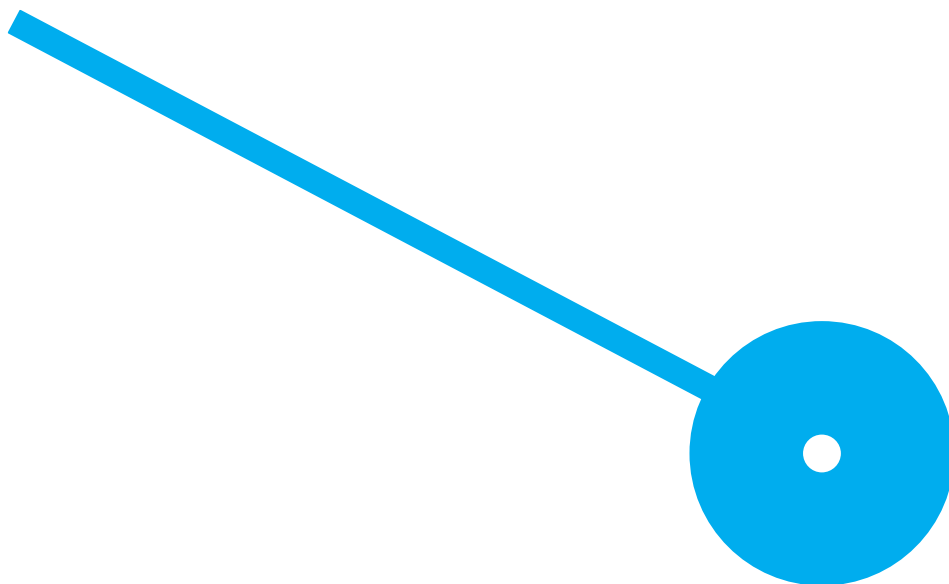


ESCOLA
SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

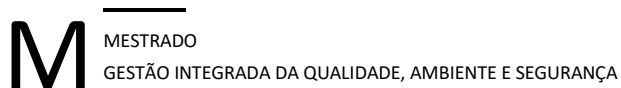
P.PORTO

M MESTRADO
GESTÃO INTEGRADA DA QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA

Diversidade e Inclusão aplicada à
Segurança e Saúde no Trabalho
Estudo de caso num *Call Center*
Andreia Filipa Teixeira Magalhães



OUTUBRO/2025



Diversidade e Inclusão aplicada à Segurança e Saúde no Trabalho Estudo de caso num *Call Center*

Andreia Filipa Teixeira Magalhães

8080050

Cláudia Sofia Barros Vieira

Prof.^a Adjunta Convidada

Trabalho de Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Integrada da Qualidade Ambiente e Segurança pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

OUTUBRO/2025

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Eu, Andreia Filipa Teixeira Magalhães estudante nº 8080050, do Mestrado de Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, declaro que não fiz plágio nem auto-plágio, pelo que o trabalho intitulado “Diversidade e Inclusão aplicada à Segurança e Saúde no Trabalho num *Call Center*” é original e da minha autoria, não tendo sido usado previamente para qualquer outro fim. Mais declaro que todas as fontes usadas estão citadas, no texto e na bibliografia final, segundo as regras de referência adotadas na instituição.

AGRADECIMENTOS

AC*,

Estou a escrever agradecimentos por tua causa. Quero lembrar-me para sempre e deixar registado, o quanto importante foste nesta jornada em que muitas vezes pensei em desistir. Agradecer-te parece-me pouco, mas ao mesmo tempo o que dizer perante todo o apoio que me deste? O mundo é um lugar melhor por causa de pessoas como tu. Estou/ sou e vou estar grata eternamente por tudo o que fizeste.

Mafalda e Joana,

Grata por me entenderem naqueles dias em que a minha confusão mental não me permitia sequer dizer o vosso nome. Um agradecimento extra à Joana, por explicar à Mafalda o que eu queria dizer. Façam uma pausa para ouvir as nossas gargalhadas. E antes que comecem a reclamar, sim o mundo também é um lugar melhor por causa de pessoas como vocês.

Pai, Mãe e Irmãos,

Acabei! Não volto mais à escola... pelo menos para ter aulas (acho eu!). Grata pelo amor, paciência e por acreditarem sempre em mim.

Lígia,

Grata por me acompanhares neste caminho, pelo apoio e pelas conversas que me davam motivação e energia quando eu já não sabia onde encontrá-las. E sim, o mundo é um lugar melhor por causa de pessoas como tu.

À minha empresa,

Grata por me dares a oportunidade de realizar este projeto e pela liberdade com que pude desenvolver cada passo. Foi importante neste percurso.

Professora Cláudia,

Grata por ser minha orientadora e pela partilha de conhecimento, pela paciência e, sobretudo, por me dar a autonomia para crescer e acreditar que eu era capaz. A sensação de dever cumprido deve-se, em grande parte, ao seu apoio.

Professora Vanda,

Grata, por num momento de muito trabalho, ter arranjado tempo para mim e me ajudar a desbloquear alguns receios que tinha e dado motivação para seguir em frente.

Aos restantes professores que me acompanharam ao longo do mestrado, tudo o que aprendi convosco, foi essencial para conseguir realizar este trabalho.

Este trabalho tem o meu nome, mas carrega um pedacinho de cada um de vocês. Se isto fosse uma conversa de *chat*, terminaria com muitos corações!

*Ana Correia

RESUMO

A globalização e os fluxos migratórios têm contribuído para mudanças sociais e culturais, que tornam os locais de trabalho mais diversos. Desta forma, a diversidade e a inclusão tornam-se fatores estratégicos e enriquecedores para as organizações. Os *call centers*, são locais de trabalho, onde a diversidade cultural se encontra visivelmente presente, sendo locais caracterizados pelo trabalho intenso e alta produtividade, dado que se foca na resolução rápida de problemas.

O presente estudo tem como objetivo principal identificar a percepção dos trabalhadores de diferentes culturas relativamente à segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão, bem como ao papel da liderança e comunicação nestas temáticas.

A investigação consistiu num estudo de caso, aplicado numa empresa líder no setor de atividade, através da aplicação de um questionário a trabalhadores de diferentes culturas nos vários *call centers* da organização. Os resultados demonstram que as percepções dos trabalhadores relativamente à segurança e saúde no trabalho e à diversidade e inclusão são positivas, situando-se acima dos valores médios. Os trabalhadores reconhecem boas condições de ergonomia nos postos de trabalho e conhecimento sobre os procedimentos de segurança, assim conhecem os canais para reportar situações de discriminação e entendem o compromisso da empresa com a diversidade e inclusão. Não se verificaram diferenças significativas quando à percepção de segurança em função do género e nacionalidade. Por outro lado, foram identificadas diferenças associadas à antiguidade na empresa, sendo que os colaboradores mais recentes e sem qualquer incapacidade apresentam percepções de segurança mais favoráveis.

Os dados do presente estudo permitiram aferir que a organização em análise possui bases sólidas no que respeita a inclusão e políticas de SST, necessitando, no entanto, de reforçar a formação contínua, por forma a garantir uma maior equidade na percepção da SST, de todos os trabalhadores independentemente da sua antiguidade ou condição.

Palavras-chave: “Bem-estar no *Call Center*”; “Clima segurança e saúde no trabalho”; “Diversidade e Inclusão”, “Segurança e Saúde” e “Segurança no *Call Center*”

ABSTRACT

Globalization and migratory flows have contributed to social and cultural changes, making workplaces increasingly diverse. In this context, diversity and inclusion constitute strategic and enriching factors for organizations. Call centers are examples of work environments where cultural diversity is particularly evident, characterized by a high work pace and a focus on rapid problem-solving.

The present study aimed to identify the perceptions of workers from different cultural backgrounds regarding occupational health and safety, diversity and inclusion, as well as the role of leadership and communication in these areas.

The research consisted of a case study at carried out in a leading company in the sector, through the administration of a questionnaire to workers of different nationalities across the company's various call centers.

The results indicate that workers perceptions of health and safety and diversity and inclusion are generally positive, exceeding average values. Employees recognize good ergonomic conditions at their workstations, demonstrate knowledge of safety procedures, and are aware of the channels for reporting discrimination. They also acknowledge the company's commitment to diversity and inclusion. No significant differences were observed in safety perceptions based on gender or nationality. On the other hand, differences were identified in relation to organizational tenure, with newer employees and those without disabilities reporting more favorable perceptions of health and safety.

The data suggest that the organization has a solid foundation regarding inclusion and OHS policies; however, continuous training should be reinforced to ensure a more equitable perception of OHS among all employees, regardless of tenure or individual condition.

Keywords: *“Call Center well-being”; “Occupational health and safety climate”; “Diversity and inclusion”; “health and safety”; “Call Center safety”*

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo.....	v
Abstract	vi
Lista de abreviaturas e siglas.....	x
1. Introdução	1
2. Revisão Literatura.....	4
2.1. A Segurança e Saúde no Trabalho.....	4
2.2. Os <i>Call Centers</i>	7
2.3. Riscos profissionais nos <i>Call Centers</i>	9
2.4. A Diversidade e Inclusão nas Organizações	12
2.5. A influência da Diversidade e Inclusão na Segurança e Saúde no Trabalho.....	17
3. Metodologia e objetivos de investigação	21
3.1. Estudo de caso.....	21
3.2. Objetivos	22
3.3. Estratégia de investigação.....	23
3.4. Questionário.....	25
4. Descrição e análise de dados	27
4.1. Análise estatística.....	27
4.2. Caracterização da amostra.....	28
4.3. Resultados	28
5. Conclusão	35
Referências bibliográficas	38
Anexos	46
Anexo I – Questionário sobre Diversidade e Inclusão aplicada à Segurança e Saúde no Trabalho	46

Índice de figuras

Figura 1: Fluxograma para pesquisa e seleção dos artigos e trabalhos académicos.....	23
--	----

Índice de tabelas

Tabela 1: Relação das posturas, limites, condições e resultados do trabalho sentado	10
Tabela 2: Benefícios da diversidade e inclusão nas empresas.....	15
Tabela 3: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da diversidade e inclusão das organizações.....	16
Tabela 4: Percentagem das nacionalidades mais relevantes da empresa.....	22
Tabela 5: Estratégias de estudo de caso	24
Tabela 6: Vantagens e desvantagens do tipo de respostas	26
Tabela 7: Descrição das variáveis do questionário	27
Tabela 8: Caracterização da amostra	28
Tabela 9: Segurança e saúde no trabalho	29
Tabela 10: Diversidade e inclusão	30
Tabela 11: O papel da liderança na promoção da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão	30
Tabela 12: A comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão	31
Tabela 13: Consistência interna da dimensão dos construtos.....	31
Tabela 14: Estatísticas descritivas das variáveis em análise	32
Tabela 15: Correlações	32
Tabela 16: Comparação por género.....	33
Tabela 17: Comparação por nacionalidade.....	33
Tabela 18: Comparação por incapacidade	33
Tabela 19: Comparação por antiguidade na empresa	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT - Autoridade para as condições do trabalho

AIMA - Agência para a integração migrações e asilo

CEE - Comunidade económica europeia

DGS - Direção geral da saúde

IEFP - Instituto do emprego e formação profissional

ISO - *International organization for standardization* (organização internacional de normalização)

NP - Norma Portuguesa

OIT - Organização internacional do trabalho

OMS - Organização mundial da saúde

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, a composição dos estrangeiros a residir em Portugal é mais diversificada devido aos fluxos imigratórios mundiais (Góis, 2021).

De acordo com o Relatório de Migrações e Asilo da AIMA, em 2023 verificou-se um acréscimo da população estrangeira residente em Portugal, de 33,6% face a 2022, perfazendo um total de 1 044 606 cidadãos estrangeiros titulares de autorização de residência. As nacionalidades que apresentavam maior representatividade em Portugal eram a Brasileira (35,3%), seguindo-se da Angolana (5,3%), a Cabo-verdiana (4,7%), a Britânica (4,5%) e a Indiana (4,2%). A maioria dos estrangeiros em Portugal, apresentavam idades entre os 25 anos e os 44 anos (80,5%), distribuindo-se equitativamente quanto ao género (feminino – 47%, masculino – 53%), residindo principalmente nos distritos de Lisboa, Faro e Setúbal (63,5%) (AIMA, 2024). Dados da PORDATA, referentes a 2023 indicam que apenas 68,4% dos migrantes em idade ativa se encontrava empregado (PORDATA, 2025).

Para garantir a inclusão de recursos humanos diversificados nas organizações, em Portugal foi criado em 2017, a Lei n.º 93/2017, de 23 de agosto que estabelece o regime jurídico da prevenção, da proibição e do combate à discriminação, em razão da origem racial e étnica, cor, nacionalidade, ascendência e território de origem. Esta legislação, aliada à Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, na sua redação atual, que estabelece o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho podem ser essenciais na criação de locais de trabalho seguros e saudáveis, onde a diversidade cultural é respeitada e valorizada, trazendo valor acrescentado para as organizações.

