aconteçam de forma agradável ou não..."- E4  
"Quando o líder traz a pauta de inclusão, eu acho que tem um peso maior do que alguém que acabou de entrar [...] é muito importante eles reforçarem como isso é importante."- E7

Os líderes devem estar ativamente envolvidos para compreender e atender às necessidades dos colaboradores, sendo essencial para criar uma cultura inclusiva (Canlas & Williams, 2022; Shore & Chung, 2021). E9 corrobora essa perspectiva evidenciando a

importância do envolvimento ativo dos líderes com os colaboradores no sentido de compreender os seus anseios e necessidades.

"Os líderes podem ter um papel determinante na criação de um ambiente inclusivo [...] existem exemplos de empresas onde o líder era super presente na vida dos trabalhadores [...] falar com os seus trabalhadores, para entender os anseios, as necessidades e esse tipo de coisas, que eu acho que é importante numa organização "- E9

Complementarmente, E8 menciona que a inclusão deve ser vista como uma responsabilidade coletiva, que a eficácia da inclusão depende de uma abordagem colaborativa, onde todos os membros das organizações contribuem ativamente para a criação de um ambiente inclusivo.

"A liderança tem um papel muito fundamental, mas não podemos pôr só a responsabilidade da liderança [...] todos têm um papel muito importante [...] um líder obviamente tem que preparar a equipa tem que ser uma pessoa responsável pelos novos colaboradores inicialmente no processo de *onboarding* "- E8

#### 4.3.2. Comunicação e Transparência das Lideranças

A comunicação aberta sobre D&I é fundamental para criar um ambiente onde todos se sintam respeitados e valorizados (Canlas & Williams, 2022). O grupo da maioria atesta apontando que a comunicação eficaz dos líderes sensibiliza a equipa, permitindo que os colaboradores se sintam à vontade para discutir as suas necessidades e diferenças. E2, E3, E5 e E6 destacam que os líderes definem diretrizes e moldam a mentalidade da equipa, promovendo o apoio mútuo.

"Ao haver essa questão [diversidade e inclusão] obriga-te também a que as outras pessoas fiquem mais sensibilizadas sobre o assunto [...] havendo abertura para isso, as pessoas irão sentir-se mais à vontade para falar e sentem-se mais confortáveis para falar." - E2

"Se o líder também não passar essa ideia ou mentalidade para as pessoas que estão abaixo delas [...] as pessoas não podem aprender ou tentar modificar seu ponto de vista." - E3

"Se for uma empresa abrangente [...] tem de ter sensibilidade para todas essas questões e responsabilidades [...] tem de ser sensível à inclusão e diversidade." – E5

"Acho que ainda é muito tabu falar dessas coisas, mas deve ser conversado [...] empresas poderiam fazer *team buildings* para impulsionar a mistura com pessoas diferentes." – E6

"Claro que sim. Se não sentirmos o apoio do nosso líder, de quem é que vamos sentir? Se não é ele que abre as portas e as mentalidades da sua equipa para esses assuntos, quem é que vai abrir?" – E10

O grupo minoritário vê a comunicação aberta dos líderes como essencial para preparar as equipas e garantir a integração e respeito por todos, incluindo colaboradores com necessidades específicas, como evidenciado por E4 e E9.

"Acho que é bom falar sobre isso e mostrar [...] nem sempre quem vem está com a cabeça aberta [...] o líder pode extrair o melhor das pessoas e ajudar na adaptação." – E4

"Comunicar sobre diversidade e inclusão dá esperança a pessoas que estão à procura de emprego [...] se tivermos empresas que mostrem o exemplo, esse receio vai ser quebrado mais cedo." – E9

E1 sublinha a necessidade de transparência nas práticas de inclusão, salienta que o compromisso com a D&I deve ser visível e genuíno, evitando a inclusão "de fachada" e assegurando uma implementação concreta na realidade da empresa.

"Claro, eu acho que a empresa tem de estar preparada para isso [...] tem que ser comunicado, exemplificado e mostrado na prática [...] não ser só de fachada; deve ser algo transparente que realmente acontece na realidade!" – E1

Ademais para E8 a comunicação aberta é essencial para a integração e acolhimento de novos colaboradores, o diálogo particularmente crucial para a contratação de pessoas com deficiência. A preparação da equipa para receber estas novas contratações é fundamental, sublinhando que a presença de colaboradores com deficiência não compromete, de forma alguma, a sua competência.

"O diálogo é importante [...] se contratam uma pessoa com deficiência, obviamente que ela tem que preparar a equipa [...] cada vez mais no mundo atual vai existir pessoas com essa incapacidade, mas não quer dizer que sejam menos competentes." – E8

#### 4.3.3. Atratividade da Liderança Inclusiva

Em relação à atratividade da liderança inclusiva revela-se uma clara distinção entre os dois grupos analisados. No grupo da maioria, a presença de D&I nas organizações é vista como um elemento positivo, mas com diferentes graus de importância. Para E2 e E3 é um fator atrativo, potencialmente influenciando a decisão de candidatura, ao proporcionar um ambiente onde possam ser autênticos e confortáveis.

"Acho que faz toda a diferença [...] pensar 'aqui posso ser eu' [...] Teria mais disposição a me candidatar."- E2

"Se de antemão estivesse estipulado [D&I], seria um fator preferencial em relação a outra qualquer." – E3

No entanto, E5 e E10 demonstram uma perspectiva mais pragmática, reconhecendo a relevância de D&I, mas sem a considerar um critério decisivo na escolha de empregador.

"Sim, mas não acho que seja a primeira coisa que eu vou pesquisar [...] Mas acho que isso é importante."- E5

"Claro que sim. Poderia não ser um motivo de exclusão da minha parte, mas claro que iria ganhar mais pontos." – E10

Por outro lado, o grupo minoritário atribui um peso muito maior à liderança inclusiva na sua decisão de candidatura. Para E1, o facto de pertencer a uma minoria torna a inclusão uma componente central na avaliação da atratividade, influenciando fortemente o seu interesse em candidatar-se. Por sua vez, E4 considera que os líderes inclusivos, que se preocupam com as necessidades dos colaboradores, como altamente atrativos.

"No meu caso, por fazer parte de uma das minorias, acredito impacta muito na minha avaliação [...] fico mais animado em me candidatar."- E1

"Sim, é muito atrativo[...] líderes inclusivos, que se preocupam com as necessidades dos colaboradores [...] é atrativo para mim."- E4

E7 vai mais longe ao afirmar que, aceitaria até um salário inferior, dado o valor que atribui ao conforto e à abertura proporcionada por tal liderança. E8 corrobora esta visão, destacando que a liderança inclusiva estimula a predisposição dos colaboradores em permanecer na organização, sublinhando a importância da responsabilidade social.

"Sim, com certeza [...] Eu até aceito receber um salário menor porque eu também sinto que quando tem essa abertura por parte dos líderes eu me sinto mais confortável dentro da empresa." -E7  
"Eu valorizo muito isso [...] cada vez mais as pessoas estão predispostas a isso [...] um colaborador vai querer permanecer [na empresa] com práticas de responsabilidade social."- E8

Por fim, E9 adverte que a inclusão não deve ser apenas um discurso superficial para atrair candidatos, mas deve ser acompanhada por ações concretas que assegurem a verdadeira integração e retenção dos colaboradores, alertando para o distanciamento que por vezes persiste entre o discurso e a prática nas empresas.

"Claro que sim [...] mas depois que integras a empresa vais percebendo um bocadinho a dinâmica [...] Às vezes há empresas em que levas uma desilusão, dizem ser inclusivos, mas existe sempre aquele distanciamento." - E9

#### 4.4. PRÁTICAS E POLÍTICAS INCLUSIVAS

Esta categoria é organizada em cinco subcategorias principais: "Medidas Preventivas para a Discriminação", "Formação e Apoio", "Recrutamento Diversificado", "Avaliação de Desempenho Equitativa" e "Atratividade das Práticas Inclusivas". Cada subcategoria inclui

citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

#### 4.4.1. Medidas Preventivas para a Discriminação

Os entrevistados da maioria valorizam profundamente a presença de medidas específicas para lidar com a discriminação no local de trabalho. E3, E5, E6 reconhecem que a adoção de tais práticas, como a implementação de planos de ação e medidas preventivas, são essenciais para promover a inclusão de forma efetiva, assim como Shore et al., (2018).

“Sim, acho que todas [as empresas] tinham que ter pelo menos um plano de ação preparado para lidar com isso, medidas preventivas pré-estabelecidas.” – E3

“Valorizo porque [...] a discriminação não vem só pelo fato de características inatas, vem também por comentários que são feitos, ideias que são transmitidas, tudo isso pode ser um alvo de discriminação. Acho que todas as empresas deveriam adotar essas medidas preventivas.” – E5

“Eu valorizo uma empresa que tenha medidas preventivas para lidar com qualquer tipo de coisa catastrófica [...] Acho que medidas preventivas devem ser adotadas sempre, independentemente do problema, porque estamos a falar de pessoas e se a pessoa não está contente no que está a fazer, a performance é afetada.” – E6

Por sua vez, E2 complementa referindo a importância da implementação de canais de denúncia anónimos como forma de combater comportamentos discriminatórios.

“Acho que faz todo o sentido haver isso [...] Na empresa onde eu trabalho, há canais de denúncia [...] As empresas que o fazem e que têm outras formas de combater esse assunto é ótimo.” – E2

Para E10, essas medidas representam uma atitude de responsabilidade social que se reflete na imagem externa da empresa, demonstrando que prioriza questões sociais, em vez de se limitar ao lucro e ao cumprimento de metas.

“Demonstra que a empresa está preocupada com questões mais sociais ao invés de apenas o lucro e cumprimento de objetivos.”- E10

De acordo com Shore et al. (2018), as práticas e políticas de D&I visam atrair e integrar as minorias, nomeadamente pelo combate à discriminação no seio das organizações. Por conseguinte, os entrevistados do grupo minoritário reconhecem a importância de implementar medidas específicas para lidar com a discriminação no local de trabalho. E4 valoriza a existência de medidas preventivas, destacando que a presença dessas ações demonstra o compromisso ativo da empresa com D&I.

“Valorizo, valorizo, porque isso não tem que acontecer [discriminação], e se a empresa já tem medidas para combater isso, é um sinal que ela se importa e realmente não quer que aconteça.” – E4

Por outro lado, E1 aponta desafios e limitações nas políticas de D&I, observa que a discriminação, frequentemente originada de níveis hierárquicos elevados e muitas vezes dissimulada, pode ser difícil de erradicar.

“Sim valorizo, mas acredito que seja bem difícil de eliminar [...] porque geralmente essa discriminação vem de cargos altos e acredito seja uma coisa mais mascarada que é difícil, mas pronto valorizo sim [...]” -E1

Perante estes desafios, Jerónimo et al. (2022) sublinha que as práticas e políticas de D&I devem ser comunicadas, implementadas e avaliadas de forma contínua, salientando a importância das lideranças nesse processo para garantir a sua efetividade.

#### 4.4.2. Formação e Apoio

Offerman e Basford (2014) destacam a capacitação contínua e a formação para a gestão de D&I nas organizações. Por conseguinte, os entrevistados do grupo da maioria demonstram um consenso sobre a importância da formação e do apoio para promover a

inclusão no local de trabalho. Nomeadamente, E3 e E10 destacam para a necessidade de formação especializada para melhorar a compreensão e a aceitação da diversidade.

"Sim sem dúvida cada vez mais, mesmo por exemplo nas escolas eu sei que isso tem sido feito com os professores, portanto eu acho que todas as empresas beneficiaram desse tipo de formação dada por pessoas externas ou por alguém especializado... Acho que é uma mais-valia." – E3  
"Sim, porque basicamente as medidas preventivas pode ser efetivamente a realização de ações de formação que ajudem a conscientizar as pessoas." – E10

Contrariamente, E5 ressalta que a tolerância deve surgir naturalmente das pessoas, refletindo valores pessoais, e não ser apenas um produto das políticas institucionais. Assim, embora a formação tenha o seu valor, ela é secundária em relação à criação de uma cultura inclusiva que seja verdadeiramente internalizada pelos colaboradores.

"Não acho que seja a coisa mais relevante porque isso deveria ser algo natural. No entanto, se isso não acontece, acho que é importante haver informação." – E5

Os entrevistados do grupo minoritário evidenciam a relevância do apoio contínuo e da formação como ferramentas essenciais para a promoção de D&I. E1 considera ser fundamental para assegurar a segurança e o bem-estar dos colaboradores.

"Sim, é importante uma base de apoio para todos os que precisarem porque seria algo necessário para ter assim uma segurança maior que os funcionários se sintam bem e vem da ideia de ser uma empresa preparada para proposta." – E1

Em contrapartida, E4 argumenta que melhora o ambiente laboral, e por sua vez potencializa a produtividade dos colaboradores. E7, de igual modo, vê a formação e o apoio como investimentos cruciais, que propiciam um maior *engagement* e dedicação dos funcionários, mostrando um alinhamento profundo com os objetivos e valores da empresa.

"Acho que é uma mais-valia, que se falem e discutem estes assuntos. Eu acho que é importante é que as pessoas se sintam bem [...] então, se você está num lugar que você está bem, você consegue produzir mais e consegue produzir melhor."- E4

"Sim, eu acho que é um investimento que todas as empresas precisam fazer que no final valem a pena porque você vai acabar tendo colaboradores mais dedicados que acreditam no propósito daquela empresa então você cria colaboradores mais engajados." – E7

E8 destaca que os colaboradores estão cada vez mais dispostos a participar em ações, valorizando práticas de responsabilidade social. Por outro lado, E9 considera que a formação contínua é um fator chave para o desenvolvimento genuíno da inclusão, argumentando que este investimento é decisivo para o enriquecimento da organização e dos colaboradores.

