U.PORTO

MESTRADO

ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão numa tecnológica em Portugal: Caso de Estudo

Camila Cristina Santos Teixeira

M

2025

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão numa tecnológica em Portugal: Caso de Estudo

Camila Cristina Santos Teixeira

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por

Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos

2025

Agradecimentos

Expresso os meus mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que me auxiliaram na concretização desta dissertação.

Em particular à minha orientadora, Professora Doutora Maria da Conceição, por todo o incentivo, conhecimento e confiança que me proporcionou. Cada etapa concluída durante o processo de realização desta dissertação foi uma oportunidade para me desenvolver, não só intelectualmente, como também pessoalmente, permitindo-me adquirir novas perspetivas, resiliência e um maior sentido de responsabilidade profissional.

À minha família, por acreditarem em mim, por me permitirem ir mais além e encontrar problemas e soluções que se estendem para além do que é aqui descrito, impulsionando o meu crescimento. Agradeço profundamente por todo o apoio e compreensão e, acima de tudo, por estarem presentes em cada momento. Aos meus amigos, sou grata por todos os momentos partilhados, pelo apoio incondicional e pela força constante que me transmitiram.

Agradeço aos meus colegas por me proporcionarem a oportunidade de desenvolver este trabalho no contexto organizacional da empresa "Empresa A Portugal – Sistemas de Informação, S.A.". A presente dissertação foi elaborada com base em dados e experiências recolhidos ao longo da minha atividade profissional na referida empresa. Ainda que o nome da organização seja fictício, optou-se por manter o anonimato, por uma questão de descrição e respeito pelas políticas internas da empresa. Agradeço, igualmente, a disponibilização dos meios necessários para conciliar o percurso académico com o exercício profissional, o que me permitiu aplicar na prática as abordagens e sugestões aqui desenvolvidas.

Um agradecimento especial à Joana Almeida e Catarina Trezentos, por partilharem esta jornada comigo.

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo refletir sobre a importância das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão na Gestão de Recursos Humanos nas organizações, especialmente numa tecnológica em Portugal.

Inicialmente é realizada uma contextualização histórica da evolução da GRH, desde a Gestão de Pessoal, mais centrada em tarefas administrativas, até à abordagem estratégica atual, onde os trabalhadores são encarados como um ativo central para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Este enquadramento é fundamental para compreender os motivos que justificam a crescente relevância da GRH e a sua relação no contexto tecnológico.

Complementarmente, é observada e analisada a realidade organizacional da "Empresa A Portugal – Sistemas de Informação, S.A.". Esta funciona como caso de estudo e serve para ilustrar como a abordagem da Diversidade, Equidade e Inclusão pode ser tida em consideração. Assim, procura-se identificar boas práticas, pontos de melhoria e eventuais discrepâncias entre a teoria e a prática.

Destarte, entre 2018 e 2024, observa-se uma evolução positiva na representatividade de género na entidade em estudo, com um aumento progressivo do número de mulheres, refletido tanto em termos absolutos como percentuais. Apesar da predominância masculina inicial, típica do setor tecnológico, a diferença entre os géneros foi diminuindo, com as mulheres a representarem 44% dos colaboradores em 2024, um valor acima da média nacional do setor tecnológico. Este crescimento feminino também se estendeu a cargos de liderança, evidenciando um compromisso com a igualdade salarial e de oportunidades. Paralelamente, verificou-se uma renovação geracional, com a contratação de colaboradores mais jovens, especialmente a partir de 2021, resultado de iniciativas como o apoio do IEFP e a cultura organizacional influenciada pela cultura brasileira. A empresa conseguiu equilibrar juventude e experiência, promovendo um ambiente diverso, dinâmico e em constante crescimento.

Finalmente, esta dissertação proporciona uma base conceptual sobre GRH procurando contribuir para uma visão crítica e aplicada da sua implementação, com especial foco na interligação entre tecnologia, pessoas e processos, através das suas práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Estratégia Organizacional, Diversidade, Equidade e Inclusão, Igualdade de Género, Renovação Geracional, Tecnologia, Multiculturalidade

Abstract

This dissertation aims to reflect on the importance of Diversity, Equity and Inclusion practices in Human Resources Management in organizations, especially in a technology company in Portugal.

It begins with a historical contextualization of the evolution of HRM, from Personnel Management, focused on administrative tasks, to the current strategic approach, where workers are seen as a central asset for the competitiveness and sustainability of organizations. This framework is fundamental to understanding the reasons behind the growing relevance of HRM and its relationship to the technological context.

In addition, the organizational reality of "Empresa A Portugal - Sistemas de Informação, S.A." is observed and analysed. This serves as a case study and illustrates how the Diversity, Equity and Inclusion approach can be considered. The aim is to identify good practices, points for improvement and any discrepancies between theory and practice.

Thus, between 2018 and 2024, there was a positive trend in gender representation at the entity under study, with a progressive increase in the number of women, reflected in both absolute and percentage terms. Despite the initial male predominance typical of the technology sector, the gender gap has been narrowing, with women representing 44% of employees in 2024, above the national average for the technology sector. This female growth has also extended to leadership positions, showing a commitment to equal pay and opportunities. At the same time, there has been a generational renewal, with younger employees being hired, especially from 2021 onwards, because of initiatives such as support from the IEFP and an organizational culture influenced by Brazilian culture. The company has managed to balance youth and experience, promoting a diverse, dynamic and constantly growing environment.

Finally, this dissertation provides a conceptual basis on HRM, seeking to contribute to a critical and applied view of its implementation, with a special focus on the interconnection between technology, people and processes, through its Diversity, Equity and Inclusion practices.

Keywords: Human Resources Management, Organizational Strategy, Diversity, Equity and Inclusion, Gender Equality, Generational Renewal, Technology, Multiculturality

Glossário

DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão

EB – Employer Branding

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

IEFP – Instuto do Emprego e Formação Profissional

PME – Pequena e Média Empresa

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

UE – União Europeia

UE27 – União Europeia a 27 países

Índice

Agradecimentos iii

Resumo iv

Abstract v

Glossário vi

Índice vii

Índice de figuras ix

Introdução 2

Revisão de Literatura 4

2.1 Gestão de Recursos Humanos: Industrialização, Globalização e Diversidade 4

2.2 Gestão da diversidade: Meta análise 5

2.3 Diversidade, Equidade e Inclusão 7

2.4 DEI como Responsabilidade Social 9

2.5 Políticas de DEI na OCDE e na União Europeia 10

Objetivo de investigação 16

Metodologia 16

4.1 Caso de Estudo 18

4.1.2 Política portuguesa e apoios 20

4.1.3 Departamento de Recursos Humanos da Empresa A Portugal 21

4.1.4 Evolução Demográfica e de Género na Empresa A Portugal (2018–2024) 24

4.1.4.1 Evolução da Representação de Género na Empresa A Portugal (2018-2024) 24

4.1.4.2 Perfil Etário dos Colaboradores da Empresa A Portugal (2018-2024) 35

Sugestões de melhoria 40

Conclusão 42

6.1 Considerações finais 42

6.2 Limitações do estudo 44

6.3 Sugestões para Investigações Futuras 44

Referências 46

Índice de figuras

Figura 1 - Taxas de crescimento da população residente dos países da UE27.....15
Figura 2 - Organograma Chefia 2024.....21
Figura 3 - Género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....24
Figura 4 - Percentagem por género 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....25
Figura 5 - Nível hierárquico e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....27
Figura 6 - Trainee e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....28
Figura 7 - Junior e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....29
Figura 8 - Associate e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal....30
Figura 9 - Senior e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....31
Figura 10 - Principal e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal...32
Figura 11 - Director e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal....33
Figura 12 - C-Level e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....34
Figura 13 - Idade Mínima 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....35
Figura 14 - Idade Média 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....36
Figura 15 - Idade Máxima 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....36
Figura 16 - Moda de Idade 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....37
Figura 17 - Mediana de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal.....38

Introdução

Questões como diversidade, equidade e inclusão relacionam-se com a responsabilidade social no âmbito da saúde e segurança no trabalho. Estas são centrais na gestão de recursos humanos (RH), cujo objetivo é garantir igualdade de oportunidades, condições de trabalho justas, proteção e inclusão social (Comissão Europeia, 2017).

Com base em experiências observadas no contexto organizacional, foram identificadas situações que evidenciam a importância das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Foi ainda observada a implementação de práticas que, por vezes, resultaram em decisões enviesadas para cumprir quotas em contrapartida de uma vontade de adquirir talento qualificado. Estes episódios despertam curiosidade sobre a eficácia das políticas de DEI e os desafios que as empresas enfrentam, contribuindo para a análise do possível aperfeiçoamento dessas práticas para promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

O objetivo deste estudo é conhecer o departamento de RH e explorar as práticas de DEI numa empresa de desenvolvimento de *software* em Portugal. Assim, pretende-se explanar as características da empresa, fornecendo *insights* sobre como são implementadas as práticas e propor recomendações de melhoria.

Intenta-se debruçar sobre as dimensões de idade, género e nacionalidade, uma vez que, são fatores destacados pela Comissão Europeia com tolerância zero (Comissão Europeia, 2024) estabelecendo uma relação comparativa entre a tecnológica em estudo e o mercado português. A política de tolerância zero refere-se a uma postura intransigente contra a discriminação. As consequências da sua violação podem incluir ações disciplinares, rescisão do contrato de trabalho ou até mesmo repercussões legais, dependendo da gravidade do incidente. Esta medida tem por objetivo garantir um ambiente respeitoso e inclusivo para todos os indivíduos (European Commission, 2024).