À semelhança de outros países, verifica-se em Portugal um aumento da diversidade e inclusão dos recursos humanos/força de trabalho nas empresas. A globalização é um fenómeno cada vez mais presente e impactante no mundo, que acarreta vários desafios. De acordo com um estudo realizado pela GoodHabitZ (2022), 3 em 4 colaboradores em Portugal consideram importante que as organizações valorizem a diversidade e a inclusão, sendo que 66% dos colaboradores acreditam que os seus empregadores atuais estão a criar eficazmente um local de trabalho mais inclusivo e diversificado. A maioria dos colaboradores em Portugal (65%) sente que pode falar sobre diferenças culturais na sua organização. No entanto, 84% dos colaboradores portugueses consideram que as suas organizações deviam focar-se mais na diversidade e inclusão no futuro. O mesmo estudo conclui, que Portugal (63%) fica abaixo da

média europeia, quanto à sensação de que os colaboradores têm de que “toda a gente é tratada de igual forma” na sua organização.

A diversidade pode trazer diferentes formas de trabalho e hábitos que podem influenciar as percepções dos riscos laborais, que por sua vez afetam as práticas de segurança e saúde no trabalho. Esta, por sua vez, pode ser uma ferramenta para identificar as diferenças culturais e responder às necessidades de trabalhadores provenientes de diferentes origens, reduzindo barreiras culturais e criando inclusão nos locais de trabalho.

Os *call centers* são um dos locais onde se denota uma maior diversidade cultural. Verificam-se recursos humanos de diferentes géneros, faixas etárias, etnias, culturas, pessoas com deficiência, entre outros. São também locais conhecidos pelo seu ambiente de trabalho intenso, podendo os ritmos de trabalho impostos afetar a saúde dos colaboradores, quer a nível físico, quer a nível mental e social.

O objetivo principal do presente estudo é identificar a percepção dos trabalhadores de diferentes culturas relativamente à segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão, bem como papel da liderança e comunicação nestas temáticas. Para a concretização do objetivo geral foram delineados objetivos específicos, tais como, avaliar o nível de percepção e determinar quais as limitações que os trabalhadores de diferentes culturas identificam sobre a segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão, o papel da liderança e da comunicação na promoção nestas temáticas e analisar as percepções dos trabalhadores em função de variáveis como o género, nacionalidade, incapacidade e antiguidade na empresa.

Desta forma, o estudo destas temáticas é relevante, não só no plano académico, mas também na prática, porque permite à empresa em estudo identificar os seus pontos fortes e fragilidades. O estudo justifica-se, ainda, pela sua relevância social, organizacional e científica, ao integrar dimensões fundamentais no ambiente laboral.

O presente estudo encontra-se dividido em 5 capítulos. O primeiro capítulo “Introdução”. No segundo capítulo encontra-se a “Revisão da Literatura” onde se pretende fundamentar o enquadramento teórico sobre as temáticas: “Segurança e Saúde no Trabalho”, “Os *Call Centers*”, “Riscos profissionais nos *Call Centers*”, “A Diversidade e Inclusão nas Organizações” e “A influência da Diversidade e Inclusão na Segurança e Saúde no Trabalho”.

O terceiro capítulo “Metodologia e objetivos de investigação” expõe os objetivos do presente estudo, contextualiza a estratégia de investigação e os instrumentos utilizados para a caracterização da amostra.

No quarto capítulo “Resultados” apresenta-se a descrição e análise dos resultados obtidos, relacionando variáveis de forma a evidenciar as percepções dos trabalhadores sobre os temas em estudo. É neste capítulo que se encontra explanado o resultado do questionário aplicado. No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões do estudo após a análise geral dos resultados obtidos através da aplicação do questionário. Por fim, as referências bibliográficas e anexos que ajudaram a fundamentar este estudo.

2. REVISÃO LITERATURA

2.1. A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A preocupação com a Segurança e Saúde no Trabalho, apesar de ser um tema cada vez mais na ordem do dia, já remonta há mais de 2000 anos. Foi com o avanço da tecnologia e com a Revolução Industrial que houve um aumento dos riscos ocupacionais para os trabalhadores (Friend & Kohn, 2023).

Com a industrialização, muitos países começaram a desenvolver leis sobre a proteção no trabalho e a criar os primeiros sistemas de inspeção. Em 1802 é aprovado no parlamento britânico a “Lei de Saúde e Moral dos Aprendizes” (Freitas, 2016).

A primeira aproximação normativa em questões de condições de trabalho em Portugal, ocorreu em 1855 com a publicação do “Regulamento dos Estabelecimentos Insalubres, Incómodos e Perigosos” (Freitas, 2016).

Em 1919, é criada a Organização Internacional do Trabalho (OIT), com vista à criação de uma plataforma em matéria de condições de trabalho (Freitas, 2016). A partir da década de 80, Portugal evoluiu bastante no âmbito da segurança e saúde no trabalho e da prevenção de riscos profissionais. Após a Convenção nº 155, denominada “Convenção sobre a Segurança e a Saúde dos Trabalhadores, 1981”, surgiu a necessidade de “qualquer membro à luz das condições e da prática nacionais e em consulta com as organizações de empregadores e trabalhadores mais representativas, definir, pôr em prática e reexaminar periodicamente uma política nacional coerente em matéria de segurança, saúde dos trabalhadores e ambiente de trabalho”.

Somente em 1989 é criada a Diretiva 89/391/CEE, relativa à segurança e saúde no trabalho constituindo um marco importante na melhoria das condições de trabalho em toda a Europa. Esta Diretiva foi transposta inicialmente para a ordem jurídica através do Decreto-Lei n.º 441/91, já revogado, sendo substituído pela Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, na sua redação atual, que atualmente constitui o Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho. No mesmo ano, houve outras alterações significativas na legislação com a criação da Lei nº 7/2009, vulgarmente conhecida como o Código do Trabalho (Tiberio & Coimbra, 2020). Entre as demais disposições presentes na Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, destacam-se os princípios gerais e o sistema de prevenção de riscos profissionais, onde consta que “o trabalhador tem direito à prestação de trabalho em condições que respeitem a sua

segurança e a sua saúde”, e que “a prevenção dos riscos profissionais deve assentar numa correta e permanente avaliação de riscos e ser desenvolvida segundo princípios, políticas, normas e programas”. O empregador tem o dever geral de assegurar a segurança e a saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho, para tal, são contempladas na mesma legislação, no artigo 15.º, os princípios gerais de prevenção, sendo estes:

- a) “Evitar riscos;
- b) Planificar a prevenção;
- c) Identificar os riscos previsíveis em todas as atividades da empresa;
- d) Integrar a avaliação de riscos em todas as atividades da empresa e respetivas medidas de proteção;
- e) Combater os riscos na origem;
- f) Assegurar que a exposição a agentes químicos, físicos e biológicos ou fatores psicossociais não são um risco para o trabalhador;
- g) Adaptar o trabalho ao homem;
- h) Ter em conta o estado de evolução da técnica;
- i) Substituir o que é perigoso pelo que é isento de perigo ou menos perigoso;
- j) Dar prioridade às medidas de proteção coletiva;
- l) Elaborar instruções de trabalho adequadas aos trabalhadores.”

Se por um lado a segurança no trabalho visa a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais, através da identificação, avaliação e controlo dos riscos profissionais, por outro, a saúde no trabalho visa garantir a proteção e promoção da saúde dos trabalhadores (ACT, 2025). Atualmente, a segurança e saúde no trabalho, torna-se moralmente, legalmente e economicamente importante nas organizações, que tentam cada vez mais ser rentáveis e competitivas à vista da economia global (Friend & Kohn, 2023). Envolve várias áreas de especialização de forma a dar cumprimento aos objetivos como a prevenção de efeitos adversos para a saúde para os trabalhadores, decorrentes das condições de trabalho, bem como, a proteção perante os riscos. São também objetivos a promoção e a manutenção dos níveis de bem-estar físico, mental e social e a adaptação do trabalho ao homem (IGAS, 2018). Sendo o trabalho uma parte essencial da vida moderna e uma necessidade para a maioria das pessoas, é fundamental que este não contribua para problemas de saúde, ou agravamento dos pré-existentes. Os problemas de saúde relacionados com o trabalho são multifatoriais e

uma grande preocupação de saúde pública a nível mundial, visto que afetam não só as empresas, como também a sociedade (Dalgaard, V. L. *et al*, 2023).

De acordo com a Norma Portuguesa (NP) ISO 45001:2019, risco para a segurança e saúde no trabalho é a combinação da verosimilhança da ocorrência de evento(s) perigoso(s) relacionado(s) com o trabalho ou exposição(ões) e a gravidade das lesões e afeções da saúde que podem ser causados pelo(s) evento(s) ou pela(s) exposição(ões). Também a Lei n.º 102/2009, na sua versão mais atualizada define risco como a probabilidade de concretização do dano em função das condições de utilização, exposição ou interação do componente material do trabalho que apresente perigo.

A prevenção dos fatores de risco apresenta vários benefícios para as empresas e para os trabalhadores. Esta abordagem cria um ambiente de trabalho mais seguro, produtivo e minimiza os custos associados a acidentes de trabalho e doenças profissionais. São exemplos de benefícios a redução de acidentes, de danos materiais, de custos médicos, de indemnizações, do absentismo por doença ou da incapacidade para o trabalho, a diminuição de perdas futuras e custos operacionais, a melhoria da qualidade de vida no trabalho, o aumento de competências, motivação, produtividade, eficiência, qualidade e a melhoria de processos de trabalho (EU-OSHA, 2008).

Sabe-se que a perceção de risco pode variar entre indivíduos (Nielsen *et al.*, 2013). Areosa, (2007) referiu que a perceção do risco vai muito além das dimensões individuais ou psicológicas, referindo ainda que, “o campo social apresenta uma capacidade de influência sobre os atores sociais e como estes constroem as perceções do risco em geral e em particular”. Concluiu, o mesmo autor, que “a perceção do risco varia de acordo com crenças culturais, sociais, económicas, políticas, ideológicas ou simbólicas de cada pessoa, assim como das normas, regras, hábitos e valores”.

É por isso fundamental promover a literacia em segurança e saúde no trabalho, de forma a consolidar a cultura de prevenção e segurança e que todos compreendam os perigos e os riscos inerentes às suas atividades profissionais e respetivas medidas de prevenção e proteção (Silva, 2023) .

Em suma, deve-se olhar para a segurança e saúde no trabalho como uma área interdisciplinar focada em proteger os trabalhadores (Ordóñez-Hernández, 2022).

2.2. Os CALL CENTERS

Com base num estudo da consultora *Deloitte* de dezembro de 2023, referente ao ano de 2022, a Associação Portuguesa de *contact centers* desenvolveu uma sistematização sobre o “Impacto da indústria dos *contact centers* na economia Portuguesa”. Na sua nota de imprensa de 29 de abril de 2024, relativa ao impacto na sociedade, concluíram que, em 2022 o sector dos *contact centers* foi responsável por mais de 143 mil postos de trabalho a nível nacional. Lisboa era a região com maior empregabilidade, 59% do total, seguida do Porto com 15%. A faixa etária dominante encontrava-se entre os 25 anos e os 40 anos, cerca de 50% possuíam o ensino secundário completo e 68% trabalhava em regime de trabalho remoto. O mesmo documento diz ainda que o sector dos *contact centers* é marcado por um elevado dinamismo, inovação e inclusão (APCC, 2024).

Num outro estudo de 2021, realizado pela Associação Portuguesa de *contact centers* sobre o dimensionamento do setor em Portugal, dados sobre o *Outsourcing: nearshore* – número de idiomas em atendimento, a maioria dos *outsourcers* (47,4%) atendia em menos de 5 idiomas, 15,8% entre 6 e 10 idiomas, 26,3% entre 11 e 20 idiomas e 10,5% mais de 20 idiomas. As línguas mais comuns eram o português, o inglês, o francês, o espanhol e o alemão. De notar que idiomas como o iraniano ou o sueco eram também utilizados no atendimento em Portugal. O número total de trabalhadores deste setor em Portugal era de 103.674, sendo 60.998 em *outsourcers* e 42.676 em operações de gestão própria (APCC, 2021).

Na literatura encontramos muitas vezes o termo *contact center*. Um artigo de Saberi *et al.*, (2017) explica como os *call center* evoluíram para *contact center*, com base em 18 definições encontradas na literatura. Estes, definem *contact centers* como locais de trabalho onde os colaboradores interagem com os clientes através de diferentes canais de comunicação, tais como: telefone, e-mail, fax, carta, web, chat online e redes sociais.

Koole, (2004) e Nair *et al.*, (2024) referem que quando os *call centers* receberem contactos telefónicos, contactos por e-mail, chat, entre outros, é geralmente denominado de *contact center*. Cheng *et al.*, (2024) e Neto, (2020), dizem que a diferença entre *call center* e *contact center*, está sobretudo na evolução tecnológica das redes de computadores, sistemas de comunicação e bases de dados. Durante o presente estudo usar-se-á apenas a denominação *call center*.

Operador de *call center* é aquele que usa simultaneamente o telefone e o computador para vender ou prestar um serviço (Beyan *et al.*, 2016; Mónica *et al.*, 2014; Nair *et al.*, 2024; Odebiyi

et al., 2016). Os *call centers* facilitam a troca de informações entre empresas e clientes (Cheng *et al.*, 2024). Existem basicamente dois subtipos: os que recebem chamadas de clientes e tentam esclarecer as dúvidas e os que tomam a iniciativa de contactar com o objetivo de vender algum produto/serviço. No segundo grupo, o controlo de produtividade é mais rígido e gera mais conflitos com os supervisores. No primeiro grupo, as tarefas tendem a ser mais repetitivas, o horário de trabalho e pausas mais rígidas e a autonomia menor (Beyan *et al.*, 2016; Mónica *et al.*, 2014; Nair *et al.*, 2024; Odebıyi *et al.*, 2016).