"Eu valorizo muito isso [...] cada vez mais as pessoas estão predispostas a isso [...] um colaborador vai querer permanecer [na empresa] com práticas de responsabilidade social." – E8

"Sim, eu acho que isso pode ser a chave para começar um caminho bonito e não só politicamente correto na empresa. Se a empresa continuar a investir em ações de formação, isso só vai enriquecer os seus trabalhadores e a própria organização." – E9

#### 4.4.3. Recrutamento Diversificado

Offerman e Basford (2014) sustentam que a eficácia do recrutamento está diretamente relacionada à promoção da D&I nas organizações, através de um fluxo contínuo de recrutamento diversificado para cultivar forças de trabalho representativas. Sob esta ótica, os testemunhos dos participantes do grupo majoritário, refletem a valorização de recrutamento diversificado. E3 sublinha a importância de construir uma cultura organizacional que se esforce para integrar colaboradores diversos, mas também para diversificar o ambiente laboral. Em consonância, E10 destaca que determinados grupos não devem ser desconsiderados no processo de seleção, reforçando a ideia de que a inclusão deve ser um princípio fundamental na tomada de decisões sobre recrutamento e gestão de pessoal.

"Sim eu acho importante... deveria tentar construir uma cultura de empresa que procura esses colaboradores para os tentar integrar e para diversificar o local de trabalho."- E3

"Claro. Eu acho que quando uma empresa quer recrutar os trabalhadores, a diferença pessoal não tem que ser um critério." – E10

E2 e E6 destacam que o recrutamento diversificado contribui para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso e promove a complementaridade de competências, o que, por sua vez, impulsiona o desempenho empresarial (Offerman e Basford, 2014).

"Sim acho extremamente importante... o importante no meio disto tudo é haver bom ambiente de trabalho em equipa para que as coisas corram bem não olhando a outros aspetos." – E2

"Sim, sim... pessoas diferentes, com backgrounds diferentes, constroem todo um produto muito mais elaborado." – E6

Contrariamente, E5 adota uma perspetiva mais centrada na função, sublinhando que a competência deve ser o critério principal no recrutamento, mesmo que isso possa implicar a exclusão de determinados grupos.

"Não acho... as empresas devem olhar para aquilo que é mais competente... dar primazia àquilo que é a habilidade da pessoa..." – E5

Os entrevistados do grupo minoritário sublinham a importância do recrutamento diversificado. E7 menciona que o recrutamento oferece a oportunidade de atrair de talentos. Por sua vez, E9 considera que a diversidade é um elemento determinante para empresas com uma visão de futuro, que valorizam e priorizam as necessidades dos seus colaboradores.

"Sim, eu escolheria uma empresa que tem essa preocupação do que uma empresa que não tem... acho que além de tudo isso tem a oportunidade de você ter mais talentos." – E7

"Sim, isso sim, eu acho que é determinante para as empresas que têm uma visão de futuro e que priorizam os seus colaboradores."- E9

E4 salienta que, num mundo globalizado, a diversidade é essencial para que a força de trabalho reflita a sociedade, indicando que a integração de diferentes perfis contribui para um ambiente de trabalho mais representativo. E8, por sua vez, observa que a D&I agrega

valor à empresa, mas também enriquece a experiência dos colaboradores, sugerindo que cada indivíduo tem um papel significativo a desempenhar.

"Sim, acredito que seja importante, não faz sentido num mundo tão globalizado ainda existir forças de trabalho que não representem a sociedade." – E4

"Nem mais, porque eu acho que a diversidade agrega valor à empresa, mas também aos próprios colaboradores... todos nós temos um lugar no mundo." – E8

#### 4.4.4. Avaliação de Desempenho Equitativa

Práticas de gestão justa e avaliações imparciais são cruciais para uma avaliação de desempenho eficaz a longo prazo, para o acompanhamento do progresso dos membros das equipas e para o desenvolvimento profissional (Mor-Barak et al., 2016).

Para o grupo maioritário existe uma preocupação significativa com a justiça e transparência nos processos de avaliação de desempenho. E2 expressa descontentamento com a avaliação baseada em amizades, indicando que práticas justas são essenciais para evitar o mau ambiente e a desmotivação. E3 reforça a necessidade de critérios claros e comunicação transparente.

"Houve pessoas que tiveram uma avaliação superior que aquilo que deveriam ter tido. Porque se houver critérios mais justos não olhando a amizades como aconteceu comigo, isso é bom."- E2

"Eu acho que é de valorizar, que isso seja sequer dado aos colaboradores os métodos de avaliação."- E3

E5 e E6 evidenciam a importância de avaliações dinâmicas e conhecidas antecipadamente, considerando até características específicas de cada colaborador. E10 considera ainda que a transparência nas avaliações é uma ferramenta para melhorar áreas menos eficazes.

"Acho muito positivo [...] eu acho que é positivo haver uma avaliação dinâmica, ou seja, para cada grupo, para cada pessoa que tenha, se calhar, diferentes características." – E5

"Sim, são KPIs [...] eles fazem uma sessão no início do ano, e depois, tens que conseguir cumprir aqueles critérios. [...] No meu caso, nunca ninguém me disse quais eram os meus KPIs, então cheguei à minha sessão e fiquei completamente perdida." – E6

"Sim, claro que sim, porque isso até pode ser uma forma de tentares mudar o que está menos bem." – E10

As práticas de avaliação justas impulsionam o crescimento e produtividade nas organizações (Schmidt et al., 2017). Por sua vez, os entrevistados do grupo minoritário destacam a importância da transparência e justiça nos processos de avaliação de desempenho. E1 afirma que ajudam os colaboradores a dar o máximo de si e beneficiam a empresa.

"Acredito que é ótimo, com métodos transparentes e eficazes sempre ajuda o colaborador dá o máximo de si e torna uma mais-valia a empresa com certeza!" – E1

E4 acredita que critérios claros são essenciais para evitar a desmotivação e o E7 as avaliações justas e inclusivas como um fator atrativo para a escolha da empresa.

"Acho excelente. [...] Quando você não tem um critério claro, você não sabe o porquê aquela pessoa subiu de cargo e acaba desmotivando a equipe." E4

"Eu acho que isso não é uma realidade que para agora. [...] sempre que eu puder irei dar preferência para empresas que têm esses critérios de avaliação." – E7

E8 destaca que, através de critérios de avaliação transparentes, é fundamental abordar problemas de forma aberta e colaborativa, envolvendo todos os níveis hierárquicos e departamentos no processo decisório. Por sua vez, E9 sublinha que a eficácia das práticas de avaliação está intrinsecamente ligada à clareza dos critérios estabelecidos, bem como à necessidade de realizar ajustes futuros, alicerçados em diálogos transparentes e contínuos.

"Eu diria que essa é a melhor empresa para se trabalhar. [...] Se há um problema, deve-se ser falado [...] e as decisões devem ser tomadas em conjunto, com os departamentos, com a própria hierarquia e com os colaboradores." – E8

"Existem diversas situações dentro da organização [...] que dificultam isso. Acho que devem ser transparentes 100%, mas depois tem que existir um diálogo para ajustes futuros, se necessário." – E9

#### 4.4.5. Atratividade das Práticas e Políticas Inclusivas

Os entrevistados da maioria consideram as práticas inclusivas como um fator importante ao ponderar uma proposta de emprego. E2 destaca a sua própria experiência de exclusão e favoritismo, afirmando que prefere trabalhar em empresas que promovem tais práticas mais justas e transparentes.

"Eu lá estou tendo eu passado um bocadinho por inclusão e exclusão [...] tem que haver uma implementação de práticas mais justas e transparentes." – E2

Para E3, práticas inclusivas são muito atrativas, principalmente porque permitem que o trabalhador se expresse livremente, refletindo a importância da autenticidade e da aceitação, garantindo que os colaboradores possam ser autênticos no local de trabalho (Shore et al., 2018).

"Sim, muito atrativo [...] diria logo a postura da empresa de pensar mais além sobre essas questões de não ser restritiva ou permitir que o trabalhador seja ele próprio a 100%."- E3

E5 complementa essa perspectiva ao afirmar que as práticas e políticas inclusivas devem ser parte de um processo interno permanente para além de moldar a imagem externa da organização. No sentido de promover uma percepção pessoal positiva e garantir o bem-estar dos colaboradores.

"Sim acho que hoje em dia isto são fatores não só para quem está fora e não só para a imagem... acho que isto também para quem é colaborador... uma empresa inclusiva dá

oportunidade aos trabalhadores de desempenharem funções... é um fator de atratividade e um fator positivo.”- E5

Entre os entrevistados do grupo minoritário, há uma visão equilibrada sobre a atratividade das práticas e políticas inclusivas. E1 observa que essas práticas são atrativas, mas especialmente para as minorias ou para quem enfrenta algum tipo de exclusão, no entanto para a maioria das pessoas, este fator pode não ser tão relevante.

“É um dos fatores que são atrativos, mas eu acho que sejam bons para quem está nessa minoria, para quem não se sente excluído acho que não se importa muito com isso- E1

Contrariamente, E7 destaca que as práticas e políticas inclusivas geram confiança e conforto, não só para as minorias, mas para todos os colaboradores.

“Eu sei que isso ainda é uma pauta muito difícil para muitas empresas porque muitas não sabem reagir a isso. Só que a partir do momento que elas abrem esse diálogo elas viram mais atrativas porque você sente uma confiança naquele espaço que vai acabar convivendo todo dia. Faz com que os colaboradores se sintam mais à vontade no local. (...) Então não é só para é bom as minorias, mas até as pessoas que não precisam dessa diversidade vão se sentir mais acolhidas”  
- E7

E8 reforça a importância dessas práticas, especialmente ao escolher um empregador na área de RH, onde deseja trabalhar para implementar práticas inclusivas e contratar colaboradores com deficiência.

“Para mim é, sem dúvida. Tem um peso muito grande na minha escolha.... Queria trabalhar em recrutamento e eu espero mesmo que a empresa onde eu trabalhar tenha boas práticas e o meu sonho é contratar alguém com deficiência. Sem dúvida.”- E8

Por outro lado, E9 observa que também é atraído por empresas que, mesmo sem políticas formais de inclusão, mostrem flexibilidade e disposição para se adaptar às necessidades individuais.

“Eu valorizo isso... eu chego a uma empresa, mando o meu currículo para lá e a empresa até nem tem muito essa política ativa mas que se eu explicar a minha situação eles até são

compreensíveis e tentam fazer o que é melhor para mim em termos de equidade de circunstâncias eu valorizo isso (...) mas eu acho que tudo depende da iniciativa que ambas as partes tiverem para ir à luta digamos assim e desconfigurar um bocadinho o preconceito.”- E9

## 4.5. AMBIENTE DE TRABALHO INCLUSIVO

Esta categoria é organizada em duas subcategorias principais: "Bem-estar dos Colaboradores" e "Atratividade do Ambiente de Trabalho Inclusivo". Cada subcategoria inclui citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

### 4.5.1. Bem-estar dos Colaboradores

Um ambiente de trabalho inclusivo fomenta uma sensação de aceitação e pertença, espelhando-se quer no bem-estar individual dos colaboradores como no coletivo (Ashikali et al., 2021). Nesse contexto, os entrevistados do grupo da maioria reconhecem a relevância de criar e manter um ambiente inclusivo. E2, por exemplo, destaca que um ambiente inclusivo é crucial para evitar um ambiente de trabalho adverso, o qual, por sua vez, se reflete diretamente no bem-estar.

"Sim, eu acho que faz toda a diferença... quando existe mau ambiente naquela empresa... isso afeta o meu próprio bem-estar." – E2

E3 e E5 destacam que um ambiente harmonioso, pautado pelo respeito mútuo, beneficia todos.

"Acho que afeta o bem-estar dos trabalhadores no coletivo, mas mais para quem está sendo afetado diretamente..." – E3

"Acho que contribui de forma positiva... toda a gente beneficia de um ambiente acolhedor e harmonioso." – E5

Os entrevistados da minoria têm uma perspectiva mais pessoal e profunda sobre a forma como a inclusão afeta diretamente o seu bem-estar. E1 menciona que um ambiente inclusivo é fundamental para promover boas relações e melhorar o bem-estar. E4 e E8 complementam essa visão, apontando que um ambiente de trabalho negativo pode ter repercussões na vida pessoal dos funcionários.

"Sim, contribuí para o bem-estar... um ambiente de trabalho inclusivo melhora as relações e faz o ambiente mais agradável para todos." – E1

"Sim, um mau ambiente de trabalho afeta tanto o desempenho profissional quanto o pessoal... um ambiente ruim afeta profundamente a vida fora do trabalho também."- E4

"Se tu estiveres num trabalho onde não sejas valorizada, vais te sentir desmotivada... isso afeta a produtividade e o desenvolvimento pessoal." – E8

Assim como mencionado pelos entrevistados, a ausência de inclusão pode criar condições de trabalho inseguras e afetar negativamente a saúde mental dos colaboradores (Adams et al., 2020).

E7 relata que, quando se sentia acolhida, o seu desempenho aumentava, refletindo a ideia de que um ambiente inclusivo melhora a produtividade (Shore et al., 2018). E9 afirma que um ambiente inclusivo facilita a superação de barreiras, potenciando uma contribuição mais significativa.

"Por experiência própria, um ambiente inclusivo me fez sentir mais acolhida e melhorar meu desempenho... senti que a empresa me ajudava, o que aumentou minha vontade de colaborar." – E7

"Um ambiente de trabalho inclusivo só traz vantagens para pessoas que enfrentam barreiras, isso dá mais oportunidade de mostrar o que realmente são e contribuir mais." – E9

#### 4.5.2. Atratividade do Ambiente de Trabalho Inclusivo

A análise das respostas dos entrevistados da maioria indica que, embora a inclusão seja valorizada, a decisão de escolha do empregador é mais influenciada por fatores tangíveis, como a remuneração. Para E3 e E5, por exemplo, questões financeiras e outras prioridades assumem maior relevância na escolha de emprego, distanciando a inclusão para um papel complementar.