Face à crescente diversidade global, no mercado de trabalho, a DEI é um dos pilares essenciais para a inovação e sucesso organizacional. Como mencionam Groenewald et al. (2024), a globalização revolucionou o panorama organizacional, conduzindo a mercados interligados por diferentes culturas, línguas e origens, permitindo aceder a um aglomerado de talentos. Assim, compreender e superar preconceitos torna-se uma vantagem competitiva.

Um fenómeno que ilustra a relevância desta temática prende-se com a regressão dos custos associados a DEI nas grandes empresas tecnológicas, após o pico de 2020, em que estas investiram com muita intensidade e muito dinheiro (Harper, 2023) e como influenciaram outras tecnológicas.

O presente trabalho está organizado em seis partes principais. Inicia-se com uma revisão da literatura, na qual são explorados os principais conceitos teóricos que sustentam o estudo, nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos, a diversidade, a equidade e a inclusão, bem como a responsabilidade social e respetiva integração no contexto Europeu. Seguidamente, é apresentada a problemática em análise, os objetivos delineados e a metodologia adotada. O trabalho prossegue com o enquadramento organizacional e a descrição do contexto profissional em que a investigação foi desenvolvida. Na parte seguinte, são apresentados e analisados os dados recolhidos, incluindo informações relativas ao género, idade e outras variáveis pertinentes, bem como os resultados obtidos. Por fim, são contempladas as principais conclusões, as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Revisão de Literatura

2.1 Gestão de Recursos Humanos: Industrialização, Globalização e Diversidade

Durante a Revolução Industrial que ocorreu no século XVIII, surge a necessidade de gestão (Beauchamp, 1998). Desde então, o que se viria a tornar o departamento de RH começou a tomar forma, ainda que com pouca expressão, sendo continuamente transfigurado ao longo do tempo.

Esta conjuntura, acentuada pela mecanização e pelo excedente de mão-de-obra, motivou a ascensão burguesa numa economia liberalista, isto é, com mínima intervenção do Estado. Assim, existiu uma mudança de paradigma provocado pelo novo contexto económico (Beauchamp, 1998; Cunha et al., 2019). As condições de trabalho precárias, a unidade de trabalho familiar que, na maioria dos casos, se vivia na fábrica, a esperança média de vida reduzida, o trabalho infantil e a ausência de representantes legais e sindicatos, criou a necessidade de um mecanismo de proteção dos trabalhadores e, por isso, surge a Gestão de Pessoal (Rego et al., 2015).

A Gestão de Pessoal foi ganhando notoriedade através da gestão das relações laborais, criação de postos de trabalho, formação e desenvolvimento e implementação de práticas para garantir maior viabilidade económica supervisionando o trabalhador fora do horário laboral, garantindo a manutenção de boas companhias, a abstinência de excessos e uma conduta irrepreensível. Em suma, esta tinha o papel de assistente social, auxiliando no emprego para a vida (Sotomayor, 2021; Sotomayor et al., 2021).

Em 1990 surge uma visão da organização como um sistema aberto caracterizado por um grande volume de entradas e saídas (Teixeira, 2017), pelo que a Gestão de Recursos Humanos contribuiu para reforçar a vantagem competitiva e, por consequência, os resultados, através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho qualificada e empenhada (Aslam et al., 2013). Atualmente, a GRH tem por objetivo contribuir para a eficiência e eficácia organizacional de uma forma ética e socialmente responsável (Sotomayor et al., 2021). Segundo Cunha et al. (2019), as "máquinas vitais" passaram a ser as pessoas, todos têm a sua importância.

Posteriormente, a expansão dos negócios deu origem à Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH). Esta visa a gestão dos RH de uma organização em diferentes contextos nacionais e internacionais. Em comparação com a Gestão de Recursos Humanos doméstica ou tradicional, a GIRH caracteriza-se por uma perspetiva mais ampla, global e desafiadora, isto é, com mais riscos.

Algumas razões que devem ser destacadas, que estão associadas à facilidade de transação transnacional, são o acesso a recursos mais baratos, maior retorno financeiro, aumento da quota de mercado, mitigação da dependência nacional, aumento das relações e manutenção das mesmas, resposta à concorrência e ainda o acesso e exploração de competências (Teixeira, 2017).

Complementarmente, tem-se verificado uma orientação mais voltada para a valorização das pessoas como elementos-chave para o sucesso, "[…] o fator humano pode ser uma fonte para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas […]", pois são recursos insubstituíveis e inimitáveis (Sotomayor et al., 2021, p. 165).

De acordo com Sotomayor (2021) materializa-se o reconhecimento da diversidade como vantagem competitiva. Esta mudança de paradigma deve-se ao facto de que, anteriormente à internacionalização, o mercado era regulamentado, protegido, em muitos casos apenas local ou nacional e, por isso, não era necessária uma sensibilidade para o tema. Hodiernamente, existe uma facilidade na transação a nível global quer de produtos, serviços, recursos materiais ou humanos. Deste modo, dentro da mesma comunidade surgem diferentes religiões, etnias, entre outros fatores. É ainda relevante salientar que as empresas mais homogéneas em termos de mão-de-obra têm mais dificuldade em estabelecer-se no mercado internacional (Casson & Lee, 2011).

Finalmente, outra tendência que se tem materializado é a transfiguração de uma sociedade industrial em prol de uma sociedade da informação ou do saber. Assim, o avanço significativo das tecnologias da informação conduziu a novas formas de organização (Teixeira, 2017). Esta matéria destaca a importância sobre o setor empresarial que se pretende estudar nesta dissertação.

2.2 Gestão da diversidade: Meta análise

Segundo Gotsis and Kortexi (2015), uma força de trabalho diversa apresenta tanto desafios quanto oportunidades para as organizações, exigindo abordagens específicas para gerir a heterogeneidade. Os Estados Unidos foram pioneiros ao implementar regulamentações anti discriminatórias com base em sexo, idade, raça, etnia, cor, religião, entre outros fatores.

A cultura de uma organização é moldada pelos seus valores e ações, com ênfase na forma como indivíduos e comunidades a percecionam. Esta cultura reflete a sociedade onde a organização atua, reforçando a sua identidade. A gestão intercultural, por sua vez, abrange

práticas e estratégias que permitem às organizações operar eficazmente em contextos multiculturais. Esta procura fomentar o respeito, comunicação e colaboração entre indivíduos de diferentes origens, mitigando conflitos e potenciando os benefícios da diversidade. A diversidade cultural, inclusive, impacta positivamente cerca de 70% da gestão de recursos humanos (Rathee et al., 2024).

A diversidade nas organizações pressupõe que uma força de trabalho heterogénea traz benefícios significativos para o negócio, pois fomenta o intercâmbio de diferentes perspetivas, promovendo criatividade, oportunidades de aprendizagem e soluções mais eficazes.

Uma limitação na gestão de diversidade é o foco na fase de recrutamento, priorizando a igualdade de oportunidades de emprego ou a ação afirmativa, que valoriza as minorias (Gotsis & Kortexi, 2015). Frequentemente, procuram-se semelhanças em vez de enaltecer o potencial único de cada indivíduo.

Outra limitação verificada é o foco excessivo na diversidade externa ignorando a diversidade já presente dentro da organização e perdendo assim talentos valiosos. Embora sem intenção de prejudicar, a tendência de promover minorias sem considerar integralmente o seu valor real pode reduzir o seu impacto positivo na organização (Romani et al., 2018).

Adicionalmente, é importante considerar o conceito de *melting pot* americano, que representa a adoção da cultura americana em detrimento da própria, criando desafios para a promoção da diversidade (Gotsis & Kortexi, 2015).

O sucesso de qualquer organização depende do esforço dos trabalhadores, que são os verdadeiros ativos da empresa (Eshegbe & Dastane, 2015). Contudo, a diversidade, por si só, não garante um melhor desempenho. Para maximizar resultados, é essencial adotar estratégias que promovam o sentimento de pertença, conectando os trabalhadores à organização e aos seus valores e cultura. Este sentimento é um fator-chave para a produtividade, estando associado à satisfação, rentabilidade, menor *turnover* e melhor desempenho (Eshegbe & Dastane, 2015).

Neste contexto, o *Employer Branding* (EB) surge como uma vantagem competitiva para as organizações, pois refere-se à capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos. O objetivo do EB é destacar os atributos únicos da organização, contribuindo para o aumento da lealdade. Além disso, influencia diretamente a perceção da organização, refletindo-se na sua imagem, visão, missão e valores (Alves et al., 2020).

Segundo Alves et al. (2020), o talento pode ser definido como o conjunto de habilidades e conhecimentos dos trabalhadores. A gestão de talento envolve o processo de integração e desenvolvimento dos colaboradores, a retenção dos profissionais atuais e a atração de novos talentos.

A criação de uma marca forte e coesa para comunicar os princípios, valores e políticas da organização torna-se, portanto, fundamental para atrair e manter os melhores talentos, alinhando-se a DEI, cujos princípios se consideram essenciais para o futuro da organização e da sociedade.