O trabalho em *call centers* é considerado um trabalho intenso, de alta produtividade, dado que geralmente foca-se na resolução rápida de problemas através de um telefonema. Estes trabalhadores lidam diariamente com um grande volume de chamadas, sendo obrigados a resolver eficazmente os problemas apresentados, mantendo sempre um profissionalismo constante (Sinaga & Nurjanah, 2022). Este trabalho exige que lidem com clientes de diversas personalidades, atendam chamadas, registem dados de clientes, bem como os problemas apresentados, de forma a fornecerem soluções adequadas e eficazes aos mesmos, mantendo sempre o trato amigável, calmo e formal com os clientes, por forma a preservar a imagem da empresa (Nair *et al.*, 2024; Sinaga & Nurjanah, 2022). Estes fatores acarretam riscos para os colaboradores, nomeadamente níveis de *stress* elevados e assédio moral (Foreston, Machado & Nunes, 2024; Gonçalves-Candeias *et al.*, 2021; Schwepker & Dimitriou, 2021; Sinaga & Nurjanah, 2022).

A prática constante de abusos, violência física e psicológica, para obter metas de produção impraticáveis e inacessíveis faz do ambiente de trabalho um lugar adverso, com níveis elevados de stress e insatisfação, bem como ausência ou fraca progressão na carreira e pouca realização pessoal. A precarização é intensificada por práticas de gestão que se focam exclusivamente na produtividade e nos custos, sem ter em consideração o bem-estar dos trabalhadores (Chambel & Castanheira, 2010; Foreston, Machado & Nunes, 2024; Roque, 2013).

2.3. RISCOS PROFISSIONAIS NOS CALL CENTERS

O trabalho em *call center* pode associar-se à adoção de movimentos repetitivos e posturas de trabalho sentadas estáticas prolongadas (Nair *et al.*, 2024).

A generalidade dos trabalhadores de *call center* apresenta como principais fatores de risco laborais a permanência na postura sentada, a adoção de movimentos repetitivos da mão e pulso com o rato e teclado, bem como esforço visual, radiações óticas não coerentes, ruído e *stress* (Nair *et al.*, 2024, Santos M *et al.*, 2018). A saúde do operador de *call center* é vulnerável a muitos riscos físicos e psíquicos, cabendo às empresas identificar as causas e mitigar esses riscos (Beatriz Garcia *et al.*, 2020). Nair *et al.*, (2024) e Reis (2019) afirmam que estes trabalhadores estão constantemente expostos a situações de *stress*, desgastes vocais, ruído excessivo, posições inadequadas, equipamentos de trabalho inadequados, podendo estes fatores levar à ocorrência de doenças ocupacionais. No seu estudo, Sebastião (2020) constatou que os operadores de *call center*, encontram-se expostos a riscos ergonómicos que podem causar lesões músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho (LMERT), essencialmente em resultado da realização do trabalho predominantemente na posição sentada, adoção de posturas estáticas, adoção de posturas incorretas e ausência de pausas que permitam a recuperação. Outro estudo conclui que a maioria dos trabalhadores de *call center* estavam expostos a um elevado risco ergonómico para o desenvolvimento de LMERT (Pochadaa & Chaiklieng, 2015). Estudos revelaram que as três regiões corporais mais afetadas em trabalhadores de *call center* foram a região cervical, seguida da região lombar e dos ombros (Silva *et al.*, 2022). Jardim *et al* (2022) referem também algumas das consequências que a má postura adotada no trabalho sentado pode trazer para os trabalhadores, onde fazem uma relação entre algumas variáveis apresentadas na tabela 1.

Tabela 1: Relação das posturas, limites, condições e resultados do trabalho sentado

Posturas problemáticas		O que ocorre?	Limites	Condições e resultados favoráveis
Cabeça	Cabeça inclinada	Provoca rápida fadiga nos músculos do pescoço e ombro, devido ao peso da cabeça (4 a 5 kg).	Inclinação > 30° Postura vertical até 20° de inclinação. Intercalar 50 min. De atividade com 10 min. de descanso.	Posicionar ecrã, materiais e outros objetos visuais 5° acima e 30°abaixo da linha imaginária horizontal do olhar, evitando-se a inclinação da região cervical e cabeça.
Tronco	Tronco fletido	Provoca dor na parte inferior da coluna vertebral devido a contração de músculos e ligamentos para sustentar nesta posição a parte superior do corpo que, num adulto pesa cerca de 40kg.		
	Torção de tronco	Provoca tensões nos disco elásticos entre as vértebras, nas articulações e músculos que existem nos dois lados da coluna.		
Braços	Braços estendidos	Provoca rápida fadiga devido à postura estática de braços e ombros. Afeta a precisão e destreza da atividade dos braços ou das mãos. A distância de um peso, nas mãos, em relação ao ombro, provoca uma necessidade de maior esforço dos músculos do ombro.	Altura do cotovelo, pois o plano de trabalho, prateleiras ou subsistemas de máquinas posicionadas acima da altura do cotovelo-chão é uma condição desfavorável.	Cotovelo e braço em ângulo reto na execução de trabalho manual em frente ao corpo, gera velocidade máxima.
	Braços elevados sem apoio	Dores no pescoço e nos ombros.	Quando os braços são mantidos acima do nível dos ombros, os músculos dos ombros e dos bíceps ficam em esforço podendo aparecer dores provocadas por uma tendinite.	
Punho	Punho em rotação	Por muito tempo, provoca inflamação nos nervos, resultando em dores e sensações de formigueiro nos dedos.	Punho neutros	Punho na posição neutra

Fonte: Retirado de Kétlin & Jardim (2021). Adaptado de Dul, Weermester (2012), Couto (2007,)), lida (2016).

Sebastião (2020) identificou também a existência de sintomas como cansaço visual, decorrentes da iluminação inadequada e do tempo prolongado de exposição a equipamentos dotados de visor. Nugroho *et al.* (2022) verificaram no seu estudo que 77,4% dos trabalhadores de telemarketing apresentavam Síndrome Visual do Computador relacionados com a intensidade da iluminação e a distância do monitor. Zumbidos e sensação de ouvido

obstruído também foram relatados. Este facto é corroborado noutro estudo, que verificou que a maioria dos operadores de *call center* trabalha em espaço aberto, com colegas, o que potencia a exposição ao ruído, dado que quanto mais elevado é o ruído ambiente, mais elevado é o volume colocado nos *headsets* para conseguir ouvir a chamada (Santos *et al.*, 2024). Teixeira (2022), concluiu no seu estudo que os trabalhadores de *call center* apresentam maiores níveis de *stress* ocupacional, havendo relação estatisticamente significativa entre a vulnerabilidade ao *stress* e o risco de *burnout*. Os *call centers* são locais em que se verifica um ambiente de trabalho desafiador que exige um alto nível de esforço emocional e cognitivo por parte dos colaboradores (Lopes, 2023). Fatores de *stress* ocupacional, como elevada carga de trabalho, injustiça organizacional, falta de recompensa, bem como desconforto no clima organizacional, encontram-se associados a problemas de saúde mental entre colaboradores de *call center* (Foreston, Machado & Nunes, 2024; Gonçalves-Candeias *et al.*, 2021; Park *et al.*, 2019; Schwepker & Dimitriou, 2021; Sinaga & Nurjanah, 2022).

2.4. A DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo dos anos a diversidade das populações globais tem evoluído devido a fatores socioeconómicos, geopolíticos, ambientais e tecnológicos (Cletus *et al.*, 2018). A diversidade é dinâmica e indissociável de aspetos históricos, bem como de ligações sociais, económicas, políticas e culturais (Fraga *et al.*, 2022). Estas evoluções transformam a composição da sociedade, influenciando as suas interações, a convivência entre pessoas, bem como a forma de trabalhar, melhorando o desempenho organizacional (Cletus *et al.*, 2018; Silva *et al.*, 2020). Cada vez mais a diversificação desafia as perceções sobre fatores demográficos como raça, língua, etnia, género, idade e deficiência física/mental, orientação sexual, o estatuto socioeconómico e as ideologias religiosas e políticas (Cletus *et al.*, 2018; Fraga *et al.*, 2022; Silva & Franco, 2022). É por isso fundamental que as organizações tornem prioritário a diversidade no local de trabalho, valorizando as diferenças individuais num ambiente seguro e inclusivo (Aurélio 2021; Cletus *et al.*, 2018).

A existência de equipas de trabalho diversificadas pode tornar mais ampla a capacidade de atender às necessidades dos mercados e clientes (Aurélio 2021; Rodrigues, 2023; Silva & Mendes, 2021, Teixeira *et al.*, 2021).

Apesar de relacionados, a diversidade e a inclusão, são conceitos distintos. De acordo com Cox & Blake (1991) e Silva *et al.*, (2020), a diversidade no local de trabalho permite o reconhecimento e valorização das diferenças individuais (género, etnia, religião, orientação sexual, idade, habilidades físicas e mentais, entre outras). Além disso, abarca a inclusão de pessoas estigmatizadas socialmente por diferenças mais aparentes ou impercetíveis num primeiro momento (Fraga *et al.*, 2022). A inclusão foca - se em criar um ambiente de trabalho em que independentemente das suas diferenças individuais, todos possam ser valorizados, respeitados e terem oportunidades iguais (Cox & Blake, 1991). Amaliyah (2015), Inegbedion *et al.*, (2020) e Kirton & Greene, (2022), descrevem a diversidade no local de trabalho como as diferenças peculiares das pessoas decorrentes das dimensões físicas, sociais ou psicológicas da sociedade; são assim as diferenças da heterogeneidade no grupo ou local de trabalho na organização.

Conceitualmente, a prática de diversidade organizacional tem sido entendida como a criação e manutenção de um ambiente profissional inclusivo para pessoas de diferentes origens, identidades, características e habilidades. Os principais tipos de diversidade existentes são: diversidade cultural; diversidade biológica; diversidade étnico-racial; diversidade sexual;

diversidade religiosa; diversidade de grupo etário (Martarello & Conceição, 2024; Kirton & Greene, 2022).

Por outro lado, a inclusão no local de trabalho é um conceito teórico que se refere à forma como os empregadores respondem à diversidade, entendida como a variabilidade de condições que tornam um trabalhador diferente, pelas quais pode ser suscetível de discriminação e exclusão, como a doença, o gênero, a preferência sexual, a raça, a idade, entre outras (Ordóñez-Hernández, 2022). A inclusão é a aceitação e celebração das diferenças entre indivíduos dentro de uma organização (Peltier-Huntley, 2022). Um processo sólido de inclusão vai além da inserção e exige um compromisso com a mudança de atitude em todos os níveis da empresa, fortalecendo os vínculos e as conexões (Silveira *et al.*, 2023). A inclusão é uma questão de mudança de perspectiva para uma mentalidade mais empática. É importar-se com o outro, mesmo que ele seja diferente. É aprender com um profissional com experiências completamente diferentes da sua e desfrutar da ampliação de horizontes que eles podem oferecer (Ans, 2023).

O contexto social e cultural, bem como as ideias preconcebidas, podem ser uma barreira ou um facilitador dos processos de inclusão, especialmente sensíveis de afetarem os profissionais responsáveis pela seleção e administração do pessoal e pelos sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho (Ordóñez-Hernández, 2022).

A diversidade e a inclusão, têm um potencial enriquecedor das empresas, bem como da sociedade em geral, dado que para além de contribuírem para um ambiente de trabalho mais harmonioso e justo, trazem uma maior variedade de ideias, o que aumenta o potencial criativo e inovador das organizações (Rodrigues, 2023). Silva & Castro (2022) referem que é preciso mais do que apenas contratar pessoas para implementar um programa de diversidade e inclusão dentro de uma empresa, é preciso criar uma estratégia de gestão de diversidade que proporcione um ambiente de trabalho seguro e acolhedor.

Rohwerder (2017) aponta que a diversidade e a inclusão nas organizações trazem diversos benefícios, como a redução de custos, o acesso a recursos humanos mais talentosos, a melhoria dos produtos/ serviços, a melhoria da imagem corporativa, uma maior criatividade, inovação e produtividade, um desempenho organizacional mais eficiente, assim como uma maior flexibilidade e relações mais positivas com os colaboradores e clientes. Embora indivíduos de diferentes etnias possuam diferentes atitudes, normas e valores, uma

organização com uma equipa multicultural tem uma maior compreensão dos ambientes políticos, sociais, legais, económicos e culturais dos países estrangeiros (White, 1999).

A aplicação de novas políticas de diversidade e inclusão nas organizações é, no entanto, um desafio há várias décadas, dado que a maioria não possui uma equipa especializada que permita o desenvolvimento destes temas (Bonet *et al.*, 2013). Através do seu estudo, Majok (2024), conclui que por vezes, para a mão-de-obra necessária, simplesmente não há candidatos diversificados. O conjunto de candidatos é muitas vezes homogéneo, apresentando predominantemente o mesmo sexo e faixa etária para determinados cargos (Majok, 2024).

O consentimento da discriminação no local de trabalho pode resultar num baixo compromisso organizacional, insatisfação nos trabalhadores, tensão, maior rotatividade, perda de talentos e perda de reputação da empresa, custos com processos judiciais por discriminação sexual, etária e racial (Rohwerder, 2017; O'Donovan, 2017).