"É atrativo, mas [...] não seria um fator eliminatório [...] é atrativo, mas não é decisivo."- E3  
"Não é um fator determinante [...] existem critérios que valorizo mais como a questão financeira." – E5

Por outro lado, E10 tem uma perspectiva distinta, o ambiente de trabalho inclusivo surge como um fator central no processo de decisão, uma vez que a empresa é vista como mais acolhedora e confiável, o que contribui decisivamente para a atratividade da organização.

"Claro que sim é mais atrativa, se me deparasse com isso [...] a preocupação das empresas nestas questões de diversidade e inclusão diz muito da postura de quem a gere [...] posso assumir que irá ser uma organização mais acolhedora que se importa com o bem-estar dos colaboradores e que principalmente vê além do politicamente correto."- E10

Entre o grupo minoritário, observa-se uma tendência mais acentuada para valorizar o clima de inclusão como critério relevante na decisão de escolha de uma entidade empregadora. E4 confere relevância à inclusão e ao relacionamento entre colaboradores, vendo nesse ambiente inclusivo um elemento-chave que torna a empresa imediatamente mais atrativa.

"Bastante importante [...] é importante que a empresa se importe com estas questões de relacionamento entre os colaboradores e por sua vez é bem mais atrativa." – E4

E1, embora considere o ambiente de trabalho inclusivo importante, sublinha que este fator não seria decisivo, sugerindo uma postura cautelosa, em que a inclusão é ponderada, mas não suficiente para determinar a escolha final.

"Sim, mas não sei, acho que não é algo que impediria eu de me candidatar, é importante, mas não é extremo [...]"- E1

Para E7, a atratividade de uma entidade empregadora depende diretamente da concretização de um ambiente inclusivo, que vá além de promessas e se traduza em práticas reais.

"Sim [...] Quando eu estive numa empresa [...] Eles falaram que era um ponto importante para eles mas eu vi na prática que isso não era [...] eu inclusive decidi sair dessa empresa então foi um motivo muito importante de eu ter decidido sair." – E7

E8 apresenta uma visão de progresso contínuo sobre o ambiente de trabalho inclusivo e é percebida como um critério de crescente importância, embora a sua atratividade dependa da materialização de tais ações no dia a dia da organização.

"Valorizo bastante. [...] eu acredito que as empresas valorizam cada vez mais este tipo de iniciativas [...] ainda há um caminho." – E8

#### 4.6. CONSCIÊNCIA E SENSIBILIDADE CULTURAL

Esta categoria é organizada em duas subcategorias principais: "Compreensão das Disparidades Culturais" e "Atratividade da Consciência e Sensibilidade". Cada subcategoria inclui citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

#### 4.6.1. Compreensão das Disparidades Culturais

A compreensão e valorização das diferenças culturais são elementos essenciais para a implementação eficaz da D&I nas organizações (Mapes et al., 2020). Concomitantemente, a análise dos entrevistados da maioria, nomeadamente E2, E5, E6 e E10, revela que, em geral, demonstram disposição para aprender e compreender diferenças culturais, têm interesse em explorar outras culturas, reconhecendo a importância da diversidade no local de trabalho.

"Estaria disposta a 100%, sendo eu como sou eu tenho sempre a curiosidade de tentar compreender como as coisas são [...] estaria sempre receptiva porque há sempre espaço para a pessoa aprender e estaria sempre pronta para ajudar naquilo que fosse preciso."- E2

"Sim desde que as diferenças culturais se me respeitam [...] o facto de aprender é uma forma de respeitar também a cultura [...] estou disposto sim claro." – E5

"Claro! Eu adoro saber as coisas [...] gosto muito de saber o que é que as pessoas andaram a fazer, como é que são os outros países, amo [...] acho fenomenal."- E6

"Sim [...] nós aprendemos mesmo que não sejam diferentes culturas."- E10

No entanto, em alguns casos, como o de E3, surgem limites quando as diferenças culturais entram em conflito com valores pessoais, destacando a existência de fronteiras individuais no que é considerado aceitável no contexto organizacional.

"Sim acho que só temos a beneficiar [...] desde que não seja uma cultura tão distante assim que seja tão diferente dos valores que nós temos aqui [...] tudo o resto é sempre benéfico nos aprendermos." – E3

Os entrevistados do grupo minoritário evidenciam uma notável predisposição para aprender e compreender as diferenças culturais, refletindo uma orientação voltada para o respeito e a inclusão através da sensibilidade cultural. E1 sugere uma abordagem pragmática, na qual a integração é vista como um processo mútuo, que exige tanto o esforço do novo membro como o da sociedade que o acolhe.

"Sim estou disposto aprender e acredito que a pessoa que vem de outro país tem de se adaptar à cultura do país onde está [...] aprender como é a vida para o país onde vai." – E1

E4 e E7 destacam o fascínio e a oportunidade de aprendizagem que as diferenças culturais proporcionam, destacando a curiosidade e o enriquecimento pessoal que essas interações promovem.

"Sim, é muito interessante [...] acho que fascina, me fascina bastante [...] vai além de trabalho, vai além de hábito, sabe, de trabalho."- E4

"Sim, é uma oportunidade de aprender e conhecer coisas novas." – E7

E8 reforça essa ideia, afirmando que conhecer novas pessoas e culturas enriquece a experiência pessoal e profissional.

"Sim, claro que sim. Eu acho que não há ninguém que faça bem tudo [...] sinto-me uma pessoa mais rica quando conheço alguém novo."- E8

#### 4.6.2. Atratividade da Consciência e Sensibilidade Cultural

A maioria dos entrevistados reconhece a importância da sensibilidade cultural das organizações. Para E2, E5 e E10, a receptividade cultural é fundamental para criar um sentimento de confiança e segurança, enquanto E6 sublinha que a justiça no tratamento dos colaboradores é crucial, pois a forma como os outros são tratados influencia a sua própria decisão de permanecer na organização, reforçando a relevância da solidariedade e da coesão no ambiente de trabalho.

"Sim, sim, tornaria sem dúvida porque havendo esse processo de integração eu também me iria sentir confortável [...] porque saberia que as pessoas iriam estar receptivas a terem lá a minha presença." – E2

"Sim, porque acho que [...] é um sentido de confiança [...] as pessoas que realmente nos empregaram vão nos ajudar [...] portanto, acho que sim." – E5

"Claro. [...] Se eu vir um colaborador meu a ir embora de forma injusta [...] as pessoas andam de mãos dadas. Por isso, isso é muito relevante." – E6

"Claro que sim, uma empresa que se importa com as diferenças dos colaboradores é porque está preparada para lidar com problemas complexos e isso dá-me segurança e confiança."- E10

Por sua vez, E3 reconhece a inclusão como um fator atrativo, mas não decisivo na escolha de um empregador. A sua declaração reflete uma visão pragmática: a inclusão é valorizada, mas outras necessidades, como condições laborais e remuneração, têm um peso maior na sua decisão.

"É atrativo, mas [...] seria um fator eliminatório [...] se eu não tivesse outras propostas, eu optaria na mesma pela empresa pela questão laboral e de remuneração [...] é atrativo, mas não é decisivo." – E3

Os entrevistados do grupo minoritário tendem a atribuir maior relevância à capacidade da empresa de lidar com as diferenças culturais, frequentemente considerando-a um fator decisivo na escolha de um empregador. E1 menciona que promove tranquilidade, especialmente por se reconhecer como parte de uma minoria, enquanto E7 destaca que a competência da empresa em gerir as diferenças culturais faz com que se sinta mais à vontade no local de trabalho.

"Sim influencia, sentir-me-ia mais tranquilo, como parte dessa minoria, me sinto incluído." – E1  
"Sim, porque eu vejo que ela consegue lidar com as diferenças [...] então eu me sinto mais à vontade dentro daquela empresa."- E7

Para E4, uma empresa que demonstra sensibilidade às diferenças culturais é percebida como mais atenta ao bem-estar dos seus funcionários.

"Valorizo porque [...] se a empresa é capaz de fazer isso, é sinal de que ela se importa, de fato, com os seus colaboradores."- E4

E8 e E9 sublinham que a ausência de consciência e sensibilidade cultural pode provocar insatisfação. E9, em particular, manifesta uma preferência por uma remuneração mais baixa

numa empresa que seja verdadeiramente transparente, ao invés de aceitar um salário mais elevado numa organização que meramente proclama ser inclusiva.

"Sim, é sem dúvida. [...] uma empresa que não sabe respeitar a diferença [...] diz muito sobre quem são [...] E eu sei que hoje em dia a taxa de *turnover* é elevada devido a desigualdades."- E8

"Sim, claro [...] se eu vir que a organização é 100% sincera e 100% transparente [...] prefiro até ganhar menos do que numa organização que diz que é inclusiva."- E9

## 4.7. ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Esta categoria é organizada em duas subcategorias principais: "Inovação Mediada pela D&I" e "Atratividade da Inovação Impulsionada pela D&I". Cada subcategoria inclui citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

### 4.7.1. Participação Ativa em Iniciativas de D&I

Os entrevistados da maioria demonstram uma disposição significativa para participar ativamente em tais iniciativas. E2 revela que já se envolve proactivamente em atividades que promovem o bem-estar e a integração dos colegas, ajudando-os a ultrapassar o clima inicial de receio. E3 expressa um interesse entusiástico em participar em iniciativas de D&I, valorizando as oportunidades para interação social e para fortalecer as relações dentro da equipa. E5 e E10 por sua vez, afirma que apoia as iniciativas de D&I, pois considera-as importantes e está disposto a participar ativamente.

"Eu já o faço sem me pedirem [...] tento fazer a pessoa sentir-se bem, porque há sempre o clima inicial de medo [...] estamos aqui para te ajudar e para te apoiar." – E2

"Acho que seria muito interessante [...] gostei muito desta iniciativa [...] foi realmente um momento em que pudemos conviver [...] aproximamo-nos bastante."- E3

"Sim, algumas iniciativas [...] estou disposto."- E5

"Sim, porque se é uma coisa que eu acho importante, tenho que apoiar."- E10

Segundo Mapes et al., (2020) e Chung (2020), o envolvimento dos colaboradores é essencial para o êxito das iniciativas de D&I, uma vez que contribui para um ambiente as ideias diversificadas são valorizadas e a coesão da equipa é potenciada.

Por conseguinte, os entrevistados do grupo minoritário mostram um forte compromisso com a participação ativa em iniciativas de D&I. E1 e E7 destacam a importância de ajudar outros colaboradores na integração e na construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo.

"Estaria disposto, porque poderia ajudar outras pessoas de diferentes culturas [...] principalmente na integração de todos no espaço de trabalho."- E1

"Na empresa que eu trabalhava [...] fazia parte [...] é algo que é construído [...] os colaboradores sentem menos pressão e conseguem render melhor naquele ambiente." – E7

E4 reforça que a inclusão só pode ser efetiva com a participação de todos, sublinhando a importância da responsabilidade coletiva na promoção de um ambiente inclusivo. Por outro lado, E9 partilha experiências pessoais, destacando o impacto positivo que essas atividades têm tanto em si mesmo como nos outros.

"Sim, com certeza, não vale a pena falar de inclusão sem pensar no papel que todos têm nesse aspeto."- E4

"Eu já faço isso um bocadinho como *hobbie* [...] já me aconteceu ir pelo menos três empresas explicar o que é inclusão, explicar um bocadinho da minha história e explicar como é que os trabalhadores normativos podem incluir uma pessoa que tem a deficiência, portanto eu acho que isso é muito relevante [...] é uma iniciativa sempre enriquecedora para ambas as partes."- E9

#### 4.7.2. Atratividade do Apelo das Organizações ao Envolvimento dos Colaboradores

Os entrevistados do grupo da maioria salientam que o envolvimento dos colaboradores em iniciativas de D&I constitui um fator atrativo de uma organização. E2 e E3 destacam que essas iniciativas são indicadoras de uma organização com uma visão progressista, preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores.

"Sim é atrativo porque [...] demonstra uma clara visão de futuro e desenvolvimento, [...] se investirmos nos colaboradores, estamos claramente a investir no lucro e no bom funcionamento."- E2

"É muito atrativa [...] Mostra que *no man is left behind* e que se preocupam com todos independentemente de quem são, querem que estejam todos juntos."- E3

E5 argumenta que a representatividade enriquece a capacidade de escuta mútua entre os colaboradores. Por outro lado, E6 revela que a consciência sobre a postura discriminatória de uma empresa seria um impedimento decisivo para a sua candidatura, evidenciando que a reputação organizacional sobre a D&I afeta a atratividade das organizações.

"Sim, é positivo [...] quanto mais pessoas lá estiverem, maior será a capacidade das pessoas se ouvirem umas às outras."- E5

"Muito. [...] Se soubesse que uma empresa é discriminatória, não iria me candidatar."- E6

E10 complementa esta visão, afirmando que é crucial que os colaboradores participem ativamente na integração de novos funcionários, valorizando um ambiente onde a inclusão é uma prática comum, facilitada pelo envolvimento coletivo. Essa abordagem torna a organização mais atraente para candidatos que valorizam a inclusão e a colaboração como características essenciais no seu local de trabalho.

"Claro [...] faz todo o sentido que sejam os colaboradores a integrar-me na empresa."- E10

Os entrevistados do grupo minoritário expressam uma forte valorização do envolvimento dos colaboradores em iniciativas de D&I como critério essencial na escolha de um empregador. Para E1, esse envolvimento é essencial, pois garante um impacto positivo quando há um alinhamento mútuo entre a organização e os seus trabalhadores. Já E9 reforça que a adesão dos colaboradores a estas iniciativas é um indicador de sucesso, evidenciando que a empresa está efetivamente a implementar boas práticas neste domínio.