2.3 Diversidade, Equidade e Inclusão

A pertinência de estudar o tema aqui proposto é crucial tanto para as empresas quanto para os trabalhadores. Isto porque a economia global trouxe vantagens e desvantagens, pela complexidade, para as empresas atingirem objetivos (mais) sustentáveis (Groenewald et al., 2024; Tarique & Schuler, 2010). No mercado de trabalho, a diversidade e inclusão são pilares essenciais para a inovação e o sucesso organizacional (Sousa et al., 2024).

É essencial primeiro definir Diversidade, Equidade e Inclusão, conceitos distintos, mas interligados. A diversidade diz respeito à presença de diferenças dentro de um grupo, incluindo idade, género, raça, etnia, orientação sexual e outros atributos. Por outro lado, a equidade refere-se à promoção de justiça e imparcialidade dentro de processos, procedimentos e distribuição de recursos. Por fim, a inclusão consiste na criação de um ambiente onde todas as pessoas se sintam acolhidas, respeitadas e capazes de contribuir plenamente (Beavers, 2018). Por essa razão, Vargas et al. (2023) mencionam que as organizações correm o risco de perder o talento, ideias e soluções inovadoras que advêm de uma força de trabalho diversificada se não promoverem condições que favoreçam esse ambiente.

Note-se que, em ambientes nacionalistas, com extrema dependência do mercado nacional, a diferença é vista como uma ameaça e, por isso, a estratégia de gestão é reativa, resistindo e negando qualquer minoria (Romani et al., 2018). As empresas que começaram a alcançar mercados maiores nas décadas 60-70 perceberam que deveriam tolerar a diferença incorporando minorias como complemento. Posteriormente, o respeito, consciencialização, reconhecimento e até celebração das diferenças, incluindo ações afirmativas em prol das

minorias, tornam-se uma visão mais natural. Por fim, há a expectativa de que as corporações e o Estado reflitam a nação, valorizando a diversidade (Beavers, 2018).

As dimensões estudadas na tecnológica portuguesa centram-se numa comparação com o contexto nacional: considerando a idade média empregada de 44 anos, verificando-se um aumento do emprego na camada mais jovem, o que é indicativo de uma polarização do emprego; a desigualdade de género, com um reforço ligeiro da empregabilidade de mulheres nos diferentes níveis hierárquicos; e a diversidade de nacionalidades, pelo aumento da população emigrante registada entre 2011 e 2021, representando 5,2% da população residente com particular destaque para a população brasileira (INE, 2023).

No que diz respeito à idade podemos encontrar diferentes preconceitos, entre eles o de que as gerações mais novas, por terem menos experiência são mais imaturas e que as gerações mais velhas possuem mais conhecimento, quando deveria ser uma aprendizagem recíproca para maior comprometimento no trabalho (Rocha, 2024).

Adicionalmente, o "teto de vidro" refere-se às barreiras invisíveis que dificultam o acesso de mulheres a posições de liderança, apesar das qualificações e competências, resultantes de estereótipos de género e redes dominadas por homens (Purcell et al., 2010). Em muitas culturas, espera-se que as mulheres assumam papeis tradicionais e centrados na família. Reconhecer e desconstruir esses obstáculos é fundamental para promover a igualdade nas oportunidades de progressão no trabalho, alinhando os objetivos da empresa às necessidades dos funcionários (Werther & Davis, 1993).

Finalmente, Werther and Davis (1993) referem que a nacionalidade por vezes resulta numa valorização injusta e desequilibrada dos trabalhadores nacionais em detrimento dos estrangeiros. Em muitas sociedades, a preferência por trabalhadores locais é baseada na crença de que os autóctones entendem melhor a cultura e os valores locais, e, portanto, são mais eficazes. No entanto, esta perceção ignora o valor que a diversidade de experiências e conhecimentos dos trabalhadores estrangeiros pode trazer para uma organização.

Em suma, quando, no seio da empresa, existem trabalhadores que conhecem a cultura dos concorrentes e *stakeholders*, como potenciais parceiros e clientes além-fronteira, esses podem proporcionar vantagens competitivas a nível global, como é exemplo da União Europeia (Sotomayor et al., 2021).

Dixon-Fyle et al. (2020) assinalam os benefícios das práticas de DEI: rendibilidade, atração de talento, qualidade nas decisões, inovação, motivação e satisfação interna e melhoria da reputação da marca (poder de convocatória). No entanto, a replicação das

melhores práticas de organizações bem-sucedidas, por vezes, desconsidera o impacto real e as diferenças (culturais) presentes na própria empresa (Hofstede et al., 2014).

A grande maioria das atividades do departamento de RH são afetadas direta ou indiretamente pela internacionalização dos negócios. A globalização amplifica a diversidade cultural de uma organização e exige que os membros do departamento se tornem cada vez mais conscientes das diferenças culturais para uma atividade mais eficiente (Werther & Davis, 1993). O desafio consiste em criar um ambiente de trabalho equilibrado que reconheça e valorize as contribuições de todos os trabalhadores, independentemente das diversidades.

2.4 DEI como Responsabilidade Social

As práticas de DEI emergem não apenas como uma estratégia de recursos humanos para atrair e reter talento, mas também como pilares da responsabilidade social. Alguns fatores que motivam esta evolução são as novas preocupações e expectativas dos consumidores, autoridades públicas, acionistas e outros *stakeholders* num contexto de globalização. Assim, a responsabilidade social é descrita como "[…] a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas." (Comissão Europeia, 2001).

A Diversidade, Equidade e Inclusão é frequentemente considerada uma vertente da responsabilidade social porque está fortemente ligada ao compromisso ético das empresas em promover um ambiente justo, representativo e acolhedor para todas as pessoas, independentemente das origens, idade, género ou situação económica, por exemplo. Esta é promovida sobretudo pelas grandes empresas, embora as práticas socialmente responsáveis existam em todos os tipos de empresas, públicas e privadas, incluindo PME e cooperativas (Comissão Europeia, 2001). No entanto, coloca-se a questão da motivação intrínseca das empresas em criar práticas sobre DEI, isto é, se o fazem porque é o politicamente correto a fazer ou porque realmente acreditam na sua importância (Locke, 2006).

Uma ação de responsabilidade social genuína envolve práticas contínuas e integradas com impactos mensuráveis e transparentes. Muitas destas iniciativas surgem em resposta à pressão social de consumidores, funcionários e investidores (Smith et al., 2013). As empresas procuram destacar-se entre os públicos jovens, que são mais sensíveis a estas questões, ao parecerem comprometidas com causas sociais, o que pode gerar *marketing* de causa com impacto limitado. Assim, algumas empresas adotam práticas de DEI como parte da responsabilidade social, enquanto outras seguem tendências.

Em suma, as ações de responsabilidade social devem obedecer a uma agenda delimitada para garantir uma abordagem estratégica e coerente que o mercado associe à marca. No entanto, também é importante manter a flexibilidade para responder a questões pontuais relevantes.

Embora haja críticas, é inegável que as grandes empresas de tecnologia como a Google, Apple, Meta, Microsoft e Amazon, ajudaram a trazer a DEI para o centro das discussões empresariais e inspiraram outras empresas a comprometerem-se mais com estas causas, devido ao seu poder de informação. Destarte, em algumas áreas, como a contratação de mulheres em tecnologia, apoio do casamento homossexual e criação de redes de apoio para grupos minoritários, houve progressos mensuráveis, mesmo que insuficientes (Thomas & Ely, 1996; Zhang, 2022).

Por outro lado, com a recente vitória de Donald Trump nas eleições presidenciais dos Estados Unidos, prevê-se o fenómeno de retrocesso exacerbado nos investimentos voltados para a DEI, depois da sua tomada de posse em 2025. Este novo contexto político pode intensificar as dificuldades enfrentadas pelas empresas com iniciativas de DEI. É ainda provável que muitos departamentos dedicados a essas áreas sejam extintos nas empresas norte-americanas, incluindo onde estas práticas têm um papel estratégico (Newman et al., 2021).

As companhias tecnológicas mencionadas têm um papel significativo de influência numa escala global e, cientes disso, assumem responsabilidades que vão além do lucro imediato. No entanto, o futuro dessas iniciativas ainda é incerto, especialmente diante das mudanças políticas e económicas. É necessário acompanhar como estas empresas irão reagir aos novos desafios e se continuarão a priorizar estas práticas.

2.5 Políticas de DEI na OCDE e na União Europeia

A diversidade na força de trabalho tem ganho destaque como motor de inovação e retorno económico, como já foi mencionado. No entanto, apesar dos benefícios reconhecidos, alguns grupos mais vulneráveis como mulheres, imigrantes, idosos e pessoas com deficiência continuam a enfrentar barreiras no acesso ao emprego (OECD, 2020).

Assim, surge em 1961, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), uma organização internacional que reúne 38 países e na qual a União Europeia (UE) tem o papel de observador. A sua principal missão consiste em promover

políticas que visem a melhoria do bem-estar económico e social das populações a nível global (Missão de Portugal junto da OCDE, n.d.).

Para isso, são realizados estudos comparativos em matérias como educação, emprego, economia, ambiente, inovação, entre outras. A partir destes, são sugeridas práticas, e são promovidos o diálogo e a cooperação internacional entre os países membros. Os principais eixos de atuação da OCDE centram-se no género e na nacionalidade, sendo também consideradas variáveis como a idade, o estado civil e a língua materna. Em menor escala, são ainda abordadas dimensões como a deficiência, a raça e etnia, a orientação sexual e a identidade de género (OECD, 2024a). Esta sequência deve-se à limitação no acesso a dados tanto na matéria da etnia como na deficiência, por exemplo. No entanto, vale salientar que cerca de 70% dos cidadãos da UE seria a favor de fornecer informações sobre a sua origem étnica como parte dos censos (OECD, 2020).