Num artigo publicado na “Revista Foco” em 2023, sobre “A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas”, Luz & Alves, (2022), com base em estudos de diferentes pesquisas sobre o tema, apresentaram a tabela 2, onde destacam os benefícios da diversidade e inclusão para as empresas.

Tabela 2: Benefícios da diversidade e inclusão nas empresas

Artigo	Autor/ Ano	Benefícios
A demonstração de práticas de diversidade (cultural, racial e de género) quando bem-sucedidas e os resultados das organizações	Rocha, 2022	Aumento da produtividade; Menos rotatividade de trabalhadores; Aumentos taxas retenção de trabalhadores; Aumento de vendas e lucros.
Diversidade em foco: uma análise crítica sobre a administração	Silva & Franco, 2022	Trabalhadores mais motivados; Mais capacidade de inovação; Imagem positiva da organização.
O impulso dos fatores ambientais, sociais e governança; a diversidade e inclusão nas empresas mais sustentáveis na bolsa de valores brasileira	Quartucci, 2022	Acesso a novos mercados; Mais lucros; Retenção de talento; Inovação constante; Maior satisfação de clientes.
Inclusão e diversidade no mundo corporativo	Silva & Castro, 2022	Aumento da competitividade e produtividade; Diversidade de habilidades; Crescimento e inovação organizacional.
Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices <i>ambientais, sociais e governança no Brasil?</i>	Schleich, 2022	Aumento da criatividade; Inovação; Novos mercados e consumidores; Aumento de produtividade.
Um estudo da relação entre a diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras	Nóbrega; Santos; Jesus, 2014	Melhores tomadas de decisão; Influencia positiva no aumento da criatividade e inovação; Novos mercados.

Fonte: Luz & Alves, 2022

Apesar de existir uma evolução significativa, por parte das organizações, sobre os temas de diversidade e inclusão, é possível notar que os avanços são lentos e pouco graduais (Reginaldo & Maciel, 2023). A diversidade nas organizações é apresentada como um recurso a favor da empresa: quando bem gerida, manifesta-se como uma força ou oportunidade; quando mal gerida, pode representar uma ameaça ou fraqueza (Silva & Franco, 2022). Na tabela 3, apresentam-se algumas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da diversidade e inclusão nas organizações, em função do ambiente (interno ou externo).

Tabela 3: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da diversidade e inclusão das organizações

Ambiente	Fator	Descrição
Interno	Força	Mais criatividade e inovação (Rodrigues, 2023; Rohwerder, 2017). Melhor imagem da organização (Rohwerder, 2017). Talento diversificado (Rohwerder, 2017). Melhoria de produtos e serviços (White, 1999). Ambiente de trabalho mais justo (Rodrigues, 2023).
	Fraqueza	Conflitos internos (Silva & Franco, 2022; White 1999). Dificuldades de implementação das políticas de diversidade e inclusão (Bonet et al., 2013). Diversidade de candidatos limitada (Majok, 2024)
Externo	Oportunidade	Mudanças demográficas e culturais (Silva & Franco, 2022; White 1999). Nichos de mercado (Silva & Franco, 2022).
	Ameaça	Diplomas legais (Silva & Franco, 2022). Diminuição da reputação da empresa (Silva & Franco, 2022). Resistência interna na aceitação das práticas de diversidade e inclusão (Ordóñez-Hernández, 2022). Má gestão das políticas de diversidade e inclusão (Rohwerder, 2017; O'Donovan, 2017).

Fonte: Adaptado de (Silva & Franco, 2022).

Quando os pontos positivos da diversidade são limitados aos possíveis benefícios financeiros que trazem às empresas, percebemos que essa valorização é subordinada à lógica “lucro acima de tudo”. Com isso, a diversidade não é um valor em si própria, o que nos leva ao contraponto de que, ela deixa de ser legítima se não estiver acompanhada dos lucros que as empresas pretendem (Silva & Franco, 2022).

De acordo com Reginaldo & Maciel (2023), apesar dos discursos das organizações sobre a diversidade e inclusão, as experiências de alguns grupos nos seus locais de trabalho são ainda marcadas por discriminação e violência. De acordo com os resultados deste estudo, todos os participantes referiram ter sofrido algum tipo de violência no local de trabalho devido à sua orientação sexual e/ou identidade de género ou não serem considerados para determinados projetos devido às suas características físicas. A exclusão não é clara, mas ainda está enraizada nas organizações (Reginaldo & Maciel, 2023).

Embora não haja uma abordagem única para assegurar o sucesso da inclusão da diversidade, é fundamental desenvolver uma mentalidade inclusiva, através de uma gestão da diversidade por forma a serem obtidos resultados e o cumprimento das leis relativas à discriminação (Rohwerder, 2017).

2.5. A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A natureza mutável do trabalho, o aumento da digitalização, da automatização e da globalização, está a criar vários desafios em matéria de segurança e saúde no trabalho (Silva *et al.*, 2024).

A globalização removeu as fronteiras nacionais, facilitando a movimentação de mão-de-obra e forçando as organizações a lidar com pessoas de diferentes origens culturais (Nyanchama Ayega, 2018). As variáveis da diversidade podem influenciar a maneira como os trabalhadores entendem e respondem às regras e práticas da segurança e saúde no trabalho (Kines *et al.*, 2011). Os trabalhadores estão cada vez mais expostos a diferentes normas e práticas de segurança e saúde no trabalho, muito heterogéneas nos diversos continentes. Esta situação pode conduzir a um “nivelamento por baixo” em termos de proteção da segurança e saúde no trabalho, uma vez que os empregadores podem procurar reduzir os custos operando em países com normas de segurança e saúde no trabalho menos exigentes (Silva *et al.*, 2024). Um local de trabalho multicultural faz com que os responsáveis de recursos humanos tenham de lidar com um conjunto de novos desafios como resultado de mudanças muito necessárias nas práticas de gestão (Nyanchama Ayega, 2018).

Brown *et al.*, (2017), cita Conchie, Taylor & Donald (2012) & Birkeland-Nielsen *et al.*, (2013) que afirmam que as características de liderança que dão suporte à segurança, são capazes de moldar a perceção de risco dos subordinados e seus eventuais comportamentos relacionados com a segurança.

Homens e mulheres possuem características diferentes, o que pode contribuir para que a suscetibilidade ao dano resultante da exposição aos riscos laborais seja diferente. É por isso necessário ter em atenção que a gestão da diversidade no local de trabalho requer medidas dirigidas a riscos específicos enfrentados por mulheres e homens (Sorrentino *et al.*, 2016). Charoensukmongkol & Puyod (2020) concluíram que fatores de *stress* no trabalho se encontravam relacionados com trabalhadores mais jovens e solteiros. Para Mueller *et al.*, (1999) e Sjöberg,(2000), citado em Kines *et al.*, (2011), a perceção do risco é muito influenciada por uma série de fatores individuais e de personalidade, como atitudes, controlo percebido por meio da eficácia de resposta e autoeficácia, comportamento de risco individual, viés de otimismo, estereótipos, entre outros. Além das contribuições do estilo de liderança

para a promoção da segurança, as perceções de risco e segurança demonstraram estar vinculadas às características individuais dos trabalhadores (Nielsen *et al.*, 2013).

Não é o tempo que o trabalhador migrante está na organização que influencia a perceção de risco, mas sim o tempo de permanência no país. A perceção é influenciada pelo clima de segurança, liderança, carga de trabalho, conhecimentos e formação em segurança, bem como a personalidade, a atitude e a experiência prévia (Ibarra-Mejía *et al.*, 2021).

Nos últimos anos, tem aumentado a consciencialização sobre a importância do desempenho da segurança nos fatores organizacionais, gerenciais e sociais (Kines *et al.*, 2011). A inclusão de trabalhadores com algum tipo de diversidade é de grande impacto a nível social; por um lado, as empresas devem proporcionar confiança e abertura para a contratação deste tipo de trabalhadores e, por outro lado, os trabalhadores devem assumir que, apesar de terem alguma condição particular são capazes de contribuir para a cadeia de valor (Ordóñez-Hernández, 2022).

Atenta à globalização, a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) tem vindo a desenvolver um conjunto de orientações e recomendações para trabalhadores estrangeiros. Num dos folhetos disponíveis, “Trabalhar em Portugal”, descreve de uma forma resumida os direitos e deveres do trabalhador estrangeiro em Portugal, não faltando, os direitos e deveres relativos à segurança e saúde no trabalho (ACT, 2024).

A Direção Geral da Saúde (DGS), em 2025, aborda igualmente o tema sobre as migrações, onde apresenta os novos desafios em termos de saúde pública:

- Combate à discriminação no acesso aos cuidados de saúde;
- Novas solicitações de cuidados de saúde;
- Gestão do risco;
- Diferenças culturais e linguísticas para os prestadores de serviços.

Apesar de haver uma promoção da partilha de boas práticas e a divulgação de conhecimento quanto ao tema saúde e migrações, a nível nacional e internacional, alguns trabalhadores migrantes ainda não conseguem perceber a diferença entre Saúde Ocupacional e Medicina Geral, e negligenciam o reporte de acidentes de trabalho (Diego-Cordero *et al.*, 2020).

O desenvolvimento de um serviço de Saúde Ocupacional que consiga adaptar-se às particularidades dos trabalhadores migrantes terá maior probabilidade de ter uma melhor eficiência e desempenho, trazendo vantagens para os trabalhadores, chefias e empregadores. De realçar que estes trabalhadores exigem menos os seus direitos laborais, aceitando com

maior facilidade tarefas que apresentam riscos mais elevados, o que leva a que os acidentes de trabalho e doenças profissionais sejam mais graves em trabalhadores migrantes (Santos, 2021).

Portugal dispõe de legislação avançada em termos de reparação dos danos por doença profissional e acidente de trabalho, todavia ainda muito limitadamente implementada. A avaliação do risco de acidentes e das doenças profissionais deve ser individualizada e incluir todas as tipologias de fatores de risco determinantes, incluindo as características individuais dos trabalhadores (Silva *et al.*, 2024).

Segundo a OMS, a literacia em saúde é um dos elementos-chave para a promoção da saúde (WHO, 2022). É também importante que os trabalhadores possuam conhecimentos sobre segurança, e estabeleçam um compromisso individual com esta (Silva *et al.*, 2024).

Ao falar de diversidade e inclusão pode-se mencionar a Lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro, e o Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro que vieram estabelecer o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 %, visando a sua contratação por entidades empregadoras do setor privado, bem como, em todos os serviços e organismos da administração central, regional autónoma e local. As limitações funcionais que as pessoas com deficiência apresentam, devem ser superadas pela adequação do posto de trabalho, através da introdução de ajustamentos no processo de trabalho e nas tarefas que lhe estão atribuídas (IEFP, 2020). Para que a inclusão ocorra, é importante que as organizações reconheçam as suas limitações e procurem promover locais de trabalho que considerem a diversidade e que dignifiquem as pessoas com deficiência (Lopes & Athayde, 2024). O bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho é garantido por empregadores que cumprem as regras de segurança e saúde no trabalho e participam ativamente das avaliações de risco (EU-OSHA, 2021). As avaliações de risco têm de ter em consideração a diversidade da força de trabalho e determinar quais as necessidades de um trabalhador com uma condição de saúde precária ou deficiente para entrar numa organização, continuar a trabalhar ou retornar ao trabalho após um período de afastamento devido a doença (Jones & Maucher, 2024). A incapacidade temporária ou permanente, seja de origem natural ou profissional, pode gerar restrições e ter um impacto tanto na produtividade como na manutenção do emprego dos trabalhadores afetados e na maioria dos casos, exige deslocalizações e adaptações de postos de trabalho (Ordóñez-Hernández, 2022). Trabalhadores com deficiência são protegidos pela legislação antidiscriminação e segurança e

saúde no trabalho da União Europeia (UE). A legislação da UE em matéria de segurança e saúde no trabalho também obriga os empregadores a protegerem grupos vulneráveis dos trabalhadores, incluindo pessoas com deficiência (Jones & Maucher, 2024).

O desafio e a tarefa dos empregadores de criar e/ou fortalecer ambientes de trabalho inclusivos já existentes vão além do apoio a pessoas com deficiência. Um aspeto de um ambiente de trabalho inclusivo é garantir que ele seja adaptado a todos que lá trabalham (Jones & Maucher, 2024).

Acomodações razoáveis são uma componente essencial para promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho, o direito à igualdade no emprego e na formação profissional para trabalhadores com deficiência (Jones & Maucher, 2024).

3. METODOLOGIA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

3.1. ESTUDO DE CASO

A presente investigação, tem por base a realização de um estudo de caso numa empresa líder no seu setor de atividade. A escolha desta organização prende-se com a sua dimensão nacional, a diversidade cultural dos trabalhadores e a sua relevância no setor dos *call centers*. É uma multinacional fundada em 1960 nos Países Baixos que se consolidou, ao longo dos anos, por todo o mundo como um dos principais grupos na área dos recursos humanos. Trabalha diariamente para encontrar as melhores oportunidades para os candidatos ajudando-os a atingir o seu verdadeiro potencial. A empresa tem um profundo conhecimento do mercado de trabalho e estabelece uma relação de parceria com os clientes para encontrar os melhores talentos e assim contribuir para o sucesso do seu negócio. Quer também criar um impacto positivo na sociedade proporcionando oportunidades equitativas para todas as pessoas, independentemente da sua origem, ajudando-as a manterem-se relevantes num mundo do trabalho em constante mudança.