"Impacta de forma positiva [...] quando ambas as partes entram em acordo."- E1  
"Sim [...] se os colaboradores aderirem, mostra que a empresa está a fazer um bom trabalho nessa área."- E9

Para E4, a cultura inclusiva é um fator decisivo, ao ponto de se posicionar como um dos principais impulsionadores da implementação dessas práticas no seu local de trabalho. De forma análoga, E7 confirma que, apesar da importância da remuneração, a cultura organizacional exerce uma influência ainda mais significativa na sua decisão. Esta perspetiva reflete a predisposição da Geração Z em priorizar funções profissionais que contribuam de forma positiva para a sociedade, associando-se a organizações cujos valores estejam alinhados com os seus próprios princípios (Silva e Carvalho, 2021).

"Acho que 100%. [...] adoraria e seria um dos que mais fariam a força ali para que isso fosse implementado no meu local de trabalho."- E4  
"Com certeza escolheria uma empresa que tem essas medidas [...] mais importante até do que o valor que eu recebo é o valor da cultura."- E7

#### 4.8. INOVAÇÃO E DESEMPENHO

Esta categoria é subdividida em duas subcategorias principais: "Inovação Mediada pela Diversidade", "Atratividade da Inovação e Desempenho Mediada pela D&I na Escolha de

Empregador". Em cada uma dessas áreas, são apresentadas citações dos entrevistados que proporcionam uma análise detalhada e uma compreensão aprofundada dos temas abordados.

#### 4.8.1. Inovação Mediada pela D&I

A análise das respostas dos entrevistados da maioria revela um consenso sobre o impacto positivo da D&I na inovação organizacional, alinhando-se com Mapes et al., (2020) e Cooke et al., (2020). E2 sublinha que a presença de diferentes perspectivas é crucial para o progresso da empresa, enquanto E3 complementa afirmando que, embora os novos pontos de vista possam não ser imediatamente evidentes, são essenciais para promover o crescimento e a inovação a longo prazo.

"Eu penso que sim porque lá está são outras formas de ver as coisas e é sempre bom para a empresa ter várias formas de ver as situações e fazer com que a empresa vá para a frente!"- E2  
"Sim com certeza. Precisamente por trazerem novos inputs, novas experiências [...] isso tem impacto na inovação e no crescimento da empresa."- E3

E10 reforça que a D&I contribui para a inovação, uma vez que permite à empresa enfrentar e adaptar-se a diferentes desafios.

"Claro que sim [...] se a empresa for mais diversa vai ser mais inovadora [...] a diversidade de pessoas vai tornar a empresa melhor a combater todos os pontos diferentes."- E10

E5 associa a diversidade ao aumento da criatividade e da capacidade de gestão dentro da organização, destacando a necessidade de promover eficazmente a D&I. E6 complementa, afirmando que diferentes culturas resultam na criação de produtos inovadores.

"Sim impacta [...] culturas diferentes têm experiências diferentes [...] isso deve ser uma questão a potenciar."- E5  
"Sim. Exato. Pessoas de sítios diferentes constroem um produto melhor, superior."- E6

Entre o grupo minoritário, a diversidade é igualmente vista como uma vantagem, embora com algumas nuances. E1 valoriza a introdução de novas competências e métodos, refletindo sobre a importância das diferentes experiências para manter a competitividade global (Dubey et al., 2019). E4 acrescenta que a combinação de perspectivas distintas pode gerar soluções inovadoras que, de outra forma, não seriam possíveis. E9 destaca o papel das experiências pessoais, que ao serem incorporadas no trabalho, acrescentam valor à organização e aos seus projetos.

"Sim acredito que impacta porque cada pessoa que vem de uma determinada cultura pode agregar coisas novas, uma nova habilidade ou métodos novos que conhecem e que ainda não foram aflorados."- E1

"Acho que sim [...] a junção dos dois [perspetivas diferentes] e que talvez nunca ninguém tenha pensado [...] pode surgir algo muito inovador." – E4

"Sim [...] diferentes origens no local de trabalho acrescentam valor na organização e nos próprios projetos em que a organização está envolvida."- E9

E7 menciona que a diversidade é fundamental para melhorar a capacidade de resolução de problemas, algo crucial para a eficiência organizacional. E8, por sua vez, relaciona a diversidade com as mudanças globais, sugerindo que as empresas que adotam práticas globais, impulsionadas pela diversidade, ganham uma vantagem competitiva (Dubey et al., 2019).

"Com certeza [...] você traz uma visão diferente [...] vai conseguir resolver os problemas muito mais fácil."- E7

"Impacta. [...] Cada vez mais o mundo tem constante evolução [...] e as empresas estão a adotar essa metodologia [...] está a ser cada vez mais vantajoso." – E8

#### 4.8.2. Atratividade da Inovação Impulsionada pela D&I

No que concerne a atratividade impulsionada pela D&I, o grupo majoritário revela que este fator é efetivamente atrativo, conforme E2 refere que a inovação e diversidade numa organização seriam aspetos que lhe chamaria a atenção na sua tomada de decisão.

"Sim claro que sim faz todo o sentido havendo essa inovação e diversidade a mim chamar-me-ia a atenção do que outro que não tivesse implementado." – E2

E5 observa que a diversidade enriquece a capacidade criativa e resulta em produtos superiores. E6 realça que a diversidade de origens e experiências contribui para a criação de soluções inovadoras, reforçando que a capacidade criativa é uma característica atraente de uma organização.

"Acho atrativo porque é uma empresa mais preparada e está focada no desenvolvimento do seu produto e no bem-estar das pessoas." – E5  
"Pessoas diferentes, sítios diferentes, constroem coisas diferentes [...] Diversidade é excelente."- E6

Os entrevistados do grupo minoritário destacam a importância da inovação e da diversidade de uma forma mais crítica e contextual. E1 considera a inovação mediada pela D&I como atrativa e valoriza essas práticas como oportunidades para crescimento e expressão pessoal, refletindo que um ambiente diverso e inovador promove o desenvolvimento individual (Purnell, 2019).

"É atrativo, porque só faz com que as pessoas possam dar as suas opiniões e possam evoluir individualmente."- E1

E7 destaca que a inovação, particularmente no que diz respeito à resolução de problemas, não é imediatamente perceptível para o público externo, mas é claramente visível

internamente. Além disso, sublinha que a forma como os líderes abordam e promovem a inovação tem um papel crucial na construção de uma reputação sólida ao longo do tempo.

"Eu acho que uma empresa inovadora depende muito de como os líderes se posicionam, mas eu acho que pode ter uma inovação no sentido de resolução de problema. Não é uma coisa que é visível para quem é de fora, mas é uma coisa que é visível para quem é de dentro. Mesmo isso não passando, essa empresa inovadora com o tempo vai criando essa imagem no mercado porque eles vão saber que é uma empresa que se posiciona dessa maneira."- E7

E8 sublinha que, apesar dos desafios logísticos associados à implementação de D&I, a globalização expande o alcance dessas práticas, tornando as empresas mais inovadoras e, portanto, mais atraentes. E9 salienta que, para uma empresa ser considerada atrativa, é crucial que a abordagem das organizações seja genuína sobre D&I, mas também que seja devidamente comunicada.

"Sim, sem dúvida. [...] A globalização permite isso, mesmo com condições logísticas complexas." – E8

" Sim, claro que sim [...] Se eu vir que a empresa leva a sério [...] isso seria atrativo se eles documentassem isso." – E9

#### 4.9. POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Esta categoria é dividida em três subcategorias principais: "Evidências de D&I nos Anúncios de Emprego", "Entrevistas às Cegas" e "Percepção de Preconceito nas Entrevistas". Cada subcategoria é ilustrada com citações dos entrevistados, que proporcionam uma análise e uma interpretação aprofundada das temáticas discutidas.

#### 4.9.1. Evidências de D&I nos Anúncios de Emprego

Os anúncios de emprego inclusivos são mais eficazes quando as práticas de D&I estão genuinamente integradas na estratégia de EB como na cultura organizacional. (Jonsen et al., 2021; Elegbe, 2017). Contudo, muitos entrevistados indicaram que não percebem essa integração nos anúncios. Por exemplo, E2 e E10 afirmaram nunca ter visto um anúncio que destacasse a inclusão, refletindo uma ausência de práticas evidentes de D&I nos contextos que experienciaram.

"Nunca vi um anúncio [...] perguntarem o gênero não faz sentido no meu caso e para a profissão que é, não percebo o porquê de quererem saber isso."- E2

"Não, nunca vi nenhum anúncio que me parecesse mais inclusivo" – E10

Ding e Broek (2023) sublinham que a liderança deve comunicar proativamente o valor da D&I, ajustando os processos de recrutamento para garantir equidade. No entanto, como E6 referiu, ainda há anúncios que especificam gênero, o que suscita dúvidas sobre a real necessidade desses critérios nos processos de recrutamento e no reforço de uma marca empregadora verdadeiramente inclusiva.

"Deixa-me muito intrigada [...] anúncios que dizem M ou F [...], faz-me questionar sobre estes requisitos."- E6

Por outro lado, E3 e E5 notaram algumas iniciativas que pareciam estar alinhadas com a promoção da D&I, como horários flexíveis e o uso de representações diversas em campanhas de recrutamento, que reflete uma tentativa das organizações de demonstrar um compromisso com a D&I. Esses aspetos evidenciam a necessidade de ações concretas que sustentem os anúncios inclusivos (Jonsen et al., 2021).

"Sim, tive uma proposta de emprego que tinha horário flexíveis [...] Toda a empresa era muito voltada para a troca de culturas e para o cambio intercultural e eu achei muito atrativo [...] mesmo a própria proposta de emprego eles próprios mencionavam abertura a diversidade e a inclusão." – E3

"Vou dizer que sim [...] Agora alguns anúncios [...] utilizam pessoas de mais etnias diferentes [...] é a tentativa da empresa de mostrar que é inclusiva."- E5

Essas experiências mostram que anúncios inclusivos necessitam de ser sustentados por práticas organizacionais genuínas para serem eficazes (Ding & Broek, 2023)

. Entre o grupo minoritário, houve maior reconhecimento de anúncios inclusivos. E1 destacou que o anúncio se destacava por oferecer oportunidades a grupos minoritários sendo também visualmente colorido e apelativo.

"Sim já vi, [...] o diferencial de dar espaço a pessoas que não têm a mesma oportunidade [...] o anúncio era bastante colorido e chamativo."- E1

E8 relatou uma experiência positiva com um anúncio direcionado a pessoas com deficiência, sentindo-se acolhido e valorizado por essa iniciativa, evidenciando compromisso com a D&I, essencial desde o processo de recrutamento (Ding & Broek, 2023).

"Queriam mesmo contratar uma pessoa com deficiência [...] fiquei sensibilizada com essa oferta [...] ainda há um caminho a percorrer, mas acredito que o mundo está em constante mudança."- E8

E7 e E9 também reconheceram anúncios que destacavam vagas específicas para pessoas com deficiência e pessoas negras. Essas iniciativas foram interpretadas como indicadores claros de que as empresas estavam comprometidas com a diversidade, reforçando que a adaptação da linguagem e a visibilidade de vagas para as minorias são essenciais para atrair esses talentos (Jonsen et al., 2021).

"Normalmente [...] algumas empresas colocam que são vagas para diversidade [...] ou são vagas só para pessoas negras [...] isso dá a ideia que é uma empresa diversa."- E7

"Sim, eu vi [...] chamou-me imensa atenção porque vi que eles tinham essa política instruída na empresa [...] levou-me a candidatar mais rápido."- E9

#### 4.9.2. Entrevistas às Cegas

As entrevistas às cegas promovem a equidade no processo seletivo e reforçam a atratividade da marca empregadora, sendo eficazes na redução de vieses e na avaliação justa dos candidatos (Ding & Broek, 2023). No entanto, os entrevistados indicam que essa prática ainda é pouco adotada, expondo uma fragilidade nas estratégias de D&I das organizações que impacta a marca empregadora. Entre os entrevistados da maioria, todos relataram que as entrevistas de emprego exigiram informações pessoais, como nome e gênero, evidenciando que as empresas ainda utilizam métodos de recrutamento tradicionais. E2, E3 e E5 mencionam que preencheram formulários ou enviaram currículos com informações pessoais antes das entrevistas, destacando a ausência de entrevistas às cegas. E10 reforçou este ponto ao indicar que teve sempre de facultar informações pessoais em todas as candidaturas.

"Não, porque a partir do momento que envias um CV aparece logo o teu nome, tive sempre que preencher informações pessoais em formulários online."- E2

"Não, sempre que tive em entrevistas de emprego tinha preenchido uma ficha de inscrição ou mandado o currículo previamente."- E3

"Pelos entrevistas que participei, a entidade empregadora tinha sempre as minhas informações pessoais."- E5

"Nunca participei, mas sei que existem entrevistas às cegas."- E6

"Não, todos os que eu concorri tive que pôr todas as minhas informações."- E10

No grupo minoritário, o cenário é semelhante. E1, E4 e E8 referiram que as suas entrevistas também seguiram métodos tradicionais, onde foi solicitado que partilhassem detalhes pessoais, como experiências profissionais e até mesmo fotografias, reforçando a falta de adesão a práticas de recrutamento inclusivas. Em particular, E8 sublinhou a necessidade de maior empatia durante as entrevistas, referindo que, em sua experiência,

faltava um ambiente acolhedor, o que pode ser um obstáculo adicional para candidatos de grupos minoritários.

"Acho que não, todas as empresas pediram [...] informações sobre experiência profissional e informações pessoais, além da fotografia que está no CV."- E1  
"Se eu já participei, não. Na que eu participei tinha lá [...] todas as informações."- E4  
"Não, não [...] nunca participei dessas entrevistas. [...] O que eu senti muito nas entrevistas de emprego [...] é que era difícil obter um sorriso, faltava empatia."- E8

No entanto, E7 relatou uma experiência positiva com entrevistas às cegas, onde informações como nome, gênero e idade foram omitidas. Este método permitiu que o foco da seleção estivesse nas competências e na adequação cultural do candidato, exemplificando o impacto positivo que esta prática pode ter. Este testemunho salienta que a adoção de entrevistas às cegas pode reduzir preconceitos e promover uma avaliação mais justa dos candidatos (Ding & Broek, 2023).