Com base nos dados observados no relatório da OCDE (OECD, 2020), quanto às disparidades no emprego, tanto de género (entre mulheres e homens), como de idade (entre população mais jovem e mais velha em idade ativa), verificou-se uma diminuição de, pelo menos, 25%, na maioria dos países da OCDE entre 2007 e 2017. Por outro lado, para os imigrantes, o panorama é mais heterogéneo, uma vez que apresentam taxas de emprego mais altas do que os nativos em 11 países da OCDE.

Finalmente, "na UE, apenas cerca de 36% apoiariam a formação sobre questões de diversidade para empregados e empregadores, e 35% apoiariam políticas de monitorização do recrutamento para garantir que todos os candidatos com as mesmas competências e qualificações tenham as mesmas oportunidades. O apoio à monitorização da composição da força de trabalho é geralmente menor (32%), sendo particularmente baixo na Letónia, Estónia e Alemanha. Apenas em cinco países (Irlanda, Suécia, Espanha, Portugal e Grécia) o apoio médio às três medidas é superior a 40%." (traduzido de OECD, 2020, p. 23).

Assim, e apesar da diminuição de custos referida em 2020, a OCDE apresentou um novo plano estratégico de RH para o período de 2023 a 2027, no qual a Diversidade e Inclusão é assumida como um dos pilares centrais. O quadro estratégico da organização assenta em cinco eixos fundamentais, o recrutamento e desenvolvimento, com enfoque na atração, retenção e progressão de talento; a capacitação, através do desenvolvimento de competências para a mitigação de vieses inconscientes e promoção de comportamentos inclusivos; o ambiente de trabalho e bem-estar, sustentado por políticas que visam garantir um espaço de trabalho seguro, equitativo e acolhedor; a consciencialização e divulgação, por

meio da realização de eventos e campanhas de sensibilização interna; e a monitorização do progresso, com a recolha e análise sistemática de indicadores que permitam avaliar a eficácia das iniciativas de diversidade e inclusão e promover melhorias contínuas (OECD, 2024a).

Segundo o relatório *"All hands In? Making Diversity Work for All"* da OECD (2020) tem-se vindo a adotar uma legislação antidiscriminatória com o intuito de proteger os grupos vulneráveis e garantir a equidade de oportunidades. No entanto, sem uma aplicação rigorosa ou canais eficazes de denúncia, receia-se que estas medidas possam ter um impacto limitado. Uma das estratégias frequentemente discutidas são as quotas e ações afirmativas destinadas a grupos sub-representados, nomeadamente mulheres e pessoas com deficiência, como se verifica no caso português (*Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto*, 2017). No entanto, o resultado pode variar, no primeiro caso traduziu-se num aumento significativo, pois em 2023, registou-se um progresso assinalável na igualdade de género, com as mulheres a representarem 54,5% dos cargos de direção e 47,7% das posições de liderança (OECD, 2024a). Enquanto no segundo são menos conclusivos, muitas vezes devido à falta de adaptação dos ambientes de trabalho (OECD, 2020).

Paralelamente, como já foi referido, um dos perigos identificados pela OCDE é o das chamadas "políticas vazias", adotadas unicamente por motivos de *marketing* ou reputação institucional, mas sem qualquer prática no quotidiano das organizações. Neste sentido, e para colmatar uma possível resistência, a comunicação clara dos impactos positivos da inclusão, bem como o envolvimento ativo das lideranças e a sua formação, são considerados elementos fundamentais para o sucesso (OECD, 2020).

Sumariamente, a diversidade contribui igualmente para o fortalecimento dos mercados, ao facilitar o acesso a novos segmentos de clientes e nichos de negócio. Promove também a retenção de talento, ao fomentar maior compromisso, satisfação dos colaboradores e atratividade organizacional. Assim, para que constituam alavancas de melhoria, é necessário um compromisso sustentado, apoiado por políticas eficazes, monitorização rigorosa e uma cultura organizacional que valorize a equidade, o respeito e o contributo de todos os indivíduos (OECD, 2020).

A par disto, a promoção da igualdade, diversidade e inclusão tem sido um pilar fundamental na construção da UE. Desde a assinatura do Tratado de Lisboa, em 2007, que reforçou o compromisso da UE com os direitos fundamentais. Por esta razão, estas temáticas passaram a ocupar um lugar central nas políticas comunitárias (União Europeia, 2007).

Portugal, como Estado-membro, tem alinhado a sua legislação e estratégias a estas diretrizes, refletindo o compromisso com uma sociedade mais justa e igualitária.

A UE baseia-se na conservação dos valores indivisíveis e universais inerentes ao ser humano, tais como a dignidade, liberdade, igualdade, solidariedade, cidadania e justiça. Assim, como é referido na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia: "A União contribui para a preservação e o desenvolvimento destes valores comuns, no respeito pela diversidade das culturas e das tradições dos povos da Europa […]" (Comissão Europeia, 2016).

A relevância deste estudo alinha-se também com os esforços da UE para promover a inclusão e a igualdade, em sintonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, especialmente o nº.5, que visa "igualdade de género", e o nº.10, focado na "redução das desigualdades". A UE tem defendido políticas que incentivam a diversidade e a inclusão no mercado de trabalho, visando eliminar barreiras que perpetuam a exclusão, tanto visível quanto invisível (UNRIC, 2016).

Paralelamente, o Pilar Europeu dos Direitos Sociais refere também que a igualdade deve ser promovida em todas as áreas, incluindo no mercado de trabalho, condições laborais e progressão na carreira, "Independentemente do género, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual […]" (Comissão Europeia, 2017).

Além disso, dada a relevância da diversidade, a própria Comissão Europeia, que tomou posse a 1 de dezembro de 2024, adotou também medidas no âmbito da responsabilidade social. Isto posiciona-a entre uma das poucas administrações públicas globais com a maior proporção de mulheres em níveis superiores hierárquicos (Comissão Europeia, 2024).

Apesar dos avanços, persistem desafios significativos. A discriminação estrutural, desigualdade salarial entre géneros, preconceitos étnicos e dificuldades de integração para migrantes continuam a ser obstáculos relevantes. Adicionalmente, existem disparidades entre os Estados-membros, onde alguns países apresentam níveis mais avançados de inclusão do que outros, exigindo estratégias diferenciadas para superar estas barreiras.

A diversidade e inclusão são mais do que imperativos éticos pois constituem vantagens estratégicas para a economia. Alguns estudos indicam que organizações com ambientes de trabalho diversificados apresentam maior capacidade de inovação, criatividade e produtividade (Dixon-Fyle et al., 2020; Groenewald et al., 2024; Sousa et al., 2024) . A

integração de diferentes perspetivas e experiências contribui para a adaptação a mercados globais cada vez mais complexos e competitivos, como já foi referido.

O crescimento da imigração, especialmente para fins laborais, tem um impacto significativo na diversidade, equidade e inclusão dentro da UE, pois as migrações internacionais são uma das principais forças de transformação social em todas as regiões do mundo (Castles, 2005, citado por Ramos, 2013). Os ambientes sociais e profissionais tornam-se mais diversos culturalmente, o que pode enriquecer a inovação, a criatividade e a troca de conhecimentos entre diferentes grupos (Ramos, 2020).

Relativamente ao multiculturalismo, em 2023, cerca de 150 milhões de pessoas que vivem na UE são residentes nascidos em países fora da mesma, representando um aumento da proporção de 9% para 11%. Além disso, a migração laboral temporária, ou seja, a migração limitada no tempo para fins de trabalho tem crescido e totalizava 2,4 milhões em 2022. Diante disto, observa-se um aumento contínuo da imigração qualificada, incentivada por políticas públicas que visam atrair o talento global para preencher lacunas no mercado de trabalho, o que pode justificar a taxa de emprego de imigrantes superior aos nativos em alguns países da OCDE (OECD, 2020). Muitos países ajustam os seus programas para promover o financiamento de *startups* e conceder vistos a empreendedores estrangeiros, reconhecendo o papel da imigração como catalisador da inovação, diversidade e da internacionalização acelerada do trabalho (OECD, 2024b). Uma das estratégias de promoção da mobilidade na UE é a reforma do sistema educativo para a equivalência de diplomas (Ramos, 2013).

Assim, o aumento da migração dentro da UE, aliado a estratégias adequadas de gestão e integração, pode contribuir para sociedades mais abertas, dinâmicas e resilientes e fortalecer a produtividade e rendibilidade das organizações.

No que diz respeito às alterações demográficas, Portugal, em 2023, apresenta uma idade média da população ativa de 44 anos, como já foi referido (INE, 2023). Posiciona-se assim entre os primeiros lugares como um dos países mais envelhecidos em comparação com a média da UE27 (PORDATA, 2023). O aumento da longevidade contribui para uma maior proporção de trabalhadores mais idosos na população ativa (Ramos, 2021), implicando desafios para a produtividade, a inovação e a sustentabilidade da segurança social.