Presente em Portugal desde 1999, tem mais de 400 colaboradores e coloca cerca de 18 mil pessoas a trabalhar diariamente através das delegações, *contact centers* e localizações *Inhouse*, por todo o país.

Num mundo de trabalho em constante mudança, a empresa tem a visão de ser a empresa de talentos mais equitativa e especializada do mundo, sustentada por dois princípios claros:







- necessidade de especialização, garantindo que os talentos e clientes recebam a experiência que procuram;
- importância da equidade, não sendo apenas a coisa certa a fazer, mas sim um imperativo empresarial.

Os valores são parte do ADN da empresa e guiam a sua forma de atuação. Os princípios de negócio apoiam estes valores fundamentais:

- conhecer;
- servir;
- confiar;
- promoção simultânea de todos os interesses e
- busca pela perfeição.

A empresa disponibiliza um guia para estrangeiros com informação útil para quem planeia viver e trabalhar em Portugal. A diversidade cultural é uma realidade nesta empresa, a sua estrutura interna e externa conta com trabalhadores de 80 nacionalidades diferentes beneficiando das suas experiências e conhecimentos, tornando-se assim mais competitiva e inclusiva. Na tabela 4 observam-se as diferentes nacionalidades de trabalhadores que apresentam maior relevância na empresa.

Tabela 4: Percentagem das nacionalidades mais relevantes da empresa

Portuguesa	Brasileira	Angolana	Venezuelana	Guineense	Cabo Verdiana
					
58,99%	24,04%	7,45%	1,28%	1,14%	1,12%

Fonte: Empresa, 2025

3.2. OBJETIVOS

O objetivo principal deste estudo consiste em identificar a perceção dos trabalhadores de diferentes culturas sobre a segurança e saúde no trabalho, diversidade e inclusão, o papel da liderança na promoção da segurança e saúde e diversidade e inclusão e comunicação da segurança e saúde e diversidade e inclusão.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Avaliar o nível de perceção dos trabalhadores de diferentes culturas sobre a segurança e saúde no trabalho, diversidade e inclusão, o papel da liderança na promoção da segurança e saúde e diversidade e inclusão e a comunicação da segurança e saúde e diversidade e inclusão;
- Determinar quais as limitações que os trabalhadores de diferentes culturas identificam sobre a segurança e saúde no trabalho, diversidade e inclusão, o papel da liderança na promoção da segurança e saúde e diversidade e inclusão e comunicação da segurança e saúde e diversidade e inclusão;
- Analisar as perceções dos trabalhadores em função de variáveis como o género, nacionalidade, incapacidade e antiguidade na empresa.

3.3. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de investigação passou inicialmente por uma pesquisa bibliográfica. Arrais & Horvath Júnior (2024), afirmam que a pesquisa bibliográfica é o levantamento dos principais trabalhos já realizados sobre o tema definido pelo pesquisador, com o intuito de entender e obter dados atuais e relevantes para a conclusão do trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através da “B-on” e do “Google Académico” onde foram escolhidos vários artigos/estudos e trabalhos académicos com base nas seguintes palavras-chave: “Diversidade e Inclusão”, “Segurança e Saúde”, “Segurança no Call Center”, “Bem-estar no Call Center”, e “Clima segurança e saúde no trabalho”. A pesquisa foi feita, também com estas palavras em inglês. Inicialmente os artigos/ estudos e trabalhos académicos foram selecionados de acordo com o título, seguindo-se a leitura do resumo. Sempre que este se enquadrava com o tema do presente estudo, procedeu-se à sua leitura integral. Se o conteúdo fosse o pretendido era considerado, caso contrário, era descartado como representado no fluxograma apresentado na figura 1.



Figura 1: Fluxograma para pesquisa e seleção dos artigos e trabalhos académicos

Foram ainda consultadas páginas de internet de organismos oficiais nacionais e internacionais e livros técnicos sobre o tema.

Seguidamente realizou-se um estudo de caso num *Call Center*. Robson, (2002) define o estudo de caso como “uma estratégia para fazer investigação que envolve uma investigação empírica de um determinado fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, utilizando múltiplas fontes de evidências”.

Yin (2003), destaca a importância do contexto, acrescentando que, dentro de um estudo de caso, os limites entre o fenómeno em estudo e o contexto em que está a ser estudado não são claramente evidentes. Distingue ainda quatro estratégias de estudo de caso com base em duas dimensões discretas:

- caso único vs caso múltiplo;
- caso holístico vs caso incorporado.

De acordo com estas estratégias de Yin (2003), foi elaborada a tabela seguinte para melhor as compreender:

Tabela 5: Estratégias de estudo de caso

Dimensões discretas	Tipo de caso	Descrição
Número de casos	Único	Frequentemente usado para representar um caso crítico ou, um caso extremo ou único. Por outro lado, um caso único pode ser selecionado porque é típico ou porque lhe fornece uma oportunidade de observar e analisar um fenómeno considerado por poucos. Um aspeto importante do uso de um caso único é definir o caso real.
	Múltiplo	Integra vários casos. Utiliza-se quando existe a necessidade de perceber se as descobertas do primeiro caso ocorrem em outros casos e, como consequência, a necessidade de generalizar a partir dessas descobertas.
Unidades de análise	Holístico	É uma análise unitária. Usa-se quando o caso é organização para a qual trabalhou ou está atualmente a trabalhar. Se a investigação se preocupa com a organização como um todo, então está a tratar a organização como um estudo de caso holístico.
	Incorporado	Utiliza-se quando se analisa a organização, mas também uma série de subunidades lógicas dentro da organização, talvez departamentos ou grupos de trabalho, então, envolve mais do que uma análise de unidade.

Fonte: adaptado de Yin (2003)

Segundo Yin (2003), é um estudo de caso incorporado porque dentro da organização pretendeu-se analisar um grupo de indivíduos específico de culturas diferentes.

Uma estratégia de estudo de caso bem construída pode permitir que se desafie uma teoria existente e também forneça uma fonte de novas questões de pesquisa (Robson, 2002).

Para Morris & Wood 1991, citado em Robson (2002), a estratégia de estudo de caso é de particular interesse quando se quer obter uma compreensão rica do contexto da pesquisa e dos processos que estão a ser promulgados.

A estratégia de estudo de caso também tem capacidade de gerar respostas para a pergunta “porquê?”, bem como para as perguntas “o quê?” e “como?”, embora as perguntas “o quê?” e “como” sejam a preocupação da estratégia de pesquisa. Por esse motivo, a estratégia de estudo de caso é mais frequentemente usada em pesquisas explicativas e exploratórias. Foram tratados dados quantitativos com a utilização de um questionário (Robson, 2002).

Na amostra, inclui-se trabalhadores de ambos os sexos, diferentes faixas etárias, culturas, etnias e religiões. De acordo com Trochim, (2000) estamos perante uma amostragem probabilística ou aleatória, ou seja, todos os elementos da população têm igual probabilidade de fazer parte da amostra.

3.4. QUESTIONÁRIO

De acordo com Saunders *et al.*, (2019) a aplicação de questionários é amplamente utilizada como instrumento de pesquisa, incluindo estudos de caso, dado que permite recolher dados que podem ser analisados quantitativamente, sendo, no entanto, necessário garantir que a amostra em estudo é representativa dos objetivos de investigação.

Ainda o mesmo autor, diz que os questionários permitem uma recolha de dados mais padronizada e alargada, bem como, uma comparação mais fácil dos dados. Esta estratégia de investigação possibilita um maior controlo do processo de inquérito, sendo possível gerar resultados que sejam estatisticamente representativos da população-alvo. Saunders *et al.*, (2019) acrescenta que é considerada fiável pelas pessoas dado que é fácil de explicar e de compreender. A criação de um questionário pode ainda ser um processo demorado dado que é fundamental escolher quais os dados precisos para responder à pesquisa e atingir os seus objetivos. É muito fácil elaborar um questionário, mas não é fácil elaborar um bom questionário (Hill & Hill, 2016).

Na criação do questionário foram usadas questões de resposta única, matriz de resposta única e resposta aberta, o que torna o questionário misto (deVaus, 2002). Para melhor entender as vantagens e desvantagens deste tipo de questões, foi elaborada a tabela 6.

Tabela 6: Vantagens e desvantagens do tipo de respostas

Resposta	Vantagem	Desvantagem	Número das questões do questionário aplicado (anexo I)
Única	Flexível e fácil de entender	Falta de profundidade da resposta	1 a 9
Matriz de resposta única	Facilita o processo de recolha de dados porque agrega várias questões numa só	Mais complexo para responder	10 a 19
Aberta	Proporcionam resultados mais profundos	Mais trabalhoso para analisar (respostas necessitam de ser codificadas)	20 a 22

Fonte: adaptado deVaus (2002)

A escala utilizada, nas questões 10 a 19, foi de *Likert*, que é um tipo de escala de medição ordinal. É usada para determinar, entre outros, perceções, atitudes e crenças. Este tipo de escala pode ter vários níveis, a usada no questionário aplicado aos trabalhadores do *call center* tem 5 níveis que variam desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente” (deVaus, 2002; Trochim, 2000).

De forma a realizar-se a validação do questionário foi realizado o pré-teste deVaus, (2002) a um grupo de 5 pessoas da empresa, que decorreu entre os dias 6 a 10 de junho de 2025. As pessoas que realizaram o pré-teste, foram um líder de topo, um responsável direto e três trabalhadores com diferentes nacionalidades, sendo que um deles era portador de atestado multiusos. O responsável direto e um dos trabalhadores mencionaram que uma das plataformas (*connect*) não era acessível aos trabalhadores do *contact center*, razão pela qual, essa opção foi retirada. O mesmo trabalhador referiu que no ponto 5 do questionário “comunicação”, ao escolher a opção “discordo” em todas as questões, não será possível obter a informação pretendida, ou se recebe por outros meios. De forma a solucionar esta situação foram desenvolvidas, duas novas questões.

O questionário é constituído por 39 questões, dividido em seis secções, sendo estas:

1. Dados gerais do/a trabalhador/a;

2. A segurança e saúde no trabalho;
3. A diversidade e inclusão;
4. O papel dos líderes na promoção da segurança saúde no trabalho e diversidade e inclusão;
5. A comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão
6. Perceção geral da segurança saúde no trabalho e diversidade e inclusão.

As variáveis investigadas estão representadas na tabela 7:

Tabela 7: Descrição das variáveis do questionário

Questão	Tema	Tipo	Medida
1	Faixa etária	Sequencial	Nominal
2	Género	Sequencial	Nominal
3	Nacionalidade	Numérico	Nominal
4	Tempo vive em Portugal	Sequencial	Nominal
5	Incapacidade ou atestado	Sequencial	Nominal
6	Deficiência	Sequencial	Nominal
7	Grau de incapacidade	Sequencial	Nominal
8	Antiguidade empresa	Numérico	Ordinal
9	Área	Sequencial	Nominal
10 a 12	Segurança e saúde no trabalho	Numérico	Ordinal
13	Diversidade e inclusão	Numérico	Ordinal
14	Papel da liderança	Numérico	Ordinal
15 a 20	Comunicação	Numérico	Ordinal

Após validado, o questionário foi elaborado com recurso à plataforma *Microsoft Forms*, e enviado por correio eletrónico (método de aplicação indireto) a todos os trabalhadores do *call center* da empresa localizados em Braga, Porto, Lisboa e Elvas. Desta forma, foi possível obter uma amostra mais completa e com maior diversidade. A recolha de dados decorreu entre 16 de junho de 2025 e 4 de agosto de 2025.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. ANÁLISE ESTATÍSTICA

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. Nesta, utilizou-se o

coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*, o coeficiente de correlação de *Pearson*, o teste *t de Student* para uma amostra, o teste *t de Student* para amostras independentes e o teste *Anova One-Way*. A normalidade de distribuição foi analisada com o teste de *Shapiro-Wilk*. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$. A análise estatística foi efetuada com recursos ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra era constituída por 366 respostas de inquiridos. A maioria dos inquiridos era do género feminino (67,5%), pertencentes à faixa etária 25 a 44 anos (63,9%), como 1 a 5 anos de antiguidade na organização (38,3%) e de nacionalidade portuguesa (74,9%) (tabela 8).