"Sim, eu já participei [...] pelo *Teams* com câmara fechada, meu nome era fictício eles não sabiam nada de mim, [...] eles não sabiam minha idade a única informação que eles tinham era só a minha voz [...] contratam as pessoas pelo que elas são, não pela imagem que se cria delas [...] o RH tinha me selecionado pelas *hard skills* mas no final eu fui contratada exatamente por estar de acordo com a cultura da empresa [...] eu achei bem legal."- E7

#### 4.9.3. Percepção de Preconceito nas Entrevistas

Os preconceitos explícitos e implícitos tendem a impactar a seleção de candidatos, particularmente quando as organizações adotam uma abordagem superficial à diversidade (Kele e Cassell, 2022). Segundo os entrevistados da maioria, E2 e E5, preconceitos subtis e favoritismos influenciam diretamente as decisões de contratação, sendo frequentemente

observados em comportamentos durante as entrevistas que afetam as escolhas dos recrutadores.

"Eu não experienciei [...] eu dei um nome que estavam a precisar de pessoal para trabalhar e tinha umas pessoas em mente para tentar ajudar e rejeitaram a pessoa só porque “não gostei da maneira como falou, estava demasiado a vontade” e eu não percebi e não faz sentido pela simples questão de aceitarem uma pessoa por cunha.” - E2

"Para mim é difícil falar [...] na minha experiência, não, não teria [...] acho que se calhar certos grupos não teriam oportunidade de trabalhar naquela empresa."- E5

E3 observa que candidatos com menos recursos financeiros podem enfrentar desvantagens durante o processo seletivo.

" Senti que se fosse uma pessoa com menos condições, não teria acesso à vaga."- E3

Contrariamente, E6 e E10 não perceberam preconceitos evidentes nos processos seletivos que vivenciaram, sugerindo que, em alguns casos, as entrevistas foram justas e inclusivas.

" Na altura em que eu fiz a candidatura, [...] fui eu e mais dois colegas que fizemos e eu acho que as entrevistas foram parecidas. A nossa RH é fixe, por isso acho que não, acho que não."- E6

"Relativamente à inclusão, nunca assisti a nada [...] nunca senti que uma pessoa tivesse sido descartada por esses motivos." – E10

E1 acredita na equidade das oportunidades e no mérito individual, o que contraria Byrd (2018), que alerta para os preconceitos estruturais ocultos que comprometem essa equidade.

"Acho que todos temos a mesma oportunidade [...] a partir das tuas qualidades individuais cada um segue o seu caminho diferente."- E1

Por outro lado, E4 relata preconceitos explícitos associados a tatuagens e *piercings*, evidenciando a superficialidade nas práticas de D&I quando não consideradas diferenças visuais e culturais, perpetuando preconceito subliminar (Byrd, 2018).

"Não [...] Você já sentia pela forma como o recrutador falava com determinadas pessoas e analisando isso junto com o estereótipo da pessoa [...] com a menina que tinha tatuagem, que usava piercing [...] ficou claro que ele estava falando que vocês não podem vir para uma entrevista de emprego desta forma."- E4

E7 revela uma estratégia para lidar com o preconceito contra pessoas com deficiência, utilizando dois currículos, um mencionando a sua condição e outro sem essa informação. Esta experiência exemplifica a discriminação persistente e o medo que as empresas têm de contratar pessoas com deficiência, refletindo sobre preconceitos que continuam a influenciar a seleção de candidatos (Kele e Cassell, 2022).

"Eu não sei porque a maioria das entrevistas que eu fiz foi online então não tinha contato com outras pessoas [...] Eu já tenho dois currículos, um que eu coloco que sou PCD e outro que eu não coloco [...] ainda dá para notar que tem esse medo das empresas."- E7

Por fim, E8 e E9 relataram preconceitos mascarados por atitudes aparentemente empáticas. E8 inicialmente não percebeu discriminação, mas ao longo do tempo notou que o comportamento do recrutador mudava, sugerindo um preconceito velado. Da mesma forma, E9 observou uma alteração na postura do entrevistador ao mencionar as suas limitações, demonstrando preconceito de forma subliminar.

"Se me perguntares se eu senti algum tipo de preconceito, claro que não. Parecia a pessoa mais adorável do mundo e mais empática do mundo. Mas o pior é que eu, ao longo do tempo, fui-me apercebendo que as coisas não eram bem assim." - E8

"O facto de eu não poder estar 100% no local de trabalho [...] foi uma pedra no sapato da organização [...] senti que a postura do entrevistador mudou."- E9

## 4.10. COMUNICAÇÃO EXTERNA

Esta categoria é organizada em três subcategorias principais: "Evidências de D&I em Canais de Comunicação" e "Transparência na Comunicação sobre D&I". Cada subcategoria inclui citações dos entrevistados, que enriquecem a análise e permitem uma interpretação mais aprofundada do tema abordado.

### 4.10.1. Evidências de D&I em Canais de Comunicação

A comunicação eficaz de iniciativas de D&I através de vários canais é crucial para a construção de uma marca empregadora forte e atraente (Dauth, 2023). No entanto, a maioria dos participantes relatou não ter encontrado ou não ter procurado ativamente evidências de D&I em websites e redes sociais das organizações. Esse padrão sugere que, apesar da evidência teórica da importância da D&I, muitas empresas ainda não comunicam as suas iniciativas de forma visível ou consistente.

"Nunca vi evidências de D&I em relatórios anuais, sites corporativos e redes sociais das empresas."- E2 "Nunca procurei evidências de D&I em websites ou redes sociais das empresas."- E5 "Nunca encontrei evidências de D&I nos sites das empresas que pesquisei."- E6 "Nunca vi evidências de D&I em websites ou redes sociais." – E10
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

E3 oferece uma perspectiva distinta ao relatar a presença de evidências de D&I em canais digitais, especificamente no contexto de uma associação cultural. Esses materiais mostravam o compromisso da associação com a D&I, mas também reforçavam a autenticidade desse compromisso. A experiência de E3 destaca a utilização de elementos visuais e narrativas reais pode comunicar a D&I de forma convincente e autêntica, contrastando com a ausência de evidências relatada por outros entrevistados.

“No caso da minha candidatura de uma associação cultural sim no website tinha muitas fotografias, vídeos e relatos de pessoas que tinham passado pela experiência que tinham dado o seu feedback, portanto era visível que eles tinham diversidade cultural e que as pessoas gostavam.”- E3

Entre o grupo minoritário, a visão sobre evidências de D&I é mista. Enquanto alguns relatam não ter encontrado tais evidências, como E4 e E1, outros expressam experiências ambíguas ou positivas.

"Não encontrei evidências de D&I durante minha busca de emprego."- E1  
"Nunca encontrei evidências de D&I."- E4

Por outro lado, E7 manifesta uma desconfiança em relação à autenticidade das comunicações sobre D&I, evidenciando o desafio de transmitir genuinidade.

"Encontrei evidências de D&I, mas não sei até que ponto são confiáveis. Algumas empresas se posicionam como inclusivas nas redes sociais, mas na prática não são."- E7

Em contraste, E9 indica que uma comunicação clara e detalhada, como a presente em relatórios anuais, pode alinhar melhor as percepções externas com as práticas internas da empresa.

" Sim, já encontrei [...] se for aos relatórios anuais que eles têm sempre disponíveis nos sites nos *press release* deles eles têm muitos gráficos tipos de ações que vão fazendo ao longo do ano e às vezes até têm lá descrições de eventos específicos que fazem para esse tipo de coisas e depois dão as percentagens de sucesso e esse tipo de coisas é isso que eu tenho visto mais” - E9

#### 4.10.2. Transparência na Comunicação sobre D&I

Na análise sobre a transparência na comunicação de D&I, constata-se que diversas empresas promovem políticas de inclusão de forma meramente superficial, frequentemente

motivadas por tendências de mercado em vez de um verdadeiro compromisso com a equidade (Byrd, 2018).

De igual modo, a maioria dos entrevistados expressa ceticismo quanto à real transparência das práticas de D&I comunicadas pelas empresas. E2 e E10 destacam que muitas organizações podem fazer declarações sobre políticas de inclusão, mas a prática real muitas vezes não corresponde ao que é anunciado, confirmando a superficialidade das estratégias de *branding* de D&I (Kele & Cassell, 2022).

"Eu acho que elas não estão a ser totalmente transparentes acho que eles simplesmente colocam, mas depois na entrevista em si se calhar não são bem assim acho. Acho que comunicam uma coisa, mas depois não agem de acordo com isso."- E2

"As empresas tentam acompanhar as tendências e para isso têm que apoiar a diversidade e inclusão [...] mas se me perguntares o teu chefe não é homofóbico, eu acho que ele é."- E10

E5 e E6 também observam que as iniciativas de D&I são muitas vezes vistas como estratégias de *branding* para a imagem externa da organização, sem refletir uma verdadeira cultura de inclusão. E3 acrescenta que, embora as empresas possam ter políticas de D&I formalmente escritas, estas raramente são comunicadas de forma clara e transparente aos colaboradores, corroborando Byrd (2018) sobre a falta de autenticidade nas comunicações de D&I.

"Era expectável que o fizessem e seria bom que o fizessem, mas não sei se às vezes essa, é uma preocupação tão grande das empresas quanto poderia ser [...] Se depois integrasse a empresa e conseguisse perceber o ambiente lá dentro, poderia dar uma melhor resposta."- E3

"Interpreto como uma adaptação àquilo que é hoje o mercado [...] Acho que não é 100% transparente, mas ao mesmo tempo acaba por ter efeitos positivos para essas pessoas e para a empresa também."- E5

"Não sei se ia achar rasteira ou se ia achar genuíno [...] Precisamente por nunca comunicarem nada."- E6

Entre o grupo minoritário, as opiniões são mais variadas, no entanto o ceticismo em relação à genuinidade das práticas de D&I é igualmente presente. E4 e E7 compartilham a

desconfiança dos entrevistados da maioria, sugerindo que muitas empresas falham em ser genuínas na implementação das suas políticas de D&I. E4 observa que, mesmo que algumas empresas aleguem praticar inclusão, raramente isso é refletido na prática.

"Acho que possa ter algumas empresas que sim, mas muitas até que possam fazer isso, não acho que seja de fato. [...] Ou seja, não são genuínos."- E4

"Nem sempre as empresas que se posicionam como diversas são diversas."- E7

E1, por outro lado, menciona que nunca teve uma percepção clara sobre essa questão, mas veria como positivo se as empresas fossem transparentes.

"Nunca tive essa perspectiva, mas se acaso eu ia achar uma coisa interessante e inovadora."  
- E1

E8 critica a discrepância entre a comunicação externa e interna sobre D&I, observando que muitas organizações promovem uma imagem de diversidade externamente, enquanto negligenciam a comunicação e as práticas internas. A falta de alinhamento entre as mensagens externas e as políticas internas pode criar uma percepção de distorção, prejudicando a confiança dos colaboradores e comprometendo a eficácia das iniciativas de D&I.

"Eu acho que isso é uma mais-valia não só para o desempenho, para o cumprimento dos objetivos de equipa, para o cumprimento dos objetivos individuais, para a produtividade, para o próprio *engagement* [...] Eu acho que se trabalha muito a comunicação externa e não se trabalha muito a comunicação interna [...] para teres resultados na tua comunicação externa tu tens que trabalhar a comunicação interna. [...] E isso faz com que os colaboradores sintam que existe uma distorção na mensagem passada. [...] Não vale de nada de fazer uma corrida solidária onde vais apoiar a associação X se, no entanto, não ofereces benefícios aos teus colaboradores" - E8

E9 adota uma visão mais otimista, inicialmente considerando as práticas de D&I como transparentes, mas reconhecendo que a percepção pode mudar ao longo do tempo, dependendo da consistência entre a comunicação e as ações da empresa.

"Eu interpreto bem lá está como eu disse num primeiro momento e partindo do princípio que aquela transparência é verdadeira"- E9

#### 4.11. DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Esta categoria é organizada numa única subcategoria: "Igualdade de Oportunidades de Crescimento Profissional". Nessa subcategoria, as citações dos entrevistados são apresentadas para aprofundar a análise e fornecer uma interpretação detalhada do tema.

##### 4.11.1. Igualdade de Oportunidades de Crescimento Profissional

Freitas et al. (2024) destacam que, apesar da percepção da D&I como um ponto diferenciador, esta não está amplamente representada nos programas de desenvolvimento organizacional e na gestão da EB. Jonsen et al. (2019) sublinham a necessidade de um compromisso genuíno com práticas inclusivas e equitativas para assegurar uma verdadeira igualdade de oportunidades.

E2 e E5 relatam que as oportunidades de crescimento profissional e o acesso a cargos de liderança são frequentemente influenciados por favoritismo, em vez de mérito. E2 observa que poucas pessoas realmente progredem de forma justa, mencionando que as oportunidades são muitas vezes concedidas a indivíduos com longa permanência na empresa, independentemente do seu mérito. E5 acrescenta que as empresas tendem a contratar pessoas externas com currículos já estabelecidos em vez de promover

colaboradores internos, evidenciando uma falta de investimento no desenvolvimento do talento interno.

"Eu acho que não até porque falando na minha experiência e caso pessoal eu não conheço ninguém que tenha estado no mesmo nível e que tenha progredido [...] essas oportunidades acabam por ser influenciadas [...] são pessoas que trabalham há muito tempo, mas que não são merecidos e simplesmente é dado."- E2

"Acho que não existe igualdade de oportunidade, porque, por exemplo, uma empresa quando necessita de alguém para um certo cargo, vai diretamente buscar alguém que já tem currículo e experiência. Acho que as empresas preferem, em detrimento de ajudar a pessoa a subir, ir buscar alguém fora que já tem esse calibre."- E5

E3 partilha uma visão semelhante, destacando que as oportunidades de liderança são geralmente reservadas para aqueles com conexões pessoais ou com maior tempo na empresa. Sublinha a frustração de colegas que, apesar de terem experiência e conhecimento suficientes, não são promovidos devido à falta de qualificações formais, enquanto pessoas externas são contratadas para esses cargos. Esta perspetiva é reforçada por Freitas et al. (2024) que destaca que a D&I não está amplamente representada nos programas de desenvolvimento organizacional.