Relativamente à representação por género em Portugal, a população é constituída por 5083568 homens e 5556158 mulheres, ou seja, mais mulheres do que homens, sendo que a taxa de crescimento da população residente registou um aumento de 1,2% em relação

a 2022, posicionando o país em quinto lugar no gráfico europeu, como pode ser observado na Figura 1 (PORDATA, 2023). Ainda assim, existem desigualdades estruturais no acesso a cargos de liderança e na igualdade salarial, onde Portugal tem feito alguns progressos (*Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto*, 2018).

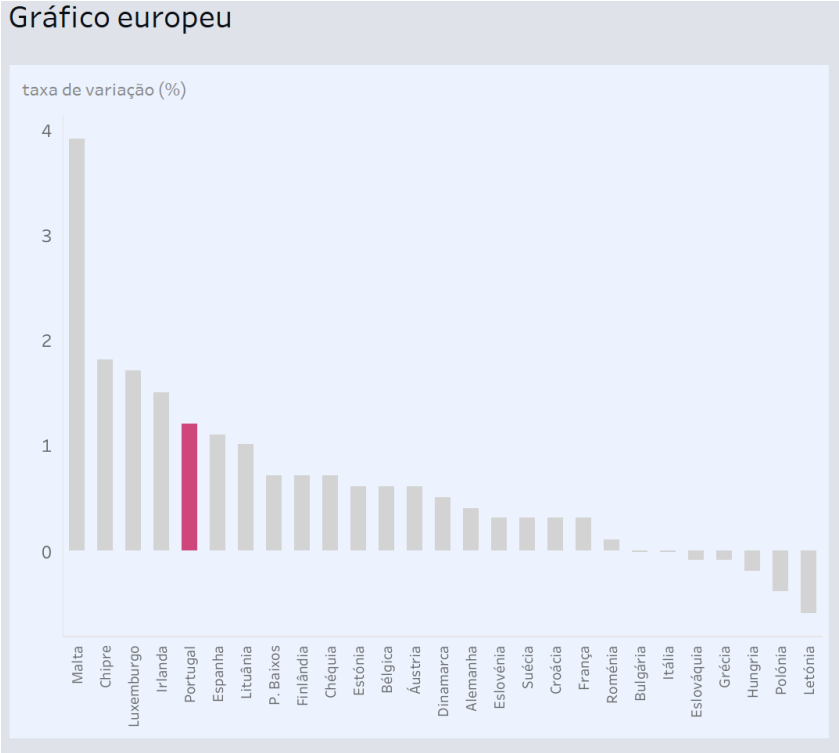


Figura 1 - Taxas de crescimento da população residente dos países da UE27

Destacam-se assim alguns indicadores ilustrativos como a conscientização sobre questões relacionadas à diversidade em que, cerca de 2400 profissionais de RH concordaram que, nos cinco anos anteriores (2013-2018), o tópico da diversidade ganhou mais atenção no seu país (85%) e nas suas empresas especificamente (65%). No entanto, numa outra perspetiva, na média da UE, apenas 9% acredita que se está a fazer o suficiente para promover a diversidade no local de trabalho (OECD, 2020).

Em suma, estes dados reforçam a importância de políticas DEI, tanto em Portugal como na UE e em maior escala nos países da OCDE, nomeadamente no combate ao envelhecimento da população e na promoção da igualdade de género. Portugal não está entre os piores países da UE em termos absolutos, mas enfrenta desafios de envelhecimento e de equilíbrio demográfico, com espaço claro para melhorar na promoção da diversidade etária, de género e cultural.

Objetivo de investigação

O objetivo desta investigação é analisar as práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão numa empresa tecnológica que estabeleceu a sua principal sede em Portugal, tendo origem brasileira. O foco deste estudo recai sobre as dimensões de idade, género e nacionalidade.

Pretende-se analisar a evolução histórica da entidade por forma a conhecer a influência das mudanças políticas e tendências culturais e globais no desenvolvimento de práticas de DEI. Compreender-se assim como essas diferenças moldam a implementação destas iniciativas, permitindo identificar pontos fortes e fracos das estratégias adotadas.

Por fim, o estudo visa fornecer recomendações para o aperfeiçoamento das políticas de DEI, destacando o seu papel essencial em mercados globalizados. Como complemento prevê-se apresentar cenários futuros para a evolução das políticas de DEI na empresa em estudo, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e competitivos.

Metodologia

A metodologia adotada segue uma abordagem qualitativa, de forma a obter uma visão ampla e aprofundada sobre as práticas de DEI, tendo por estratégia de investigação um estudo de caso único.

Segundo Amado (2017), um estudo de caso é um método de investigação qualitativa que analisa em profundidade uma pessoa, um grupo, uma organização, um evento ou uma situação específica, com o objetivo de compreender as suas particularidades, dinâmicas e contextos. Estes podem assumir três formas: "ser apenas uma tentativa de exploração de um determinado fenómeno (exploratórios), assumir um caráter meramente descritivo, situar-se numa perspetiva fenomenológica (interpretativos) ou, pelo contrário, buscar a explicação dos factos (explicativos; quasi-experimentais)." (Amado, 2017, p. 122).

No caso específico desta dissertação, caracteriza-se por um estudo descritivo, uma vez que pretende explanar o fenómeno que se insere num contexto específico (Amado, 2017).

Este estudo empírico foi conduzido com foco numa empresa tecnológica em Portugal que conta com aproximadamente 100 colaboradores. Serão considerados trabalhadores os inscritos na Segurança Social, incluindo estagiários.

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com membros-chave da organização, com particular destaque para o departamento de Recursos Humanos. O objetivo destas entrevistas é compreender a evolução histórica da empresa, o funcionamento do departamento e as iniciativas desenvolvidas no contexto organizacional. Adicionalmente, como observador participante, foi mantido um "diário de bordo" para registar anotações e reflexões ao longo do processo, permitindo capturar nuances contextuais e dinâmicas que complementam os dados obtidos nas entrevistas.

A preferência pelas entrevistas e pelo "diário de bordo" justifica-se por serem métodos qualitativos que possibilitam uma exploração aprofundada das experiências, perceções e significados dos participantes. Estes instrumentos são especialmente eficazes na análise de fenómenos complexos ou sensíveis, proporcionando dados ricos e contextualizados. Deste modo, estudar a cultura implica observar os comportamentos dos atores nos seus contextos e compreender os significados sociais que atribuem às suas práticas (Amado, 2017).

Por outro lado, a análise documental inclui o estudo de relatórios anuais representativos sobre a percentagem de género, idade média, mínima, máxima e modal presentes na organização, relatórios de formação para conhecer as competências desenvolvidas e iniciativas de DEI. E, por fim, explorar atividades de recrutamento e seleção como a participação da empresa em eventos e feiras e, adicionalmente, a exploração de medidas e práticas de apoio à contratação, para analisar as políticas de recrutamento e inclusão de grupos diversos nos últimos seis anos (2018 a 2024).

No que se refere ao tratamento dos dados, este ocorre por meio de observação direta, entrevistas e análise documental, garantindo precisão e transparência. Os dados foram armazenados de forma segura com proteção por senhas no caso dos documentos digitais. O seu uso foi restrito a fins académicos e qualquer partilha será realizada apenas de forma anonimizada, além disso, os dados foram tratados com confidencialidade dentro dos padrões éticos. Foi ainda obtido consentimento informado, assegurando que todos compreendem os objetivos do estudo, a forma de recolha de dados e os potenciais riscos, além de garantir que a participação seja voluntária e sem coerção.

A triangulação destes dados permite não só aprofundar o entendimento das práticas da empresa, mas também identificar lacunas e oportunidades para melhorar as estratégias de DEI no contexto tecnológico.

4.1 Caso de Estudo

A empresa em estudo, que iremos denominar Empresa A Portugal – Sistemas de Informação, S.A., é especializada no desenvolvimento de *software* para o setor do retalho, tendo, mais recentemente, expandido a sua atuação aos setores da indústria e da saúde. Destarte, o seu principal objetivo é aumentar a eficiência operacional e melhorar a relação entre os retalhistas e os seus clientes.

Originalmente fundada em 2004, em Porto Alegre, no Brasil, a empresa expandiu as suas operações internacionalmente. Dois anos depois, em 2006, constituiu a sua filial em Portugal, a Empresa A Portugal – Sistemas de Informação, S.A., onde estabeleceu a sua sede principal. Inicialmente integrada no grupo português SONAE beneficiou da experiência e suporte deste conglomerado. Além disso, a escolha de Portugal como base estratégica foi motivada pela a aproximação linguística e estabilidade cambial e pela crescente adoção do Euro na Europa, o que gerou maiores oportunidades para investidores e potenciais clientes.

No que diz respeito ao foco desta dissertação, o cerne é a sede em Portugal, localizada no Porto. A escolha desta deve-se à maior diversidade, dimensão e proximidade.

Relativamente ao departamento de recursos humanos, não existe uma prática específica dedicada a DEI. Isto acontece porque a empresa sempre teve essa preocupação integrada nas suas operações. Portanto, não sentiram a necessidade de redirecionar custos, pois está incorporado nas práticas gerais do departamento de RH.

Importa referir novamente que a empresa nasceu em 2004 no Brasil com o objetivo de assegurar três áreas cruciais para o negócio: pessoas, operações e vendas. Desde então, o *core business* consiste no desenvolvimento de soluções tecnológicas com o intuito de aumentar a eficiência operacional e a produtividade da força de trabalho.