Tabela 8: Caracterização da amostra

Género	N	%
Feminino	247	67,5
Masculino	118	32,2
Outro	1	0,3
Idade	N	%
< 25 anos	21	5,7
25 a 44 anos	234	63,9
45 a 55 anos	98	26,8
> 55 anos	13	3,6
Antiguidade empresa	N	%
< 1 ano	76	20,8
1 a 5 anos	140	38,3
5 a 10 anos	63	17,2
> 10 anos	87	23,8
Nacionalidade	N	%
Portuguesa	274	74,9
Brasileira	71	19,4
Outra	21	5,7

4.3. RESULTADOS

Para facilitar a interpretação dos resultados, estes serão apresentados em formato tabela. As respostas sobre as questões relacionadas com a segurança e saúde no trabalho podem ser analisadas na tabela 9. As afirmações que geraram níveis de concordância mais elevados (concordo e concordo absolutamente) foram:

- *“Tenho condições de segurança e saúde no trabalho para realizar o meu trabalho: Ergonomia (organização do local de trabalho e as interações entre as pessoas, as máquinas e equipamentos)” (66,2%);*
- *“Conheço os procedimentos a seguir em caso de acidente de trabalho” (61,2%).*

Tabela 9: Segurança e saúde no trabalho

Questões	1	2	3	4	5
A empresa informou-me sobre os riscos do meu posto de trabalho	20,2%	0,0%	19,9%	33,6%	26,2%
Conheço os procedimentos a seguir em caso de acidente de trabalho	24,6%	0,0%	14,2%	36,3%	24,9%
A empresa forneceu-me formação para atuar numa situação de emergência (ex: incêndio e evacuação)	30,3%	0,0%	12,8%	32,0%	24,9%
Nos últimos 3 anos, a empresa forneceu-me formação no âmbito da segurança e saúde no trabalho	27,0%	0,0%	18,3%	32,0%	22,7%
A formação sobre segurança e saúde no trabalho que recebi, ajuda-me no desempenho das minhas funções	25,6%	0,0%	32,0%	29,7%	12,7%
Ergonomia (organização do local de trabalho e as interações entre as pessoas, as máquinas e equipamentos)	14,2%	0,0%	19,7%	41,3%	24,9%
Iluminação (exposição a níveis inadequados)	19,1%	0,0%	20,2%	38,5%	22,1%
Ruído ocupacional (exposição a sons elevados provenientes do local de trabalho)	26,0%	0,0%	22,1%	34,4%	17,5%
Temperatura do ambiente (exposição a temperaturas inadequadas)	24,9%	0,0%	23,2%	37,2%	14,8%

Legenda: 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo totalmente

No que se refere às afirmações relacionadas com a diversidade e inclusão, as que geraram níveis de concordância mais elevados foram:

- *“Sei como reportar uma situação de discriminação no meu local de trabalho” (66,1%)*
- *“A política de diversidade e inclusão da empresa demonstra o compromisso da empresa com esses valores” (64,5%).*

Ao contrário, a afirmação *“Já me senti discriminado/a no meu local de trabalho”* registou índices de discordância de 60,4% (tabela 10), o que quer dizer que quase 40% dos trabalhadores já se sentiram discriminados.

Tabela 10: Diversidade e inclusão

Questões	1	2	3	4	5
A política de diversidade e inclusão da empresa demonstra o compromisso da empresa com esses valores.	10,7%	0,0%	24,9%	38,5%	26,0%
Na empresa posso expressar de forma aberta e livre as minhas ideias e opiniões.	19,1%	0,0%	23,0%	36,6%	21,3%
Já me senti discriminado/a no meu local de trabalho.	60,4%	0,0%	15,6%	14,2%	9,8%
Sei como reportar uma situação de discriminação no meu local de trabalho.	19,1%	0,0%	14,8%	42,3%	23,8%
A empresa forneceu-me formação sobre diversidade e inclusão para o desempenho das minhas funções?	30,9%	0,0%	22,4%	27,0%	19,7%

Legenda: 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo totalmente

Relativamente ao papel da liderança na promoção da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão, as questões que geraram níveis de concordância mais elevados e podem ser analisados na tabela 11, foram:

- *“O meu/minha responsável direto/a ouve, respeita e considera as opiniões de todos/as” (72,7%)*
- *“O meu/minha responsável direto/a tem formação necessária para tratar questões relacionadas com a diversidade e inclusão” (60,9%).*

Tabela 11: O papel da liderança na promoção da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão

Questões	1	2	3	4	5
A liderança de topo ouve, respeita e considera as opiniões de todos/as.	21,0%	0,0%	28,4%	31,4%	19,1%
O meu/minha responsável direto/a ouve, respeita e considera as opiniões de todos/as.	8,5%	0,0%	18,9%	38,3%	34,4%
O meu/minha responsável direto/a tem formação necessária para identificar e tratar questões relacionadas com a segurança e saúde no trabalho	9,0%	0,0%	30,6%	34,7%	25,7%
O meu/minha responsável direto/a tem formação necessária para tratar questões relacionadas com a diversidade e inclusão.	9,3%	0,0%	29,8%	36,6%	24,3%

Legenda: 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo totalmente

Por último, quando se considera as afirmações relacionadas com a comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão, as afirmações:

- *“Recebo informação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa: email” (53,9%)*

- “Recebo informação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa: portal do colaborador” (53,2%), são as mais consensuais em termos de concordância (tabela 12).

Tabela 12: A comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão

Questões	1	2	3	4	5
Recebo informação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa: email	21,0%	0,0%	25,1%	34,2%	19,7%
Recebo informação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa: portal do colaborador	15,6%	0,0%	31,1%	35,2%	18,0%
Recebo ações de formação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa: email	22,4%	0,0%	26,8%	33,3%	17,5%
Recebo ações de formação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa: portal do colaborador	19,4%	0,0%	32,2%	32,2%	16,1%
Recebo informação sobre diversidade e inclusão através dos canais de comunicação da empresa: email	27,0%	0,0%	32,5%	24,6%	15,8%
Recebo informação sobre diversidade e inclusão através dos canais de comunicação da empresa: portal do colaborador	23,5%	0,0%	36,6%	25,7%	14,2%
Recebo ações de formação sobre diversidade e inclusão através dos canais de comunicação da empresa: email	27,9%	0,0%	32,2%	26,2%	13,7%
Recebo ações de formação sobre diversidade e inclusão através dos canais de comunicação da empresa: portal do colaborador	26,5%	0,0%	35,8%	24,6%	13,1%
Recebo informação/formação sobre segurança e saúde no trabalho ou diversidade e inclusão através de outros canais de comunicação da empresa	31,4%	0,0%	45,6%	16,9%	6,0%

Legenda: 1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo totalmente

A consistência interna das dimensões dos construtos usados na presente investigação, analisada com o coeficiente de consistência interna *Alfa de Cronbach*, variou entre um mínimo de 0,786 (razoável), na “dimensão diversidade e inclusão”, a um máximo de 0,952 (bom), na dimensão “comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão” (tabela 13). A categorização dos valores de *Alfa* tem como referência Hill (2016).

Tabela 13: Consistência interna da dimensão dos construtos

Temas	Alpha Cronbach	Nr de itens
Segurança e saúde no trabalho	0,855	9
Diversidade e inclusão	0,786	5
O papel da liderança	0,895	4
A comunicação da segurança e saúde	0,952	9

As estatísticas descritivas dos valores obtidos nas variáveis em análise podem ser observadas na tabela 14. Nela, são indicados, os valores mínimos e máximos, média e respetivos desvios

padrão. A média dos construtos analisados estão acima ponto médio da escala (3 – *Não concordo nem discordo*), o que demonstra percepções positivas. Pode-se destacar “O papel da liderança” (M = 3,63; DP = 1,03), que apresentou a média mais elevada, mostrando ser o ponto de maior concordância entre os participantes. As médias de “segurança e saúde no trabalho”, “diversidade e inclusão” e o “papel da liderança” são estatisticamente superiores ao ponto neutro ($p < 0,001$), reforçando que estes temas são relevantes. Já o tema “comunicação” apresenta uma média próxima do ponto médio (M = 3,10; DP = 1,13), sendo um ponto que pode ser melhorado.

Tabela 14: Estatísticas descritivas das variáveis em análise

Temáticas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Segurança e saúde no trabalho	1,00	5,00	3,34	0,95
Diversidade e inclusão	1,00	5,00	3,50	1,01
O papel da liderança	1,00	5,00	3,63	1,03
Comunicação da segurança e saúde	1,00	5,00	3,10	1,13

O nível de significância (p) indica a probabilidade de os resultados ocorrerem ao acaso. Quando os valores são inferiores a 0,05 ($p \leq 0,05$) podemos considerar esta relação como confiável. Nesta análise todas as correlações são robustas ($p \leq .01$) o que demonstra a consistência dos dados recolhidos. Os coeficientes de correlação entre os construtos analisados são todos significativos, positivos e moderados ou elevados, indicando que os construtos estão relacionados, mostrando que a liderança, diversidade e comunicação são importantes para a promoção de um ambiente de trabalho mais seguro e inclusivo (tabela 15).

Tabela 15: Correlações

Temáticas	Segurança	Diversidade	Liderança
Segurança e saúde no trabalho	---		
Diversidade e inclusão	0,640**		
O papel da liderança	0,576**	0,757**	
Comunicação da segurança e saúde	0,689**	0,659**	0,611**

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

As percepções sobre diversidade e inclusão aplicada à Segurança e Saúde no Trabalho não variam significativamente em função do género dos trabalhadores inquiridos ($p > .05$), como se pode verificar na tabela 16.

Tabela 16: Comparação por género

Temáticas	Feminino		Masculino		Sig.
	M	DP	M	DP	
Segurança e saúde no trabalho	3,33	0,98	3,36	0,92	0,786
Diversidade e inclusão	3,45	1,03	3,62	0,98	0,117
O papel da liderança	3,57	1,09	3,76	0,93	0,090
Comunicação da segurança e saúde	3,12	1,14	3,07	1,12	0,695

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; Sig. - Significância

As perceções sobre diversidade e inclusão aplicada à Segurança e Saúde no Trabalho não variam significativamente em função da nacionalidade dos trabalhadores inquiridos, tabela 17 ($p > .05$).

Tabela 17: Comparação por nacionalidade

Temáticas	Brasileira		Portuguesa		Sig.
	M	DP	M	DP	
Segurança e saúde no trabalho	3,44	0,95	3,34	0,95	0,453
Diversidade e inclusão	3,59	1,17	3,50	0,98	0,560
O papel da liderança	3,71	1,19	3,62	0,99	0,570
Comunicação da segurança e saúde	3,26	1,20	3,05	1,11	0,160

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; Sig. - Significância

Quando comparados os valores obtidos em função de o trabalhador apresentar algum grau de incapacidade para o trabalho ou Atestado Médico de Incapacidade Multiusos encontram-se as diferenças estatisticamente significativas (tabela 18):

Tabela 18: Comparação por incapacidade

Temáticas	Não		Sim		Sig.
	M	DP	M	DP	
Segurança e saúde no trabalho	3,35	0,96	3,23	0,97	0,605
Diversidade e inclusão	3,53	1,00	3,07	1,18	0,060
O papel da liderança	3,65	1,03	3,33	1,16	0,213
Comunicação da segurança e saúde	3,13	1,13	2,59	1,19	0,048*

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; Sig. - Significância

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

Em relação à “Comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão”, verificou-se uma diferença, em que $t(364) = 1,988$, $p = 0,045$. Os trabalhadores que apresentam algum tipo de incapacidade discordam mais destas afirmações do que os trabalhadores sem incapacidade (2,59 vs 3,13). Quando comparamos os valores obtidos em

função da antiguidade na empresa verificam-se as diferenças estatisticamente significativas, na tabela 19:

Tabela 19: Comparação por antiguidade na empresa

Temáticas	< 1 ano		1 – 5 anos		5 – 10 anos		> 10 anos		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Segurança e saúde no trabalho	3,42	0,97	3,35	0,98	3,22	0,94	3,36	0,93	0,686
Diversidade e inclusão	3,96	0,81	3,40	1,14	3,40	0,90	3,37	0,96	0,001***
O papel da liderança	4,04	0,79	3,54	1,22	3,52	0,88	3,50	0,94	0,001***
Comunicação segurança e saúde	3,37	1,12	3,17	1,15	2,92	1,02	2,89	1,16	0,027*

Legenda: M – Média; DP – Desvio padrão; Sig. - Significância

* $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

A “Diversidade e inclusão”, $t(3, 180,884) = 8,880, p < 0,001$, o teste de comparação múltipla *a posteriori de Games-Howell* indica que os trabalhadores com menor antiguidade concordam significativamente mais com estas afirmações do que os restantes trabalhadores (3,96 vs 3,40; 3,40 e 3,27).

Em relação ao “papel da liderança na promoção da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão”, $t(3, 183,233) = 7,623, p < .001$, o teste de comparação múltipla *a posteriori de Games-Howell* indica que os trabalhadores com menor antiguidade concordam significativamente mais com estas afirmações do que os restantes trabalhadores (4,04 vs 3,54; 3,52 e 3,50).

A “Comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão”, $t(3, 362) = 3,090, p = 0,027$, o teste de comparação múltipla *a posteriori de Games-Howell* indica que os trabalhadores com menos de 1 ano de antiguidade, concordam significativamente mais com estas afirmações, do que os trabalhadores com mais de 10 anos de antiguidade (3,37 vs 2,89).

5. CONCLUSÃO

A segurança e saúde no trabalho tem evoluído significativamente, acompanhando a crescente preocupação com os riscos ocupacionais, especialmente em ambientes de trabalho considerados desafiantes, como os *call centers*. Os principais riscos ocupacionais identificados neste setor, relacionam-se com a permanência da posição sentada, utilização de equipamentos dotados de visor, exposição a ruído e *stress* resultante de ritmos de trabalho extenuantes.

Apesar do progresso, os estudos mostram que estes locais de trabalho continuam associados à precariedade laboral, o que reforça a necessidade de adoção de medidas de prevenção adequadas. Caracterizados por possuírem equipas de trabalho diversificadas, são locais onde a inclusão é necessária.

Associar os temas diversidade, inclusão e segurança e saúde no trabalho poderá ser uma mais-valia não apenas para a criação de um ambiente mais seguro e saudável, como também para a inovação e a melhoria no desempenho organizacional, e consequentemente cumprir os requisitos respeitantes à segurança e saúde no trabalho.