"Não. Não. Principalmente nas questões da liderança. Não. Tem a ver com postos de trabalho, com tempo de casa, com se é amigo de não sei quem. (...) Por exemplo, oportunidades de formação, se forem impostas, todos os colaboradores têm de frequentar. Sim. Mas, se forem facultativas, sinto que isso é muito reduzido, muito restrito, pensado ao pormenor numa pessoa com um perfil específico."- E3

E6 apresenta um exemplo positivo da sua própria empresa, que, embora demonstre diversidade de género, ainda enfrenta sub-representação em outras formas de diversidade, destacando a carência de um compromisso genuíno com práticas inclusivas e equitativas (Jonsen et al., 2019).

"Na minha empresa, creio que sim, que existe forma para crescer para todos os género (...) Mas todas as pessoas em posição de poder são brancas e heterossexuais."- E6

Por outro lado, E10 acredita que a sua empresa oferece igualdade de oportunidades para o crescimento profissional, sugerindo que qualquer pessoa poderia liderar.

"Sim, acho que sim. Na minha empresa, qualquer pessoa poderia liderar, e a empresa dá esse espaço."- E10

Entre o grupo minoritário a percepção é mais diversificada, mas ainda prevalecem as críticas à falta de igualdade de oportunidades. E1 reconhece que, nas suas experiências, todos pareciam ter as mesmas oportunidades, mas admite que esta percepção pode não ser generalizada, dado que conhece pessoas em situações diferentes.

"Aparentemente sim, todos tinham a mesma oportunidade, nos ambientes que eu tive sim, mas acredito que a minha percepção não seja uma realidade generalizada, até porque conheço pessoas com realidades diferentes nas suas vidas profissionais."- E1

E4 vai além, afirmando que as empresas, em geral, não garantem igualdade de oportunidades devido a reflexos das desigualdades sociais mais amplas. Acredita que as empresas são um reflexo em pequena escala da sociedade, refletindo assim os problemas sociais internos.

"De uma forma geral, não. Porque acho que na maioria das empresas, as pessoas em si já têm realizado diversas situações sociais. Não porque existem várias pessoas em várias posições, e que nem todas essas pessoas vão ser 100% inclusivas ou responsáveis socialmente [...] Acho que as empresas por dentro são um reflexo do que é a nossa sociedade fora [...] Então, se a gente tem problemas sociais fora vai ter nas empresas porque são as mesmas pessoas "- E4

E7 e E9 partilham a ideia de que a igualdade de oportunidades depende muito da empresa em questão. E7 menciona que, em algumas empresas, todos os colaboradores parecem ter as mesmas oportunidades, mas noutras, a preferência é dada a homens brancos, evidenciando um viés claro. E9 também sublinha que a igualdade de oportunidades varia conforme a empresa e o perfil dos trabalhadores, apontando que nem todas as organizações estão preparadas para a implementação da D&I.

"Depende muito da empresa. (...) Na empresa X eu sentia que sim, agora na outra que não, eles davam preferência para homem branco, mesmo não falando isso, você via que acontecia. (...)mas é muito raro encontrar as empresas extremamente diversas então essas pessoas vão sim ter mais dificuldade do que algumas outras."- E7

"Depende muito das empresas e do perfil de cada pessoa. (...) Acho que 50% das empresas são igualitárias, os outros 50% não são."- E9

Por fim, E8 expressa uma visão mais pessimista, afirmando que o progresso na carreira depende frequentemente mais de favoritismo do que de competência, sublinhando a necessidade de reformulação dos processos de recrutamento e promoção (Ding e Broek, 2023).

"Não, pelo menos nas empresas onde eu passei não verifiquei isso. (...) Acho que a maioria, não estou a dizer que acontece em todas, mas acho que quem progride nas empresas é quem é lambe botas." - E8

Concluída a análise e discussão dos dados, segue-se agora o capítulo que se debruça sobre as conclusões do presente estudo.

## 5. CONCLUSÃO

O capítulo final desta dissertação estrutura-se em três subcapítulos. O primeiro capítulo centra-se na resposta ao problema de pesquisa, através de uma análise dos resultados à luz dos objetivos específicos propostos. Seguidamente, são discutidos os contributos teóricos emergentes deste estudo, juntamente com recomendações práticas. Finalmente, o último capítulo aborda as limitações desta investigação assim como recomendações futuras que poderão aprofundar o conhecimento da temática.

### 5.1. RESPOSTA AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral deste estudo é compreender o impacto da D&I nas organizações para a atração de talento da Geração Z. Deste modo, foram estabelecidos três objetivos específicos e implementada uma metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas direcionadas a Geração Z. Os participantes foram segmentados em dois grupos principais: o grupo da maioria, composto por indivíduos das categorias demográficas dominantes, e o grupo minoritário, que abrange segmentos particularmente relevantes no contexto do mercado de trabalho português.

Relativamente ao **primeiro objetivo específico**, que procura conhecer a perceção da Geração Z, no que respeita a diversidade e inclusão nas organizações, os resultados evidenciam uma divisão clara entre a experiência dos indivíduos, na forma como vivenciam estas práticas e nas expectativas em relação à sua implementação e eficácia.

Em termos de **diversidade nas organizações**, os membros da maioria tendem a encarar a presença de colaboradores de diferentes origens como uma oportunidade enriquecedora, que impulsiona o desenvolvimento organizacional e promove a aprendizagem contínua através da introdução de novas perspectivas. Esta visão positiva reflete-se também na percepção de que a diversidade contribui para um ambiente pautado pela confiança e segurança, fortalecendo as relações internas e o *engagement* dos colaboradores. A perspectiva predominante entre a maioria dos entrevistados demonstra que os desafios estruturais e a exclusão são frequentemente menos visíveis. No entanto, salientam a necessidade de implementar planos de ação que assegurem uma preparação eficaz, visando minimizar os riscos associados à discriminação e promover a inclusão nas organizações.

Para o grupo minoritário, a diversidade é vivenciada de forma mais prática e urgente, destacando-se a necessidade de políticas que vão além da representação numérica e que verdadeiramente atendam às suas necessidades e expectativas. Para este grupo, a diversidade promove uma melhoria na qualidade do trabalho e no respeito intercultural, através de ações concretas que assegurem equidade e reconhecimento, algo que muitas vezes percebem como insuficiente nas organizações. Para este grupo, existe um reconhecimento generalizado da persistência de preconceitos e mentalidades antiquadas como barreiras à D&I, nesse sentido salientam que a necessidade de educação contínua e sensibilização, bem como com diálogos abertos e ações práticas para eliminar essas barreiras.

Quando se trata de **inclusão nas organizações**, as divergências entre os grupos tornam-se ainda mais pronunciadas. Para a maioria, a inclusão é um ideal teórico, cuja eficácia depende do esforço coletivo para criar um ambiente colaborativo. No entanto, a percepção dos obstáculos enfrentados é reduzida, uma vez que de uma forma geral, não vivenciaram situações explícitas de discriminação.

Para o grupo minoritário, a inclusão é um conceito muito mais crítico, que se traduz diretamente na sua experiência de pertença e valorização no ambiente de trabalho. Enfrentam frequentemente formas subtis de discriminação, que, apesar de serem discretas, exercem um impacto profundo nas vivências diárias e no seu sentido de pertença. Deste modo, este grupo destaca a necessidade de um esforço contínuo para garantir que as práticas inclusivas sejam estruturais e não cosméticas, assegurando que se reflitam nas dinâmicas internas, nas oportunidades de crescimento e nos processos de tomada de decisão no seio das organizações.

No que diz respeito ao **segundo objetivo específico**, que se propõe a compreender as dimensões da D&I nas organizações para a atração de talentos da Geração Z, os resultados salientam o papel crucial da **liderança inclusiva** tanto para os entrevistados da maioria quanto para o grupo minoritário. Para a maioria, espera-se que a liderança reconheça as diferenças individuais e adote uma postura proativa na integração de novos membros, promovendo um ambiente inclusivo. A comunicação aberta e a transparência da liderança são igualmente importantes, pois facilitam a sensibilização da equipa e estimulam os colaboradores a expressar as suas necessidades e diferenças.

Para o grupo minoritário, a presença de uma liderança que efetivamente promova e pratique a inclusão é indispensável, para criar um ambiente equitativo e garantir a integração eficaz dos novos colaboradores. A comunicação aberta, neste contexto, assume uma importância ainda maior, a clareza e a assertividade na comunicação por parte da liderança são fundamentais para preparar a equipa e assegurar o respeito por todos, incluindo necessidades específicas. Embora a liderança inclusiva não seja um fator determinante na escolha da entidade empregadora para o grupo da maioria, no que concerne o grupo minoritário, a presença de uma liderança que promove efetivamente a inclusão e a

comunicação aberta podem aumentar significativamente a atratividade da organização, tornando-a um local mais desejável para talentos da Geração Z.

As **práticas e políticas inclusivas** são essenciais para fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e equitativo, beneficiando tanto colaboradores da maioria quanto da minoria. Medidas preventivas contra a discriminação, como planos de ação e canais de denúncia, evidenciam a preparação da empresa em abordar questões de relacionamento e manter um ambiente colaborativo, essencial para a coesão organizacional. A formação contínua é notavelmente valorizada, com a maioria a considerá-la crucial para a promoção de uma cultura inclusiva, enquanto a minoria a vê como um suporte para a sua segurança, integração e *engagement*. O recrutamento diversificado é uma estratégia fundamental para estabelecer e manter uma cultura inclusiva, refletindo um esforço genuíno na gestão de pessoal e contribuindo para um ambiente de trabalho acolhedor. Além disso, uma avaliação de desempenho transparente e justa é indispensável para garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e possam prosperar. Assim, a implementação de práticas e políticas inclusivas reforça a coesão interna e aumenta a atratividade da empresa como um local de trabalho onde todos têm a oportunidade de contribuir e prosperar.

O **ambiente de trabalho inclusivo** é fundamental para o bem-estar dos entrevistados. Para a maioria, um ambiente respeitoso e acolhedor promove a produtividade e a satisfação, embora possa não ser o fator decisivo na escolha de um emprego. Por outro lado, para a minoria a ausência de um espaço de trabalho que respeite e adapte-se às suas necessidades pode afetar negativamente a vida pessoal e profissional, sublinhando a necessidade de um ambiente que valorize o respeito mútuo e a realização plena no trabalho. Além disso, contribui significativamente para a atratividade da empresa, posicionando-a como um local de trabalho mais alinhado com as suas expectativas e valores.

A **consciência e a sensibilidade cultural** são cruciais para um ambiente de trabalho inclusivo. Para o grupo maioritário, compreender e adaptar-se às diferenças culturais é valorizado, embora possam surgir barreiras pessoais quando esses valores entram em conflito. Para a minoria, a sensibilidade cultural é um critério decisivo na escolha do empregador, consideram que a integração cultural exige um esforço mútuo, no qual tanto o colaborador quanto a organização se comprometem a adaptar-se e a respeitar essas diferenças, onde a diversidade enriquece a experiência pessoal e profissional.

O **envolvimento dos colaboradores** revela a eficácia e o verdadeiro compromisso da organização com a D&I. Para a maioria, o apelo ao envolvimento é atrativo, pois reflete uma oportunidade para fortalecer relações e promover uma cultura colaborativa, mesmo que esses colaboradores não enfrentem diretamente questões discriminatórias. Para o grupo minoritário, a presença de uma força de trabalho disposta a participar ativamente e a apoiar a diversidade é extremamente valorizada e aumenta significativamente a atratividade da empresa.

Finalmente, **a inovação** impulsionada pela diversidade é considerada uma vantagem competitiva significativa. Para o grupo da maioria, a diversidade promove novas perspectivas e criatividade, essenciais para o progresso e crescimento das organizações. Para o grupo minoritário, a capacidade de uma empresa integrar práticas globais e de adaptar-se à globalização reforça a sua capacidade inovadora. Portanto, a habilidade de uma organização em valer-se da diversidade para impulsionar a inovação é um elemento crucial na atração de talentos da Geração Z, especialmente para o grupo minoritário que valorizam a inovação e a inclusão como critérios fundamentais na escolha de entidade empregadora.

Finalmente, no que concerne ao **terceiro objetivo específico** que pretende verificar a eficácia das estratégias de EB, orientadas para a D&I, para a atração de talento da geração

Z, os resultados revelam uma tensão estrutural. A aplicação prática de D&I nas organizações mostra-se limitada e muitas vezes desconexa das expectativas e necessidades de ambos os grupos, expondo fragilidades que comprometem a atratividade das organizações.

No que diz respeito às **políticas de recrutamento e seleção**, a análise demonstra que a ausência de evidências claras de D&I nos anúncios de emprego é uma preocupação central para os entrevistados. Para a maioria, a falta de visibilidade das práticas inclusivas nos anúncios sugere que a diversidade frequentemente é tratada de forma periférica no processo de recrutamento, e pode impactar negativamente a atratividade das organizações para a Geração Z. Enquanto isso, o grupo minoritário percebe alguns esforços direcionados às minorias, no entanto, esses esforços parecem ser insuficientes para assegurar a inclusão no recrutamento. Além disso, a implementação de entrevistas às cegas ainda é escassa, a maioria dos participantes relatou que as suas entrevistas exigiram informações pessoais, mantendo práticas tradicionais que podem introduzir vieses no processo seletivo. Entre o grupo minoritário, embora alguns tenham tido experiências positivas com entrevistas às cegas, essa abordagem ainda não se generalizou.