Consequentemente, a influência cultural brasileira encontra-se enraizada e reflete-se numa cultura jovem, acolhedora, criativa e resiliente, contrastando com Portugal, onde prevalece uma abordagem mais tradicionalista e conservadora, frequentemente adversa à mudança (Silva et al., 2009).

Numa entrevista realizada com a *Managing Director* – com 10 anos de vínculo com a empresa, sendo a mesma do género feminino, na faixa etária dos 45-50 anos – , ficou evidente que, nos primeiros anos de atividade, o foco da empresa esteve na compreensão do negócio,

inicialmente centrado num único cliente retalhista, a SONAE. A partir daí, a empresa expandiu a sua atuação para outros clientes no setor do retalho, aprimorou os seus produtos e percebeu que os desafios enfrentados também se estendiam a outras áreas, como a indústria, saúde, hotelaria, entre outros. Consequentemente, começou a explorar essas oportunidades e a investir na expansão através de redes internacionais. Atualmente, tem presença em Portugal, Brasil, Espanha, Moçambique e Reino Unido através de parcerias locais verificando assim a sua crescente globalização, contando com cerca de 49 clientes. Importa ainda destacar que o ciclo de vendas de sistemas é longo, com uma duração em torno de 1 a 2 anos, tornando o processo de crescimento mais gradual.

Após a pandemia de Covid-19 possibilitou-se o teletrabalho, uma realidade presente nos dias de hoje da empresa, que permitiu descentralizar do Porto, sede da Empresa A, e, por isso, adquirir talentos mais qualificados por todo o país. Com a pandemia percebemos também uma maior preocupação com a sustentabilidade, incentivando as empresas a adotar práticas empresariais mais sustentáveis a nível ambiental e social (Su, 2022).

No que se refere à nacionalidade dos colaboradores, observa-se uma predominância natural da nacionalidade portuguesa, seguida pela brasileira, que representa a maior comunidade estrangeira em Portugal, como já referido anteriormente (INE, 2023), e por outras minorias representadas na empresa, que se manteve praticamente constante no período em análise. De forma geral, esta variação manteve-se estável, com os colaboradores estrangeiros a representarem cerca de 11% do total na Empresa A. Esta estabilidade na distribuição das nacionalidades pode indicar uma baixa rotatividade entre os trabalhadores estrangeiros ou uma política de recrutamento que mantém um perfil semelhante ao longo do tempo. Além disso, a presença de colaboradores de diferentes nacionalidades pode contribuir para a diversidade cultural da empresa, enriquecendo o ambiente de trabalho e promovendo a troca de experiências e perspectivas (Eshegbe & Dastane, 2015; Rathee et al., 2024; Sousa et al., 2024; Vargas et al., 2023). É ainda relevante destacar que na Empresa A é permitida a realocação de colaboradores entre o Brasil e Portugal, o que justifica algumas das entradas e saídas de funcionários neste contexto. Por fim, importa ressaltar que, ao longo da sua existência, a empresa em estudo tem atuado principalmente em países onde a língua materna é o português, o que fez com que o domínio de outras línguas não fosse considerado uma prioridade. Contudo, dada a crescente importância da comunicação multilingue no contexto atual, torna-se cada vez mais necessário formar equipas multidisciplinares que incluam

competências linguísticas variadas para responder aos desafios da internacionalização e da diversidade cultural.

Em 2024, a empresa celebrou 20 anos de atividade, destacando a sua trajetória na conexão de tecnologia e pessoas, reforçando o compromisso com a inovação no setor do retalho.

4.1.2 Política portuguesa e apoios

Em Portugal, por forma a garantir a representação de ambos os géneros, a partir de 2018, foram introduzidas políticas e incentivos. As empresas públicas e cotadas em bolsa foram obrigadas a assegurar pelo menos 20% de representação feminina nos conselhos de administração, sendo que, posteriormente, foi aumentado para 33,3%. Este requisito visa promover a igualdade de género nos cargos de liderança, refletindo uma mudança em direção à paridade (*Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto*, 2017). Vale ressaltar que, como será demonstrado adiante, a Empresa A já cumpre com essas quotas antes mesmo de ser exigido (Figura 2 e Figura 5).

De modo a promover a igualdade de género nas empresas há ainda a necessidade da elaboração de planos anuais, como salários justos e políticas de conciliação entre a vida pessoal e profissional. As regras propostas pelo parlamento têm especial enfâse sobre empresas com mais de 250 trabalhadores, garantindo a representação de 40% do quadro empresarial sobre o género sub representado, excluindo pequenas e médias empresas (Parlamento Europeu, 2022). No entanto, caracteriza-se por uma preocupação assente no quotidiano da Empresa A ainda que o número total de colaboradores na geografia portuguesa ronde os 100 trabalhadores e tratar-se de uma PME. Assim, destaca-se pela sua capacidade de antecipar as necessidades do mercado, através de soluções de vanguarda.

Adicionalmente, diversos programas foram implementados ao longo dos anos para incentivar a paridade e a inclusão, como os financiamentos do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) para cargos com pouca representação de um dos géneros. Este diferencial permite que o Estado conceda um apoio para cada contratação de profissionais pertencentes a grupos sub representados, como desenvolvedores de *software* do género feminino (IEFP, 2021). Por fim, um outro exemplo é a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego que tem promovido campanhas e suporte para que empresas sigam boas práticas de igualdade e inclusão, além de fiscalizar a implementação das leis (*Decreto-Lei n.º 76/2012, de 26 de março*, 2018).

Estas medidas fazem parte de um movimento europeu e nacional de combate à discriminação e promoção da diversidade, e têm sido alvo de fiscalização crescente como a Agenda 2030 refletido no UNRIC (2016). Finalmente, procuram assegurar uma força de trabalho equilibrada, que reflete a sociedade e reduz desigualdades estruturais em Portugal.

É importante destacar que, ao analisar o quadro da chefia do último ano (Figura 2), observa-se um equilíbrio entre ambos os géneros, considerando a inclusão do representante do Brasil. Focando exclusivamente em Portugal, verifica-se que 40% dos diretores são do género feminino, evidenciando o compromisso da empresa com as medidas de equidade mencionadas anteriormente.

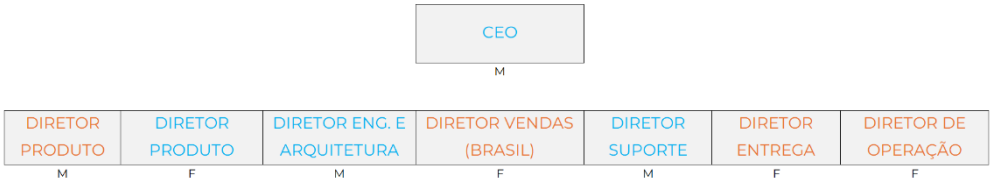


Figura 2 - Organograma Chefia 2024

Em suma, ao longo dos anos, a Empresa A tem desenvolvido soluções tecnológicas inovadoras para o retalho, com o objetivo de otimizar processos, aumentar a produtividade e melhorar a experiência do cliente. As suas soluções abrangem áreas como a gestão de força de trabalho, operações em loja e vendas omnicanal, bem como mantendo a sua preocupação com a diversidade, equidade e inclusão, refletida no equilíbrio da sua força de trabalho.

4.1.3 Departamento de Recursos Humanos da Empresa A Portugal

O departamento de Recursos Humanos é responsável pela gestão de pessoas dentro de uma empresa, garantindo que os seus colaboradores tenham as condições necessárias para desempenhar as suas funções de forma eficaz (Sotomayor, 2021). As funções intrínsecas são o recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e gestão do plano de carreira, gestão de benefícios e processamento salarial, gestão da cultura organizacional e clima, gestão de conflitos, *offboarding*, entre outras interligadas e a Empresa A não é diferente.

No que diz respeito à DEI, esta pode estar incluida na gestão de cultura organizacional mas também de conflitos. Para isso, a Empresa A realiza um inquérito de clima anual, usualmente no final de cada ano, em que a equipa de RH tenta perceber como se sentem os colaboradores no ambiente profissional face a diferentes culturas, etnias, raças,

idades, género, entre outros, bem como a gestão *adhoc* quando surge a necessidade, procurando sempre a mitigação do risco da mesma.

Assim, desde a criação do departamento de pessoas, a atenção a este tópico tem sido constante. Tem se realizado *workshops* e formações, procurado conhecer os apoios do estado para facilitar esta valorização da diversidade na cultura organizacional e adaptado o regime de trabalho às necessidades dos colaboradores. Isso inclui redução e flexibilidade de horário, trabalho remoto e, mais recentemente, obras no escritório para aumentar a acessibilidade.

Relativamente a *workshops,* a equipa de RH esteve presente no *Happiness Camp*, que na última edição promoveu a ideia de que devemos mostrar que cada trabalhador é importante, pois cada um possui um conjunto único de competências e um caminho a seguir, independentemente da situação económica, raça, género, crença, idade, deficiência, orientação sexual, entre outros. Adicionalmente, refletiu-se sobre o significado de *Curriculum Vitae* que traduzido do latim significa "o curso da vida", destacando que também o percurso pessoal tem relevância. Além disso, enfatizaram que a diversidade não se alcança apenas pela contratação de um colaborador de uma etnia diferente ou pela oportunidade de incorporar e gerir a equipa de DEI. Um exemplo citado foi o caso de um colaborador da *Netflix* que foi contratado com essa premissa. Embora tivessem a expectativa de que a presença dessa pessoa traria inovação, a verdade é que a mudança não é "mágica", nem imediata.