Os estudos realçam ainda os benefícios que a diversidade e inclusão trazem para as empresas. No entanto, permanece uma lacuna com desafios relacionados à falta de informação e à resistência cultural a mudanças organizacionais que podem pôr em causa a implementação das práticas de segurança e saúde no trabalho. Destacando-se neste estudo a necessidade de esforços no que se refere à formação e informação de trabalhadores que se encontram há mais anos na organização.

As boas práticas de segurança e saúde no trabalho, quando aliadas a políticas de inclusão, são um caminho promissor para a transformação organizacional. Essa combinação contribui para a criação de ambientes mais seguros e saudáveis, mas também para o fortalecimento da imagem de setores como os *call centers*, que tradicionalmente marcados por percepções negativas.

Futuramente sugere-se que sejam realizados estudos comparativos entre diferentes sectores de atividade e não só em *call centers*. Podem ainda ser realizados estudos que permitam avaliar a evolução das percepções de SST ao longo do tempo, nomeadamente após a realização de formações no âmbito da SST, em trabalhadores com diferentes características.

A principal dificuldade verificada prende-se com a discrepância entre o número de respostas obtidas (366) e o total de questionários enviados (~ 5600), sendo a taxa de adesão de apenas

de 6,5%. O questionário foi disponibilizado apenas na língua portuguesa o que poderá ter sido uma dificuldade para trabalhadores que não entendem a língua. Em estudos futuros, sugere-se que sejam utilizadas outras estratégias para assegurar uma maior adesão dos participantes de forma a aumentar a representatividade da amostra, nomeadamente através de preenchimento de questionários em papel e em outras línguas. Ainda assim, os fatores analisados permitiram alcançar os objetivos propostos.

Os resultados demonstram que as perceções dos trabalhadores relativamente à segurança e saúde no trabalho e à diversidade e inclusão são positivas, situando-se acima dos valores médios. Os trabalhadores consideram que têm boas condições de ergonomia e conhecem os procedimentos de segurança. Sabem quais são os canais para reportar situações de discriminação e reconhecem o compromisso da empresa com a diversidade e inclusão. Apesar destes resultados otimistas, é importante realçar que as perceções menos favoráveis, embora minoritárias, são consideráveis, pelo que se torna necessário analisar estes resultados, perceber a sua origem e criar um plano de ações para serem trabalhados.

Contudo, importa salientar que os resultados poderão apresentar algum enviesamento, uma vez que a maioria da população é portuguesa (75%) e as nacionalidades analisadas com mais predominância foram a portuguesa e brasileira.

O papel da liderança é bastante valorizado pelos trabalhadores e consideram que os responsáveis diretos ouvem e respeitam as suas opiniões, reforçando a confiança na promoção de um ambiente saudável e inclusivo. No entanto, torna-se, também necessário analisar as perceções menos positivas e incluí-las em planos de ações.

Por outro lado, a comunicação interna é considerada menos positiva, o que demonstra a necessidade de melhorar os canais internos de partilha de informação, nomeadamente através de folhetos informativos e formações presenciais. Sugere-se que a comunicação possa ser feita em diferentes idiomas, nomeadamente o inglês e espanhol, por serem nacionalidades com relevância na organização.

Quando analisadas as perceções em função do género e nacionalidade verificou-se que estes fatores não influenciam significativamente as perceções em matéria de SST, no entanto, salienta-se que a sua maioria é portuguesa. Analisando a perceção entre trabalhadores com e sem incapacidade verificaram-se diferenças relevantes, sendo que estes últimos mostram maior discordância face à comunicação sobre segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão. Foi também possível aferir, no que diz respeito ao papel da liderança na promoção

da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão e na comunicação, que os trabalhadores com menor antiguidade na organização apresentam percepções de SST mais positivas em comparação com trabalhadores com mais antiguidade. No entanto, na literatura consultada, não foram encontrados estudos que corroborem esta informação.

No geral, os resultados obtidos para a organização em estudo foram positivos, e reforçam a importância de consolidar as práticas inclusivas com estratégias de comunicação que sejam eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACT. (2025). Segurança e saúde no trabalho. Disponível em <https://portal.act.gov.pt/Pages/Seguranca Saude no Trabalho.aspx>
- AIMA I.P. - DPEE – *Direção de Planeamento, Estudos e Estatística. (2024). Relatório de Migrações e Asilo 2023.*
- Assembleia da República. (2019). *Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro. Diário da República n.º 7/2019, Série I, de 10 de janeiro de 2019.* Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/4-2019-117663335>
- Amaliyah. (2015). The Importance of Workplace Diversity Management. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research.* <http://gssrr.org/index.php?journal=JournalOfBasicAndApplied>
- Ans, G. DE. (2023). Agência Nacional de Saúde Suplementar. <http://www.ans.gov.br/biblioteca/index.html>
- APCC. (2021). *Estudo de Dimensionamento do Setor dos Contact Centers em Portugal Conhecer a Indústria, enaltecer a sua importância para a Economia Portuguesa.*
- APCC. (2024). *Estudo de Dimensionamento APCC Impacto da indústria dos Contact Centers na economia portuguesa.*
- Areosa, J. (2007). *As percepções de riscos dos trabalhadores: conhecimento ou “iliteracia”?* <https://www.researchgate.net/publication/334466509>
- Arrais, M. de S., & Júnior, M. H, (2024). Os critérios básicos de um trabalho acadêmico: estudo da ciência, pesquisa e métodos, questões indispensáveis da metodologia científica. *Revista foco, 17(2), e4361.* <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n2-088>
- AURÉLIO, Natália Fernandes et al. *Relações entre Diversidade e Inovação: um estudo de caso. 2021. Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Administração do CentroSocioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, 2021*
- Autoridade para as Condições do Trabalho. (2024). *Trabalhar em Portugal: Direitos do trabalhador estrangeiro, igualdade e não discriminação.* <https://portal.act.gov.pt/Pages/trabalhador-estrangeiro.aspx>
- Beatriz Garcia, A., Cristina Santos, I., Amaral Bitencourt, L., Roberto Moreira Ribeiro, J., & Battemarco da Silva, F. (2020). *Análise ergonômica em um setor de call center de uma empresa de pequeno porte: revisão bibliográfica.*
- Beyan, A., Demiral, Y., Cimrin, A., & Ergor, A. (2016). Call centers and noise-induced hearing loss. *Noise and Health, 18(81), 113.* <https://doi.org/10.4103/1463-1741.178512>

- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *Academy of Management Annals*, 7(1), 341–392. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.774213>
- Brown, B. K., Subramaniam, C., & Ali, H. (2017). Inclusive Leadership, Safety Climate and Safety Behaviour: A Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 330. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i2/2643>
- Chambel, M. J., Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade*. Lisboa: RH
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2020). Mindfulness and emotional exhaustion in call center agents in the Philippines: moderating roles of work and personal characteristics. *The Journal of General Psychology*, 149(1), 72–96. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1800582>
- Cheng, L., Du, L., Liu, C., Hu, Y., Fang, F., & Ward, T. (2024). Multi-modal fusion for business process prediction in call center scenarios. *Information Fusion*, 108, 102362. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2024.102362>
- 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>
- Convenção n.º 155, relativa à segurança, à saúde dos trabalhadores e ao ambiente de trabalho. (1981). Diário da República I, n.º 13, de 16/01/1985. http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convecao_155_oit_seg_saude_trabalhadores.pdf
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness* (Vol. 5, Issue 3). <https://about.jstor.org/terms>
- Dalgaard, V. L., Willert, M. V., Kyndi, M., Vestergaard, J. M., Andersen, J. H., & Christiansen, D. H. (2023). Cohort Profile: The Danish Occupational Medicine Cohort—a nationwide cohort of patients with work-related disease. *International Journal of Epidemiology*.
- DeVaus, D. A. (2002). *Surveys in Social Research* (5 ed.), Routledge
- Diego-Cordero, R., Vega-Escano, J., Tarrío-Concejero, L., & García-Carpintero-muñoz, M. Á. (2020). The occupational health of female immigrant caregivers: A qualitative approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217807>
- Direção-Geral da Saúde. (2025). *Migrações*. <https://www.dgs.pt/internacional1/temas/migracoes.aspx>
- EU-OSHA. (2008). Factsheet 81 - *Avaliação de riscos: a chave para locais de trabalho seguros e saudáveis*.

- European Commission. (2021). *Union Equality Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030*. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion/persons-disabilities/union-equality-strategy-rights-persons-disabilities-2021-2030_en
- Foreston, E. de O., Machado, M. G., & Nunes, A. L. de P. F. (2024). Assédio Moral sofrido por Operadores de Telemarketing e Call Center. ID on Line. *Revista De Psicologia*, 18(73), 378–395. <https://doi.org/10.14295/idonline.v18i73.4082>
- Fraga, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cad. EBAPE.BR*, v. 20, n. 1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155>
- Freitas, L. (2016). *Manual de Segurança e Saúde do Trabalho*. Edições Sílabo. 3ª Edição.
- Friend, M. A., & Kohn, J. P. (2023). *Fundamentals of occupational safety and health* (8th ed.). Bernan Press
- Góis, P. (2021). Nós e os outros: as migrações no Portugal contemporâneo. *Língua-lugar: Literatura, História, Estudos Culturais*, (2), 24-41
- Gonçalves-Candeias, D., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2021). Is stress in contact centers inevitable? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062999>
- GoodHabitZ. (2022). *O atual estado da Diversidade e Inclusão. Estatísticas sobre a importância da Diversidade e Inclusão no local de trabalho*. <https://www.goodhabitZ.com/pt-pt/inspiracao/downloads/relatorio-do-estudo-o-atual-estado-da-diversidade-e-inclusao/>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Ibarra-Mejía, G., Gabriela Gómez-Bull, K., & Vargas-Salgado, M. M. (2021). Differences in Workplace Risk Perception between Foreign-Born and First-Generation Mexican American Construction Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health Article*. <https://doi.org/10.3390/ijerph>
- IGAS. (2018). *Manual de Segurança e Saúde no Trabalho*. https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/2017/04/Manual_Seguranca_e_saude_no_trabalho.pdf
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Instituto Nacional para a Reabilitação. (2020). *Sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência e incapacidade com um grau de incapacidade igual ou superior a 60% – Perguntas frequentes*. Disponível em https://www.iefp.pt/documents/10181/9748095/Quota+de+Emprego_FAQ_11-02-2020/3a305e7f-a6df-4948-9a29-163d8952594d

- IPQ. (2019). *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho Requisitos e orientação para a sua utilização*. www.ipq.pt
- Jardim, M. K. N., Tarrillo, C. A. M., Alexandrino, C. H., & Soares, N. S. F. (2022). *Análise ergonômica trabalho: Ênfase na condição postural dos operadores de um telemarketing*. *Research, Society and Development*, 11(12), e348111234540. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34540>
- Jones, L., & Maucher, M., com contribuições de Talve, K. (2024). *Manual for managing chronic diseases and preventing the risk of acquiring disabilities*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Manual-managing-chronic%20diseases-preventing-%20risk-acquiring-disabilities_EN.pdf
- Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tómasson, K., & Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(6), 634–646. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2011.08.004>
- Kirton, G., & Greene, A.-M. (2022). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach* (5th ed.). Routledge.
- Koole, G. (2004). Performance analysis and optimization in customer contact centers. *Proceedings - First International Conference on the Quantitative Evaluation of Systems, QEST 2004*, 2–5. <https://doi.org/10.1109/QEST.2004.1348010>
- Lei n.º 93/2017, de 23 de Agosto.(2017). Regime jurídico da prevenção, da proibição e do combate à discriminação, em razão da origem racial e étnica, cor, nacionalidade, ascendência e território de origem. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 162 — 23 de agosto de 2017 <https://dre.pt/application/file/a/108039214>
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro.(2009). Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho. *Diário da República* n.º 176/2009, Série I de 2009-09-10, páginas 6167 – 6192. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/102-2009-490009>
- Lopes, D. V., & Athayde, A. L. M. (2024). *Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: Cenário e perspectiva*. *R. Adm. FACES Journal*, 23(1), 48–72.
- Lopes, M. J. F. (2023). *Análise comparativa entre a carga mental dos operadores de call center e os indicadores da operação*
- Luz, V., & Alves, M. (2022). *A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas*. *Revista Foco*, 16(1), e731-e731.
- Majok, A. (2024). *The challenges of diversity and inclusion in the workplace and the role of human resources in promoting these values*.
- Martarello, R. de A., & Conceição, I. J. S. da. (2024). *Diversidade Étnico-Racial como Moderadora para a Vantagem Competitiva Organizacional: uma Revisão Bibliográfica da*

Literatura Brasileira. Revista de Psicologia, 138–157.
<https://doi.org/10.14295/online.v18iN70.3943>