Por outro lado, a percepção de preconceito nas entrevistas revela um panorama distinto. A maioria percebe preconceitos subtis e favoritismos, enquanto a minoria enfrenta discriminação mais explícita e estruturada, como preconceitos associados a características visíveis ou barreiras relacionadas à deficiência. Esses preconceitos, muitas vezes mascarados, indicam que o processo seletivo ainda não conseguiu eliminar completamente as barreiras que impedem uma inclusão equitativa.

Relativamente à **comunicação externa**, as evidências concretas de diversidade nos canais digitais das empresas são diminutas, salientando a fragilidade da comunicação de D&I, que, embora seja promovida como um pilar da estratégia de EB, não tem sido

suficientemente robusta ou transparente para atrair a Geração Z. Ademais, persiste uma desconfiança generalizada quanto à autenticidade das iniciativas de D&I divulgadas, consideradas superficiais ou puramente simbólicas, destinadas à construção de uma imagem externa ao invés da transformação real das práticas internas para a inclusão. Entre o grupo minoritário, este ceticismo prevalece agravado pela disparidade entre a comunicação externa de D&I e a implementação das políticas internamente. A incongruência entre o que é comunicado e o que é vivenciado nas empresas cria uma percepção de dissonância que enfraquece a credibilidade das iniciativas e no compromisso das organizações.

No âmbito do **desenvolvimento de carreira**, observa-se uma percepção generalizada de desigualdade nas oportunidades de crescimento profissional, tanto entre os membros da maioria quanto entre a minoria. Persiste o favoritismo nas promoções, frequentemente baseado em redes de contactos, sugerindo uma carência de meritocracia e a perpetuação de desigualdades internas. Apesar de alguns esforços visíveis por parte das organizações para promover a equidade, a realidade muitas vezes contradiz essas iniciativas externas, mantendo um ambiente que, embora proclame inclusão, continua a apresentar desníveis significativos. A persistente falta de diversidade em vários contextos organizacionais constitui um obstáculo substancial à realização de uma verdadeira igualdade de oportunidades no que respeita ao desenvolvimento e progressão de carreira.

## 5.2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

A principal **contribuição teórica** deste estudo está na análise das percepções da Geração Z sobre D&I, destacando a necessidade de alinhamento das práticas organizacionais com as expectativas dessa geração. Enquanto Pandita (2021) explora o contexto indiano, este estudo

alarga a investigação ao mercado português. Além disso, ao integrar a experiência profissional dos participantes, supera a limitação do estudo de Silva e Carvalho (2021), focado apenas no contexto académico em Portugal.

Relativamente às práticas de D&I, o estudo responde à lacuna apontada por Barhate e Dirani (2021), ao investigar empiricamente a interação da geração Z com essas práticas, destacando diferenças entre a maioria e o grupo minoritário. Além do mais, considerando a relação entre D&I e EB, o estudo responde à lacuna identificada por Szymanska e Aldighieri (2017), ao averiguar a integração da D&I nas estratégias de EB para fortalecer a competitividade organizacional e atração de talentos.

No que diz respeito às **recomendações práticas**, os resultados do presente estudo manifestaram a importância premente de um processo estruturado para a implementação da D&I nas organizações, priorizando o fortalecimento interno antes de se orientarem para a comunicação e atratividade externas, para atração de talento da Geração Z:

**Segmentação e personalização nas políticas de D&I:** Neste contexto, a discrepância com as necessidades específicas dos grupos minoritários da geração Z compromete a eficácia das estratégias de EB. Assim, impõe-se a adoção de uma abordagem segmentada, que contemple as particularidades e exigências de cada grupo, assegurando uma resposta distinta que, por sua vez, incremente a capacidade das organizações em atrair talento qualificado.

**Planeamento Estratégico Orientado para a D&I:** No que se segue, a integração de objetivos claros e mensuráveis de D&I no planeamento estratégico, sustentada por metas precisas e sistemas rigorosos de acompanhamento e reavaliação, é imprescindível para garantir resultados tangíveis e duradouros. Permite alinhar as iniciativas de D&I com as prioridades organizacionais que por sua vez identifica lacunas e oportunidades de melhoria, permitindo que a organização adapte as suas estratégias de forma proativa.

**Consolidação da Liderança Inclusiva:** Além disso, os líderes devem promover a reestruturação de práticas e políticas como a avaliação de desempenho transparente e justa, além da progressão de carreira equitativa. É essencial que os líderes assumam um papel ativo na criação de um ambiente de trabalho inclusivo, priorizando o bem-estar dos colaboradores. Devem agir como modelos de conduta, estabelecendo uma comunicação aberta que lhes permita compreender as necessidades dos seus colaboradores, fomentando assim um ambiente de confiança e inclusão.

**Implementação de Programas de Formação:** Simultaneamente, no contexto das práticas e políticas inclusivas, recomenda-se a implementação de programas de formação que abordem competências interpessoais, como comunicação, empatia, trabalho em equipa e resolução de conflitos, direcionados a todos os níveis hierárquicos da organização. Esta abordagem visa consolidar a perceção da organização como um ambiente inclusivo e atrativo para a Geração Z.

**Reformulação de Políticas de Recrutamento e Seleção:** Recomenda-se que as organizações implementem entrevistas às cegas e candidaturas anónimas como medidas eficazes para reduzir o viés inconsciente. Estas práticas possibilitam que as decisões de contratação se assentem exclusivamente nas competências e qualificações, fomentando maior equidade no processo e reforçando a D&I nas organizações, aspetos valorizados pela Geração Z.

**Alinhamento da Comunicação Interna e Externa:** A falta de transparência e autenticidade no compromisso das organizações com a D&I foi apontada como um obstáculo à sua atratividade. Para mitigar este desafio, as iniciativas de D&I devem ser comunicadas de forma genuína e congruente no âmbito das estratégias de EB, através da implementação de sistemas de feedback contínuo, bem como a utilização de canais digitais como as redes

sociais ou websites institucionais para divulgar de forma transparente as metas, desafios e progressos das iniciativas de D&I, são fundamentais para reforçar a confiança dos *stakeholders* e, concomitantemente, aumentar a atratividade da organização no mercado de trabalho.

### 5.3.LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Esta investigação enfrenta algumas limitações que devem ser consideradas para investigações futuras sobre a mesma temática. Uma das limitações é o número de entrevistados, foram selecionados 10 entrevistados, assim para melhorar a robustez das conclusões em investigações futuras, seria benéfico incluir um maior número de entrevistados. Além disso, a adoção de uma abordagem quantitativa poderia ser considerada, uma vez que permitiria uma recolha de dados mais ampla, resultando em conclusões mais representativas e sólidas.

Além disso, o foco exclusivo na atração de talento da Geração Z limita a compreensão global do impacto da D&I nas organizações no que concerne a retenção de talento. A incorporação deste fator em estudos futuros ampliaria a relevância prática da investigação, complementando o conhecimento sobre a eficácia das políticas de D&I a longo prazo.

Outro constrangimento é o tempo limitado para a realização desta pesquisa, o que restringiu a possibilidade de aprofundar algumas das questões emergentes. A extensão do período de recolha e análise de dados em estudos futuros possibilitará uma exploração mais detalhada das percepções da Geração Z em diferentes contextos e permitirá captar as suas nuances de forma mais aprofundada.

Para uma compreensão mais alargada da temática, recomenda-se ainda que futuras investigações sejam desenvolvidas em diversos contextos culturais, tal como proposto por Pandita (2021), uma vez que as perceções sobre D&I variam de acordo com os fatores socioculturais. Assim como, incluir grupos minoritários relevantes e comparar as suas perceções com as dos grupos majoritários permitiria identificar diferenças e semelhanças que possam influenciar a eficácia das estratégias de EB no que diz respeito a D&I.

Dado que este estudo se restringiu à Geração Z, seria igualmente relevante alargar a análise a outras gerações presentes no mercado de trabalho. Uma comparação intergeracional permitiria compreender como diferentes faixas etárias entendem e se relacionam com a D&I, orientando para uma visão transversal sobre as dinâmicas nas organizações, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes e inclusivas.

Por fim, dada a restrição da seleção dos entrevistados à Geração Z, esta limitação compromete a compreensão da D&I na perspetiva organizacional. Assim, recomenda-se que, em investigações futuras, se considere a perspetiva dos profissionais de marketing e RH, para a compreensão das estratégias em relação à D&I, bem como a formulação de iniciativas que se alinhem de forma mais eficaz às necessidades das organizações, respeitando a sua identidade e objetivos estratégicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2019). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145–1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>

Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior. *The International Executive*, 28(1), 31–32. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280112>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Anggoro, A., & Anjarini, A. (2024). Building an organizational culture that supports diversity and inclusion. *Management Studies and Business Journal*, 1(1), Artigo <https://doi.org/10.62207>.

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ict-10-2018-0086>

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X1989972. <https://doi.org/10.1177/0734371x19899722>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0124>

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Biswas, M. K., & Suar, D. (2018). Employer branding in B2B and B2C companies in india: A qualitative perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 76–95. <https://doi.org/10.1177/2322093718768328>

Boehm, S. A., Bader, B., & Schloemer-Jarvis, A. (2021). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: A systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45–98. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>

Borg, Scott-Young & Naderpajouh. (2020). Strategies for business sustainability in a collaborative economy: Building the career resilience of generation Z. *Strategies for Business Sustainability in a Collaborative Economy*, Artigo <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4543-0.ch016>.

Brandão, J. B. (2018). *Gestão estratégica de recursos humanos*. FGV.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482. <https://doi.org/10.1177/0146167291175001>

Bryer, A. (2019). Making organizations more inclusive: The work of belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641–660. <https://doi.org/10.1177/0170840618814576>

Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>

Byrd. (2018). Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviors. *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), Artigo <https://doi.org/10.1177/1523422318778006>.

Canlas, A. L., & Williams, M. R. (2022). Meeting belongingness needs: An inclusive leadership practitioner's approach. *Advances in Developing Human Resources*, 152342232211189. <https://doi.org/10.1177/15234223221118953>

Cardoso. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lidel.

Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>

Clavery, S. (2020). *Isso é employer branding?!* Leader.

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 – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35–52. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011>

Confetto, M. G., Kljucnikov, A., Covucci, C., & Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: An explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), Artigo <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0522>.

Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2021). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.007>

Dawson, C. (2002). *Practical guide to research methods: A user-friendly manual for mastering research techniques and projects*. Little, Brown Book Group Limited.

Deepa R & Baral, R. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global Business Review*, 18(3\_suppl), S75—S94. <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>

Deitch, E. A., Barsky, A., Butz, R. M., Chan, S., Brief, A. P., & Bradley, J. C. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299–1324. <https://doi.org/10.1177/00187267035611002>

Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2018). *Handbook of qualitative research*(5<sup>a</sup>ed.). The Sage.

Diário da República. (2019, 10 de janeiro). *Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/4-2019-117663335>

Ding, Y., & Broek, A. (2023). Exploring the attractiveness of companies branding d&i to potential employees in online recruitment. *Psychology Research*, 13(11), Artigo 10.17265/2159-5542/2023.11.005.

Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Roubaud, D., Fosso Wamba, S., Giannakis, M., & Foropon, C. (2019). Big data analytics and organizational culture as complements to swift trust and collaborative performance in the humanitarian supply chain. *International Journal of Production Economics*, 210, 120–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.023>

Durme, Y. V., Scoble-Williams, N., Eaton, K., Kirby, L., Griffiths, M., Poynton, S., Hatfield, S., Mallon, D., & Forsythe, J. (2023, 9 de janeiro). *Deloitte 2023 global human capital trends*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>

Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

Elayan. (2022). The new world of work and digital learning: Millennials and generation Z. *Institute of Public Administration, Business Administration Department*, 19(2).

Elegbe, J. A. (2017). Determinants of success of employer branding in a start-up firm in nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277. <https://doi.org/10.1002/tie.21897>

Espinoza, A., Rojas, E., Rojas, J., & Raymundo, C. (2019). Methodology for reducing staff turnover in service companies based on employer branding and talent management. *Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym'18) Smart Innovation, Systems and Technologies*, 575–583.

Ferdman, B. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, 3–54. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>

Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 6–26. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000300003>

Ferrari, M. A., & Cabral, R. (2019). Comunicação intercultural e interseccionalidade: Breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. *Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo*. <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003008430.pdf>

Filstad, C., Traavik, L. E. M., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116–142. <https://doi.org/10.1108/jwl-06-2018-0081>

Francis, T., & Hoefel, F. (2018, 12 de novembro). "True Gen": Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

Freitas, I. R. G., Silveira, R. O., Ramos, S. C., & Reis, G. G. (2024). Marca empregadora e equidade de gênero: Uma relação necessária. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 14(2), Artigo <https://doi.org/10.23925/recape.v14i2.56772>.

Gil, A. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

GoodHabitZ. (2022, 29 de agosto). *Estudo: Diversidade e inclusão em Portugal e na Europa*. <https://www.goodhabitZ.com/pt-pt/inspiracao/downloads/relatorio-do-estudo-o-atual-estado-da-diversidade-e-inclusao/>

Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2020010101>

Griffin, L., & Clarke, T. (2008). *Employer branding. your customers know your brand & values... do your employees?* Bridge Partners Insights.

Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>

Hu, B., Liu, Y., Zhang, X., & Dong, X. (2020). Understanding regional talent attraction and its influencing factors in China: From the perspective of spatiotemporal pattern evolution. *Plos One*, 15(6), Artigo e0234856. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234856>

Igboanugo, S., Yang, J., & Bigelow, P. (2022). Building a Framework for an Inclusive Workplace Culture: The Diversio Diversity and Inclusion Survey. *The International Journal of Information, Diversity, & Inclusion (IJIDI)*, 6(4). <https://doi.org/10.33137/ijidi.v6i4.37507>

Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *SAGE Open*, 10(1), 215824401990017. <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Censos - O que nos dizem os Censos sobre a população de nacionalidade estrangeira residente em Portugal*. <https://www.ine.pt/xurl/pub/66196836>

Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675–694. <https://doi.org/10.1108/ejtd-05-2019-0072>

Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-05-2021-1175>

John, A., & Raj V P, J. (2020). Employer branding: A decisive means of employee relationship management. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 10(3), 23–40.