Uma outra palestra assistida pela equipa de RH, foi promovida pela Câmara do Porto com o tema *"Artificial Intelligence as an ally in the search for and management of Talent"*, que permitiu compreender que a Inteligência Artificial integra os preconceitos humanos, mesmo que inconscientemente (Varsha, 2023).

Destarte, é essencial ser o mais transparente e claro possível nas práticas de DEI, uma vez que os primeiros clientes são os colaboradores.

Estes são apenas dois exemplos em que a Empresa A marcou a sua presença no último trimestre de 2024 e que impactaram as perceção da equipa de RH e o catálogo de formações disponibilizado por forma a consciencializar os seus colaboradores.

Importa salientar que, embora os colaboradores de outra nacionalidade representem apenas cerca de 11% da força de trabalho da Empresa A em 2024, como já foi referido, percentagem que se tem mantido relativamente estável ao longo dos anos, observa-se a presença de traços culturais do Brasil no quotidiano da organização. Esta influência manifesta-se, por exemplo, no reconhecimento e respeito por datas comemorativas de ambas as geografias, sendo estas comunicadas de forma clara, com explicações contextualizadas e,

por vezes, acompanhadas de curiosidades culturais. Destaca-se, ainda, a concessão do dia de Carnaval como feriado, prática comum no Brasil, mas não obrigatória em Portugal, o que revela uma sensibilidade cultural na gestão de pessoas.

Apesar da representatividade numérica ser reduzida, verifica-se na prática um esforço de inclusão e valorização intercultural. Esse cuidado com as diferenças culturais estende-se também ao entendimento das realidades laborais de cada país, como, por exemplo, no que se refere à idade da reforma: no Brasil, as mulheres podem solicitar a aposentadoria a partir dos 62 anos e os homens aos 65, conforme os ajustes mais recentes (INSS, 2025), já em Portugal, a idade mínima legal da reforma em 2024 foi de 66 anos e 4 meses (Segurança Social, 2025). Estas diferenças são tidas em conta na construção de políticas internas que respeitam o contexto de origem dos colaboradores. Esta realidade pode contribuir para uma força de trabalho relativamente mais jovem no contexto brasileiro, o que, por sua vez, se reflete numa cultura organizacional marcada por maior dinamismo, flexibilidade e informalidade como será verificado mais à frente.

Em suma, através de observação direta e em conversa com elementos da equipa de RH conseguiu-se compreender que as formas de atuação da empresa sobre DEI se centram na consciêncialização e promoção de atividades, eventos e formações, neutralidade da comunicação, ausência de premiações ou homenagens com exclusividade de género. Assim, não existe uma sobrevalorização de um género em detrimento de outro, em contrapartida verifica-se igualdade de oportunidades na progressão de carreira, redução e flexibilidade de trabalho, atribuição equitativa de benefícios, entre outros.

Destaca-se ainda que o escritório funciona em regime de *open space*, com uma política de *hotdesking*, que permite aos colaboradores alternar livremente de lugar. Esta abordagem visa facilitar a comunicação e fomentar a colaboração, promovendo um ambiente mais igualitário e dinâmico.

Como exemplo de evento interno, salienta-se a possibilidade de qualquer colaborador assumir o papel de formador, bem como de dinamizar atividades de *team building*, como, por exemplo, noites de jogos de tabuleiro. Tais iniciativas refletem o compromisso da organização com a participação ativa, o reconhecimento informal, a valorização do contributo individual de cada membro da equipa, bem como a promoção da convivência intergeracional e da diversidade intercultural.

4.1.4 Evolução Demográfica e de Género na Empresa A Portugal (2018–2024)

4.1.4.1 Evolução da Representação de Género na Empresa A Portugal (2018-2024)

As figuras abaixo traduzem a evolução de ambos os géneros na empresa em estudo, no período em análise compreendido os anos de 2018 a 2024. Note-se que, como já foi referido, sendo a Empresa A uma empresa que atua no ramo do desenvolvimento de sistemas de *software*, assim, importa salientar novamente que nas áreas de engenharia e tecnologias da informação (TI), o género sub representado é o da mulher (IEFP, 2021).

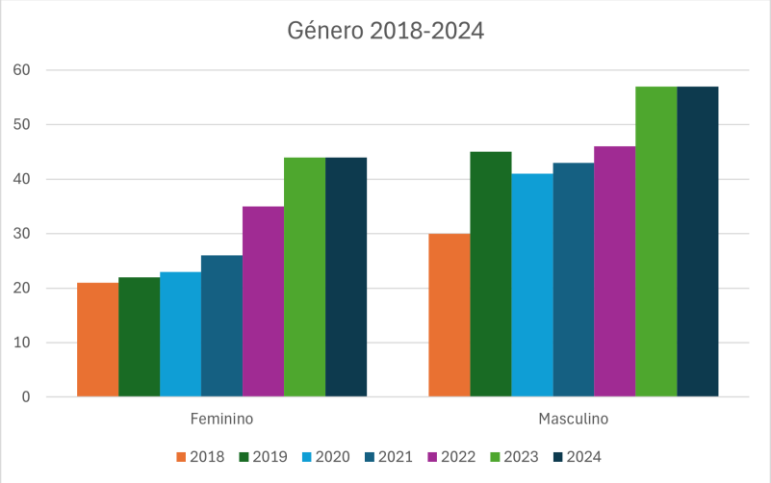


Figura 3 - Género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

Como esperado, existe uma predominância de colaboradores do género masculino, no entanto, verifica-se um número muito aproximado de mulheres no periodo considerado. Entre 2018 e 2019, o número de colaboradores masculinos registou um aumento significativo de 15 colaboradores, cujo número estabilizou em 2020, sem nenhuma razão aparente. Durante este período, o crescimento do número de mulheres foi mais moderado, mantendo-se uma diferença clara entre os dois grupos.

De 2021 para 2022, ambos os géneros registaram um crescimento mais acelerado, com um aumento ainda mais expressivo entre as mulheres. Este padrão intensificou-se entre 2022 e 2023, onde se verificou um aumento de 26% no número de mulheres e 27% no número de homens, refletindo um reforço na equipa devido ao aumento do volume de negócios, segundo a *Managing Director*.

Em 2024, os valores mantiveram-se constantes, sugerindo que eventuais saídas ocorridas entre 2023 e 2024 foram compensadas por novas admissões em igual proporção para ambos os géneros. Apesar da predominância masculina ao longo dos anos, verifica-se uma tendência

de aproximação no número de mulheres, demonstrando um progresso positivo em termos de equilíbrio de género.

Em suma, observa-se um crescimento tanto no número de homens quanto de mulheres, com uma redução gradual da diferença entre os géneros nesta área. Este equilíbrio deve-se a uma maior aceleração no crescimento feminino, impulsionada pelo aumento do interesse e da presença de mulheres na formação académica deste setor (Del Carpio & Guadalupe, 2022). Em 2020, em áreas tradicionalmente dominadas por homens, Portugal apresentou, em comparação com a média da UE27, uma maior proporção de mulheres doutoradas, como nas engenharias (37,8% contra 27,0%) e em matemática e estatística (39,4% contra 28,4%).

No entanto, é importante destacar que Portugal registou uma proporção menor de mulheres doutoradas na área das tecnologias de informação e comunicação (12,8%) em comparação com a média europeia (20,7%), (Torres et al., 2024).

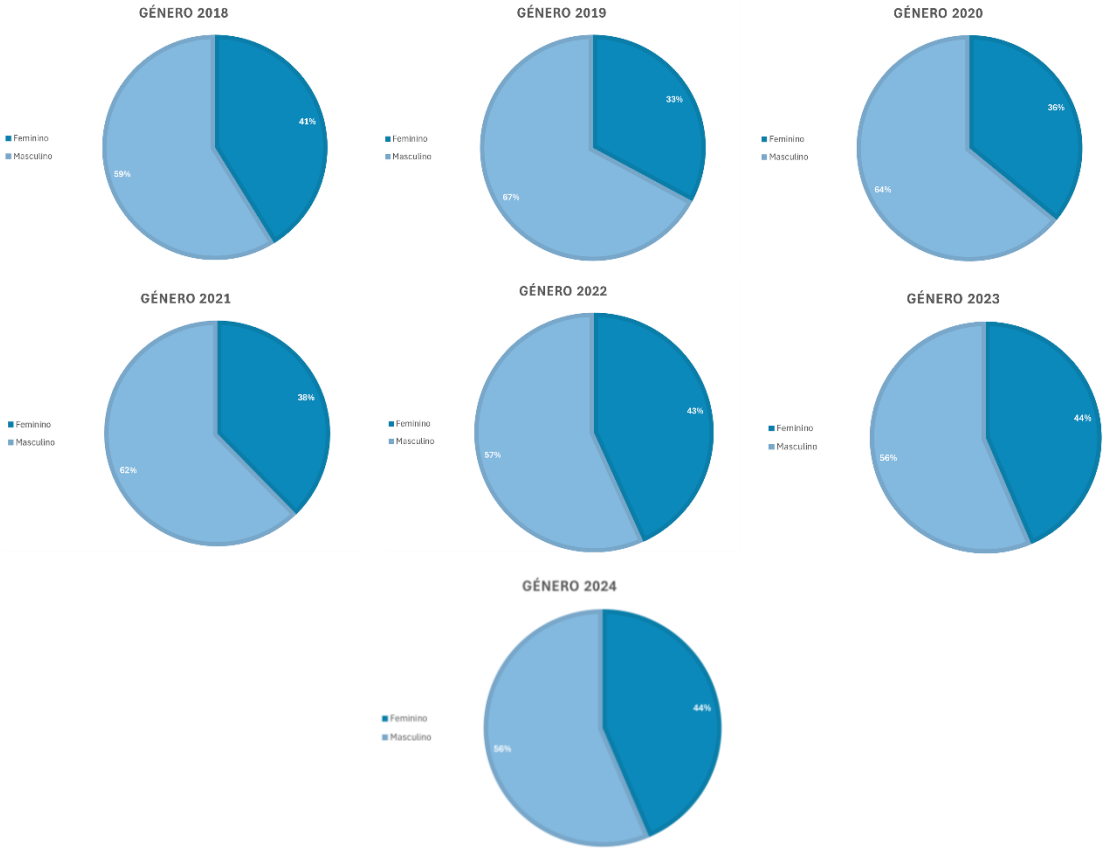


Figura 4 - Percentagem por género 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