- Mónica, P., Teixeira, A., & Ovaia, S. (2014). *O outsourcing nos call centers e as repercussões ao nível dos trabalhadores*.
- Moreira, S. (2023). *Teletrabalho – Perceções dos Trabalhadores e Desafios para a Saúde e Segurança no Trabalho*
- Moreira-Silva, I., Queirós, R., Seixas, A., Cardoso, R., Ventura, N., & Azevedo, J. (2021). *Prevalence of Musculoskeletal Symptoms Among Portuguese Call Center Operators: Associations with Gender, Body Mass Index and Hours of Work*
- Nair, C. B., Nayak, S., Maruthy, S., Krishnan, J. B., & Devadas, U. (2024). Prevalence of voice problems, self-reported vocal symptoms, and associated risk factors in call center operators (CCOs): A systematic review. *Journal of Voice*, 38(1), 245.e1–245.e15. <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2021.07.022>
- Neto, A. (2020). *Gestão de Talento em Empresas de Outsourcing: Proposta de modelo aplicado a Contact Centers*.
- Nielsen, M. B., Eid, J., Mearns, K., & Larsson, G. (2013). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(4), 308–325. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2011-0065>
- Nyanchama Ayega, E. (2018). Critical Review of Literature on Cultural Diversity in the Workplace and Organizational Performance: A Research Agenda. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 9. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180601.12>
- Nugroho, N. W., Lestari, M., Camelia, A., Andarini, D., Rosyada, A., Nandini, R. F., & Fujianti, P. (2022). *Complaints of Computer Vision Syndrome in Telemarketing Workers at Bank X in Jakarta. The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 11(2), 215-223
- Odebiyi, D. O., Do, O., Akanle, O. T., Akinbo, S., & Balogun, S. A. (2016). Prevalence and Impact of Work-Related Musculoskeletal Disorders on Job Performance of Call Center Operators in Nigeria. (Vol. 7, Issue 2). www.theijoem.com
- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity management 2.0. In *Managing Organizational Diversity: Trends and Challenges in Management and Engineering* (pp. 1–28). *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54925-5_1
- Ordóñez-Hernández, C. A. (2022). Cultural meanings of the concept labor inclusion in postgraduate professionals in Safety and Health at Work. *Revista Republicana*, 2022(33), 185–196. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2022.v33.a133>
- Park, H., Oh, H., & Boo, S. (2019). *The role of occupational stress in the association between emotional labor and mental health: a moderated mediation model*. *Sustainability*, 11(7), 1886

- Peltier-Huntley, J. (2022). A case for advancing psychological health and safety along with equity, diversity, and inclusion. *CIM Journal*, 13(4), 137–151. <https://doi.org/10.1080/19236026.2022.2119067>
- Poochada, W., & Chaiklieng, S. (2015). *Ergonomic risk assessment among call center workers. Procedia Manufacturing*, 3, 4613-4620.
- Pordata. (2025). *Taxa de emprego por sexo, grupo etário e nacionalidade*. <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/emprego/populacao-empregada/taxa-de-emprego-por-sexo-grupo-etario-e-nacionalidade>
- Randstad Portugal. (n.d.). *Emprego, Recrutamento e Formação*. Acedido em 26 de abril de 2025, de <https://www.randstad.pt/>
- Reis, M. V. D. S. (2019). *Saúde e trabalho: condição dos trabalhadores de telemarketing nos call centers no Brasil*
- Reginaldo, W. L., & Maciel, R. (2023). Experiências de pessoas LGBTQIA+ em ambiente organizacional: Contribuições de uma análise humanista à gestão da diversidade, equidade e inclusão. *Phenomenological Studies - Revista da Abordagem Gestáltica*, 29(2), 1–19. <https://doi.org/10.18065/2023v29n2.9>
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (2nd ed.). Blackwell Publishers
- Rodrigues, P. (2023). O Papel das Empresas de Trabalho Temporário na Promoção da Diversidade e Inclusão (*Master's thesis, Instituto Politecnico do Porto (Portugal)*).
- Rohwerder, B. (2017). Impact of diversity and inclusion within organizations. *Institute of development and studies*. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413.13073>.
- Roque, I. (2013). A precariedade dos estudantes académicos no universo dos call centres
Precarity of academic students in the Call Centre universe. *International Journal on Working Conditions* <http://ricot.com.pt><http://ricot.com.pt>
- Saberi, M., Khadeer Hussain, O., & Chang, E. (2017). Past, present and future of contact centers: a literature review. In *Business Process Management Journal* (Vol. 23, Issue 3, pp. 574–597). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2015-0018>
- Santos, M., Almeida, A., Chagas, D., & Lopes, C. (2024). *Riscos ocupacionais associados ao uso de aparelhos auriculares*
- Santos, M., Almeida, A., & Lopes, C. (2021). *Particularidades da Saúde Ocupacional Aplicada a Migrantes*.
- Santos, M., Almeida, A., & Oliveira, T. (2018). Profissionais a exercer em Call Center: principais fatores de risco e riscos laborais, doenças profissionais associadas e medidas de proteção recomendadas. *Revista Portuguesa Saúde Ocupacional* 5, 50-62.

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed). Person Education Limited.
- Sebastião, C. J. (2020). *Avaliação Ergonómica do Posto de Trabalho em Contact Center*
- Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>
- Silva, C. R. C., & Franco, D. S. (2022). Diversidade em foco: uma análise crítica a partir de um site popular sobre administração. *Caderno de Administração*, 30(1), 31–46. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i1.55987>
- SILVA, Daniele Baglio; CASTRO, Luciana Angélica Matos de. Inclusão e diversidade no mundo corporativo. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza, São Carlos, 2022.
- SILVA, Gabriely Charleaux; MENDES, Beatriz Martins. Responsabilidade social empresarial: a importância da inclusão e da diversidade nas empresas. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, 2021
- SILVA, Juliana Tavares et al. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10,n. 1, 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/46101>>.
- Silva, S., André, E., Serranheira, F., Sousa, J., Dias, J., Nogueira, J., Cunha, L., Freitas, L., Arrabaço, M., Prata, N., Marques N., Arezes, P., Antunes, S., & Santos, T. (2024). *Livro Verde do Futuro da Segurança e Saúde no Trabalho*. Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.
- Silva, T. (2023). *Integração da Segurança e Saúde no Trabalho no Ensino Superior* (Doctoral dissertation).
- Silveira, M. L. da, Alberton, A., & Ghedini, T. (2023). Diversidade e inclusão nas Big Four: a abordagem dos vieses inconscientes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(3), 414-441 <https://doi.org/10.21529/recadm.2023017>
- Sinaga, C. V., & Nurjanah, A. (2022). The Correlation between Years of Work and Work Shifts with Job Stress in Call Center Agents in the Surabaya Customer Service Company. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 11(1), 33-42. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v11i1.2022.33-42>
- Sorrentino, E., Vona, R., Monterosso, D., & Giammarioli, A. M. (2016). Gender issues on occupational safety and health. *Annali dell'Istituto superiore di sanita*, 52(2), 190-197. https://doi.org/10.4415/ANN_16_02_10
- Tiberio, A., & Coimbra, V. (2020). A Organização das Normas de Enquadramento da Segurança e da Saúde no Trabalho (*Doctoral dissertation*) ISEC Lisboa.

Teixeira, B. (2022). *Stress e Burnout em Operadores de Call Center*

TEIXEIRA, Juliana Cristina et al. *Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 61, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/RHJd88FZdXv6qWbTgpQbh8B/>>. Consultado em 24 de agosto de 2024.

Trochim (2000). *Research Methods Knowledge Base*, Atomic Dog Publishing.

Lopes, D. V., & Athayde, A. L. M. (2024). *Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: cenário e perspectiva*. *Revista de Administração FACES Journal*.

White, R. D. (1999). *Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm*. In *Public Administration & Management: An Interactive Journal (Vol. 4)*.

WHO. (2022). *World report on the health of refugees and migrants*. World Health Organization.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO APLICADA À SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Questionário sobre Diversidade e Inclusão aplicada à Segurança e Saúde no Trabalho

Objetivo: Este questionário insere-se numa dissertação do Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, que tem como objetivo identificar a perceção dos/as trabalhadores/as de diferentes culturas num *call center*, sobre a sua inclusão nos locais de trabalho, no âmbito da segurança e saúde no trabalho. Este questionário é anónimo e encontra-se dividido em 6 grupos:

1. Dados gerais do/a trabalhador/a
2. A segurança e saúde no trabalho
3. A diversidade e inclusão
4. O papel da liderança na promoção da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão
5. A comunicação da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão
6. Perceção geral da segurança e saúde no trabalho e diversidade e inclusão

Desde já agradecemos a disponibilidade e colaboração no seu preenchimento. Solicitamos que preencha os campos e selecione as opções mais adequadas ao seu local de trabalho.

*Obrigatória

1. DADOS GERAIS DO/A TRABALHADOR/A

1. Qual a sua faixa etária? * Escolha apenas uma opção.

- inferior a 25 anos
- de 25 a 44 anos
- de 45 a 55 anos
- superior a 55 anos

2. Qual o género que mais se identifica? * Escolha apenas uma opção.

- feminino
- masculino
- outra _____

3. Qual a sua nacionalidade? * Se tiver mais de uma nacionalidade, considere o país onde nasceu. Escolha apenas uma opção.

- angolana
- brasileira
- cabo verdiana
- espanhola
- francesa
- indiana
- inglesa
- italiana
- portuguesa
- venezuelana

4. Há quanto tempo vive em Portugal? Escolha apenas uma opção.

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- superior a 10 anos

5. Apresenta algum grau de incapacidade para o trabalho ou Atestado Médico de Incapacidade Multiusos? * Escolha apenas uma opção.

- sim
- não

6. Qual o seu tipo de deficiência? Pode escolher mais do que uma opção.

- auditiva
- desenvolvimento / neurodiversidades / espectro do autismo
- intelectual / mental
- motora
- multideficiência
- neuromotora
- visual

7. Qual o grau de incapacidade que consta do seu atestado multiusos? Escolha apenas uma opção.

- inferior a 60%
- superior a 60%
- desconheço o grau de incapacidade

8. Há quanto tempo trabalha na atual empresa? * Escolha apenas uma opção.

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- superior a 10 anos

9. Qual a sua área? * Escolha apenas uma opção.

- contact center - assistente
- contact center - coordenador/a
- contact center - gestor/a operacional
- contact center - líder de equipa
- outra

2. A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

10. * Tendo em consideração uma escala de concordância, escolha uma opção para cada afirmação.

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A empresa informou-me sobre os riscos do meu posto de trabalho.					
Conheço os procedimentos a seguir em caso de acidente de trabalho.					
A empresa forneceu-me formação para atuar numa situação de emergência (ex: incêndio e evacuação)					
Nos últimos 3 anos, a empresa forneceu-me formação no âmbito da segurança e saúde no trabalho.					

11. A formação sobre segurança e saúde no trabalho que recebi, ajuda-me no desempenho das minhas funções. Responda apenas se recebeu formação nos últimos 3 anos. Escolha apenas uma opção.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

12. Tenho condições de segurança e saúde no trabalho para realizar o meu trabalho. * De acordo com o seu posto de trabalho, avalie os fatores de risco numa escala de concordância. Escolha uma opção por fator de risco.

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Ergonomia (organização do local de trabalho e as interações entre as pessoas, as máquinas e equipamentos)					
Iluminação (exposição a níveis inadequados)					
Ruído ocupacional (exposição a sons elevados provenientes do local de trabalho)					
Temperatura do ambiente (exposição a temperaturas inadequadas)					

3. A DIVERSIDADE E INCLUSÃO

13. * Tendo em consideração uma escala de concordância, escolha uma opção para cada afirmação.

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A política de diversidade e inclusão da empresa demonstra o compromisso da empresa com esses valores.					
Na empresa posso expressar de forma aberta e livre as minhas ideias e opiniões.					
Já me senti discriminado/a no meu local de trabalho.					
Sei como reportar uma situação de discriminação no meu local de trabalho.					
A empresa forneceu-me formação sobre diversidade e inclusão para o desempenho das minhas funções?					

4.O PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA SEGURANÇA SAÚDE NO TRABALHO E DIVERSIDADE E INCLUSÃO

14. * Tendo em consideração uma escala de concordância, escolha uma opção para cada afirmação.

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A liderança de topo ouve, respeita e considera as opiniões de todos/as.					
O meu/minha responsável direto/a ouve, respeita e considera as opiniões de todos/as.					
O meu/minha responsável direto/a tem formação necessária para identificar e tratar questões relacionadas com a segurança e saúde no trabalho.					
O meu/minha responsável direto/a tem formação necessária para tratar questões relacionadas com a diversidade e inclusão.					

5. A COMUNICAÇÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO E DIVERSIDADE E INCLUSÃO

15.Recebo informação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa. * Escolha uma opção para cada canal de comunicação

Canais	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
E-mail					
Portal colaborador					

16.Recebo ações de formação sobre segurança e saúde no trabalho através dos canais de comunicação da empresa. * Escolha uma opção para cada canal de comunicação.

Canais	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
E-mail					
Portal colaborador					

17.Recebo informação sobre diversidade e inclusão através dos canais de comunicação da empresa. * Escolha uma opção para cada canal de comunicação

Canais	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
E-mail					
Portal colaborador					

18.Recebo ações de formação sobre diversidade e inclusão através dos canais de comunicação da empresa. * Escolha uma opção para cada canal de comunicação.

Canais	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
E-mail					
Portal colaborador					

19.Recebo informação/formação sobre segurança e saúde no trabalho ou diversidade e inclusão através **de outros canais** de comunicação da empresa. * Escolha apenas uma opção.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

20.Através de que **outros canais** de comunicação da empresa recebe informações /formações? Responda apenas se recebe informação/ formação através de outros canais de comunicação da empresa. Resposta aberta.

6. PERCEÇÃO GERAL DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO E DIVERSIDADE E INCLUSÃO Resposta aberta

21. Que melhorias poderiam ser feitas na gestão da segurança e saúde no trabalho? *

22. Que melhorias poderiam ser feitas na gestão diversidade e inclusão? *

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

Microsoft Forms