Jonsen, K., Point, S., Kelan, E., & Griebel, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), Artigo <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>.

Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding implementation and human resource management in greek telecommunication industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>

Kelle & Cassell. (2022). The face of the firm: The impact of employer branding on diversity. *British Journal of Management*, 34(2), Artigo <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12608>.

Kipnis, E., Demangeot, C., Pullig, C., Cross, S. N. N., Cui, C. C., Galalae, C., Kearney, S., Liesandru, T. C., Mari, C., Ruiz, V. M., Swanepoel, S., Vorster, L., & Williams, J. (2020). EXPRESS: Institutionalizing diversity and inclusion engaged marketing (DIEM) for multicultural marketplace wellbeing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 074391562097541. <https://doi.org/10.1177/0743915620975415>

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2019-0132>

Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(7/8), 397–414. <https://doi.org/10.1108/edi-08-2016-0066>

Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2016). Why investing in diversity management matters: Organizational attraction and person–organization fit. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(6), 931–959. <https://doi.org/10.1177/1096348016654973>

Magalhaes, L., Carrasco, C., & Gastaldo, D. (2009). Undocumented migrants in canada: A scope literature review on health, access to services, and working conditions. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 12(1), 132–151. <https://doi.org/10.1007/s10903-009-9280-5>

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>

Mapes, B. M., Foster, C. S., Kusnoor, S. V., Epelbaum, M. I., AuYoung, M., Jenkins, G., Lopez-Class, M., Richardson-Heron, D., Elmi, A., Surkan, K., Cronin, R. M., Wilkins, C. H., Pérez-Stable, E. J., Dishman, E., Denny, J. C., & Rutter, J. L. (2020). Diversity and inclusion for the All of Us research program: A scoping review. *Plos One*, 15(7), Artigo e0234962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234962>

Mateescu, V. M. (2018). Cultural diversity in the workplace - discourse and perspectives. *On-Line Journal Modelling the New Europe*, 23–35. <https://doi.org/10.24193/ojmne.2017.24.02>

Matuska & Sałek-Imińska. (2014). Diversity management as employer branding strategy-theory and practice. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), 72–87.

Mavin, S., & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3(4), 419–433. <https://doi.org/10.1080/713767867>

Maxwell, G., McDougall, M., & Blair, S. (2000). Managing diversity in the hotel sector: The emergence of a service quality opportunity. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 367–373. <https://doi.org/10.1108/09604520010351176>

Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), Artigo  
[https://www.researchgate.net/publication/281080822\\_Cultural\\_diversity\\_in\\_organisational\\_t](https://www.researchgate.net/publication/281080822_Cultural_diversity_in_organisational_t).

McCleary & Kaufman. (2019). Perceived benefits and making a career choice in the hospitality industry: Is it worth it? *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 5(3). <https://doi.org/10.20431/2455-0043.0503003>

McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27(2), 248–264. <https://doi.org/10.1177/1046496496272003>

Miller, L. J., & Lu, W. (2018, 20 de agosto). *Gen Z is set to outnumber millennials within a year*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-20/gen-z-to-outnumber-millennials-within-a-year-demographic-trends?embedded-checkout=true>

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>

Mor Barak. (2011). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. *Choice Reviews Online*, 42(11), 42–6585–42–6585. <https://doi.org/10.5860/choice.42-6585>

Mor Barak, Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>

Mor Barak, M. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications, Inc.

Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133–157. <https://doi.org/10.1080/13668800220146346>

Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 105960112110059. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Nascimento, Í. C. S. d., Oliveira, M. C., & Júnior, M. S. R. (2022). Diversidade nas organizações: Contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 1033–1058. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1390>

Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140–154. <https://doi.org/10.36661/2596-142x.2020v2i1.11374>

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37–82. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>

Observatório da Deficiência e Direitos Humanos. (2022, 13 de dezembro). *Pessoas com deficiência em portugal - indicadores de direitos*

humanos. <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/2013-04-24-18-50-23/publicacoes-dos-investigadores-oddh/item/600-relatorio-oddh-2022>

O'Donovan. (2017). Inclusion: Diversity management 2.0. *Managing Organizational Diversity: Trends and Challenges in Management and Engineering*, Artigo [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-54925-5\\_1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-54925-5_1).

O'Donovan, D. (2018). Diversity and inclusion in the workplace. *Organizational Behaviour and Human Resource Management: A Guide to a Specialized MBA Course*, 73–108.

Offerman, L., & Basford, T. (2014). Diversity at work: The practice of inclusion. *Inclusive Human Resource Management*, Artigo <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch8>.

Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Económica.

Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), Artigo <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>.

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity. *SAGE Open*, 2(2), 215824401244461. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), Artigo <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>

Purnell. (2019). *Transcultural diversity and health care*. (3<sup>a</sup>ed.). Handbook for culturally competent care.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266. <https://doi.org/10.2307/20159576>

Roberge, M.-É., & Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295–308. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*.

Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76–85. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00178-6)

Schmidt, B. J., MacWilliams, B. R., & Neal-Boylan, L. (2017). Becoming inclusive: A code of conduct for inclusion and diversity. *Journal of Professional Nursing*, 33(2), 102–107. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2016.08.014>

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Shore, 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>

Shore, Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Shore, L., & Chung, B. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), Artigo <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>.

Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The work values of portuguese generation Z in the higher education-to-work transition phase. *Social Sciences*, 10(8), 297. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>

Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)

Szymanska, A., & Aldighieri, D. (2017). Diversity and inclusion in the workplace: Employee perception and implications for internal brand management. *International Conference on Advances in Business, Management and Law (ICABML) 2017*, 1(1), 368–388. <https://doi.org/10.30585/icabml-cp.v1i1.32>

Tan, T. Q. (2019). Principles of inclusion, diversity, access, and equity. *The Journal of Infectious Diseases*, 220(Supplement\_2), S30—S32. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198>

Tangvald-Pedersen, O., & Bongaardt, R. (2017). The interconnection between mental health, work and belonging: A phenomenological investigation. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 17(2), 1–11. <https://doi.org/10.1080/20797222.2017.1392759>

Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2017-0299>

Thomas & Ely. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. (1991). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Academy of Management Proceedings*, 1991(1), 183–187. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1991.4976867>

Turner, J. R., & Baker, R. (2018). A review of leadership theories: Identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 470–498. <https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2018-0054>

Vasilyeva, O. A., Dovzhik, G. V., & Musatova, S. A. (2020). Work motivational factors of generation Z in the digital economy. In *2nd international scientific and practical conference “modern management trends and the digital economy: From regional development to global economic growth” (MTDE 2020)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.168>

Velázquez-Castro, J. A., & Cruz-Coria, E. (2021). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. el caso de pachuca, hidalgo, méxico. *Innovar*, 32(83). <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99919>

Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das organizações*. Actual editora.

Wells, Edmondson & Malik. (2021). The influence of diversity climate on employer branding: 2020 and beyond. *The IUP Journal of Brand Management*, 18(1), 32–47.

Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51–59.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

Yin, R. K. (2013). Discovering the future of the case study. method in evaluation research. *American Journal of Evaluation*, 15(3), 283–290. <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>

## ANEXOS

### ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA

Objetivos Específicos	Questões	Autores-chave
<p>1. Identificar a percepção da Geração Z sobre a diversidade e inclusão nas organizações.</p>	<p><b>Diversidade nas Organizações:</b>            Q1. Como avalia a presença de pessoas com diferentes origens, culturas, características e experiências nas empresas?</p> <p>Q2. Reconhece benefícios na presença de pessoas de diferentes origens e experiências no ambiente de trabalho? Se sim, pode enumerar alguns?</p> <p>Q3. Considera que há riscos de discriminação ou preconceito ao promover a diversidade no local de trabalho? Se sim, como pensa que estes riscos podem ser mitigados?</p> <p><b>Inclusão Organizacional:</b>            Q4. Pela sua experiência profissional, já se sentiu valorizado e incluído no seu ambiente de trabalho? Porquê?</p> <p>Q5. Já vivenciou ou testemunhou situações no ambiente de trabalho onde alguém foi excluído ou tratado injustamente devido a sua identidade? Se sim, pode descrever essa experiência?</p>	<p>Mor Barak (2022);</p> <p>Thomas &amp; Ely (1996)</p> <p>O’Donovan (2018);</p> <p>Shore et al. (2011);</p> <p>Mor Barak (2005)</p>
<p>2. Compreender as dimensões da D&amp;I nas organizações, na</p>	<p><b>Liderança Inclusiva:</b></p> <p>Q6. Qual o papel dos líderes na criação e na manutenção de um ambiente de trabalho em que todos os colaboradores se sintam incluídos e confortáveis a serem autênticos?</p> <p>Q7. Considera relevante que os líderes comuniquem abertamente sobre questões de diversidade e inclusão na empresa?</p> <p>Q8. Considera que uma empresa que têm uma liderança que valoriza a D&amp;I é um fator importante na avaliação da atratividade de uma entidade empregadora?</p>	<p>Canlas &amp; Williams (2022);</p> <p>Shore et al. (2018);</p>

<p>atração de talentos da Geração Z.</p>	<p><b>Políticas e Práticas Inclusivas:</b>  Q9. Valoriza uma empresa que tenha medidas preventivas para lidar com a discriminação no local de trabalho?</p> <p>Q10. Considera relevante a implementação de formação e apoio para promover a inclusão no local de trabalho?</p> <p>Q11. Acredita ser importante que uma empresa demonstre um compromisso ativo em recrutar uma força de trabalho diversificada?</p> <p>Q12. Como avalia uma empresa que implementa critérios de avaliação de desempenho transparentes, justos e amplamente conhecidos por todos os colaboradores?</p> <p>Q13. Considera que uma empresa que implementa práticas inclusivas é um fator importante na avaliação da atratividade de uma entidade empregadora?</p> <p><b>Ambiente de Trabalho Inclusivo:</b>  Q14. Em que medida acha que um ambiente inclusivo no local de trabalho afeta o bem-estar dos colaboradores? Sente que contribui para o seu próprio bem-estar?</p> <p>Q15. Considera que um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor é um fator importante na avaliação da atratividade de uma entidade empregadora?</p> <p><b>Consciência e Sensibilidade Cultural:</b>  Q16. Estaria disposto a aprender com as diferenças culturais dos seus colegas?</p> <p>Q17. Considera que a capacidade que a organização tem de lidar com as várias disparidades da sua força de trabalho é um fator importante na avaliação da atratividade de uma entidade empregadora?</p> <p><b>Envolvimento dos Colaboradores:</b>  Q18. Estaria disposto a participar ativamente em iniciativas que promovam um ambiente onde todos se sintam bem-vindos e valorizados na sua entidade empregadora?</p> <p>Q19. Considera o incentivo da organização à participação dos colaboradores em iniciativas de diversidade e inclusão um fator relevante na avaliação da atratividade de uma entidade empregadora?</p> <p><b>Inovação:</b></p>	<p>Offerman &amp; Basford (2014);</p> <p>Jerónimo et al. (2022);</p> <p>Veli Korkmaz et al. (2022);</p> <p>Mapes et al. (2020);</p> <p>Chung (2020);</p> <p>Dubey et al. (2019);</p> <p>Purnell (2019);</p> <p>Cooke et al. (2020).</p>
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Q20. Acredita que a diversidade de origens e perspectivas impacta a inovação nas equipas e organizações? Porquê?</p> <p>Q21. De que forma avalia a atratividade de uma entidade empregadora que valoriza a diversidade para impulsionar a inovação?</p>	
<p>3. Verificar a eficácia das estratégias de <i>employer branding</i>, orientadas para diversidade e inclusão no contexto da atração de talento da Geração Z.</p>	<p><b>Políticas de Recrutamento e Seleção:</b> Q22. Já encontrou algum anúncio de emprego que pareceu particularmente inclusivo? Se sim, o que lhe chamou mais a atenção e pode descrever esse anúncio?</p> <p>Q23. Já participou em entrevistas de emprego em que o seu nome e outras informações pessoais como género não foram reveladas? Se sim, poderia descrever essa experiência?</p> <p>Q24. Com base na sua experiência, nas entrevistas de emprego em que participou, sentiu que todos os candidatos tiveram as mesmas oportunidades? Porquê?</p> <p><b>Comunicação Externa:</b> Q25. Durante a sua procura de emprego, encontrou evidências de diversidade e inclusão nos relatórios anuais, websites ou redes sociais das empresas? Se sim, poderia dar um exemplo?</p> <p>Q26. Como interpreta a transparência das empresas ao comunicarem sobre suas políticas de diversidade e inclusão?</p> <p><b>Desenvolvimento de Carreira:</b> Q27. Acredita que as empresas garantem igualdade de oportunidades para o crescimento profissional, como acesso a cargos de liderança, projetos e programas de desenvolvimento de competências?</p>	<p>Ding &amp; Broek (2023);</p> <p>Dauth et al. (2023);</p> <p>Freitas et al. (2024).</p>
	<p><b>Questões Exploratórias:</b></p> <p>Q28. Dentro de todas as dimensões de D&amp;I (Liderança, Práticas e Políticas, Ambiente Inclusivo, Envolvimento dos Colaboradores, Consciência e Sensibilidade Cultural e Inovação) anteriormente discutidas, quais considera mais atrativas ao escolher uma entidade empregadora?</p> <p>Q29. Considera que os temas de D&amp;I foram decisivos em algum momento importante da sua vida profissional?</p> <p>Q30. Gostaria de contribuir com mais alguma informação que possa enriquecer este estudo?</p>	