Com base nos gráficos apresentados na Figura 4, é possível observar que a percentagem de colaboradores do género feminino se manteve em todos os anos do período

em análise acima dos 33%. Em 2018, as mulheres representavam 41% do total de colaboradores, no entanto, em 2019 houve uma redução para 33%. A partir de 2020, verifica-se um crescimento progressivo, com o percentual feminino subindo para 36% em 2020, 38% em 2021, e um aumento mais acentuado para 43% em 2022. Esse crescimento continuou em 2023 e 2024, quando as mulheres passaram a representar 44% do total de colaboradores.

Este aumento contínuo, com exceção da queda de 2019, que não resultou de uma diminuição do número de mulheres, mas sim de um aumento significativo do número de homens, indica uma maior inclusão feminina no setor ao longo dos anos. Além disso, comparando com a percentagem de mulheres no mercado de trabalho em Portugal, que se situou em 20%, no ano de 2023, no setor tecnológico (Patrício, 2024), pode-se afirmar que a empresa segue uma tendência positiva na redução do *gap* de género.

Como já foi referido, observa-se também uma evolução positiva no aumento do número de mulheres em cargos de liderança, refletindo um progresso significativo quando analisado em perspetiva. Na Empresa A, segundo a *Managing Director* e a *Senior People and Operations Manager*, homens e mulheres que ocupam a mesma posição recebem um vencimento e benefícios iguais, garantindo equidade dentro das mesmas hierarquias e funções.

A empresa reforça o seu compromisso com a igualdade de oportunidades, assegurando que critérios como género, idade ou nacionalidade não influenciem a remuneração ou o crescimento profissional.

Olhando com maior pormenor para cada nível hierarquico, importa referir que, ao longo do período em análise, as regras relativas à inscrição de estagiários na Segurança Social foram alteradas. Esta análise não inclui trabalhadores oriundos do Brasil nem estagiários curriculares. E, estes estágios, sendo de curta duração, poderiam facilmente dar lugar a contratos de trabalho, uma vez que todos os dados são referentes ao último dia de cada ano, facilmente não seriam aqui refletidos, caracterizando-se por um investimento em formação de baixo custo, com retorno em termos de produtividade a longo prazo, segundo a *Senior People and Operations* do Brasil, com 20 anos de experiência na Empresa A, na faixa etária dos 45-60 anos.

Além disso, sendo permitida a progressão na carreira de forma horizontal, é possível assistir a reestruturações de equipas e à transição para níveis hierárquicos diferentes, não necessariamente superiores, mas mais adequados ao novo papel assumido.

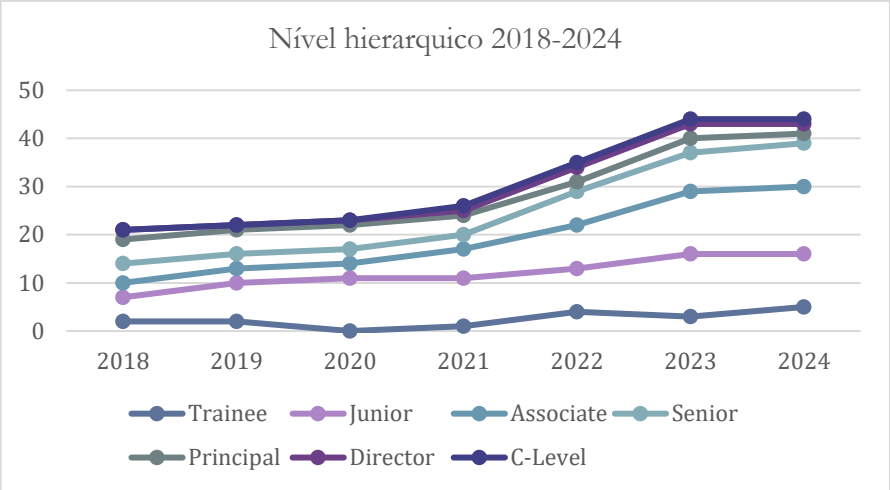


Figura 5 - Nível hierárquico e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

Em particular na Figura 5, entre 2018 e 2024, a empresa apresenta um crescimento significativo e estruturado ao longo de todos os níveis hierárquicos, refletindo uma evolução organizacional sustentada e alinhada com o seu processo de expansão.

A partir de 2021, observa-se um ponto de viragem, com um aumento expressivo no número de colaboradores em todos os níveis, especialmente nos escalões mais elevados. Este crescimento coincide com iniciativas estratégicas como a aposta em DEI e a consolidação de uma cultura organizacional influenciada pelo modelo brasileiro, que valorizou a captação de talento jovem e a estruturação de equipas mais robustas.

O reforço dos níveis intermédios (*Associate, Senior, Principal*) demonstra o amadurecimento das equipas técnicas e a criação de percursos de progressão de carreira internos, promovendo a retenção de talento e valorização de competências. Por outro lado, o crescimento expressivo dos níveis de liderança (*Director* e *C-Level*) reflete uma necessidade de suporte à complexidade crescente da organização e à diversificação de áreas estratégicas, indica a *Managing Director*.

Ao nível da base da pirâmide, os *trainees* e *juniors* mantêm uma expressão mais contida, mas não estagnada, o que pode indicar uma entrada seletiva de talentos em início de carreira, com foco na qualidade da formação e integração gradual.

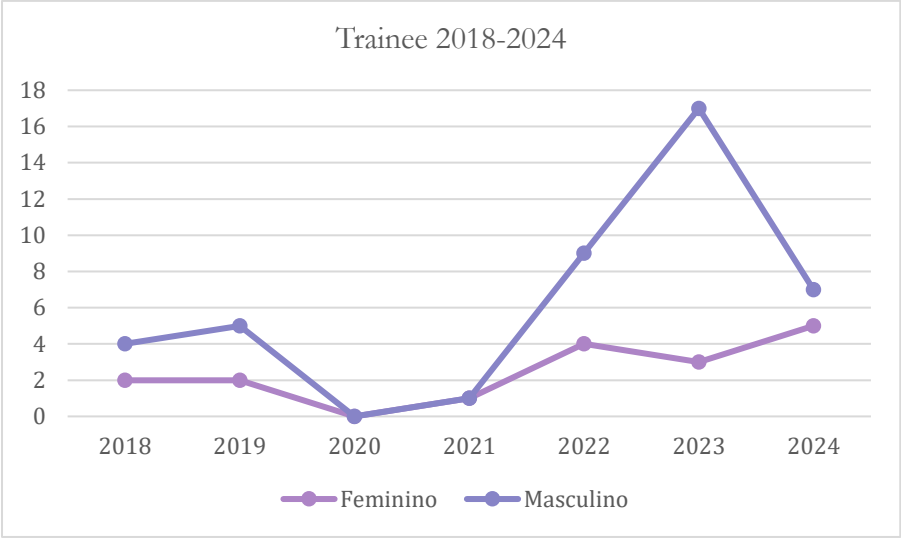


Figura 6 - Trainee e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

Durante o primeiro ano em análise, a Empresa A contava com quatro estagiários do género masculino e dois do género feminino. No ano seguinte, o número de estagiários aumentou em dois, contrastando com 2020, ano em que, a 31 de dezembro, não se registava qualquer estagiário, em alguns casos, devido à progressão para outros níveis profissionais. No ano subsequente, registou-se a presença de um estagiário de cada sexo.

É relevante salientar que, segundo dados internos, nem todos os estagiários se encontravam registados na Segurança Social, o que poderá justificar os valores reduzidos ou nulos, particularmente em 2020, período marcado por efeitos externos como a pandemia, o que numa fase inicial dificultou o acesso a oportunidades de formação pela necessidade de teletrabalho e desconhecimento sobre o futuro, afirma um dos diretores de produto.

Posteriormente, a partir de 2021, verifica-se uma mudança significativa nesta tendência com a entrada em vigor de novas políticas de renovação da força de trabalho, em particular, a substituição ativa de colaboradores após rescisões e a mudança de política da formalização contratual dos estágios. Assim, regista-se um aumento gradual do número de *trainees* com destaque para 2023, ano em que se atinge o pico de 17 *trainees* masculinos, sendo a participação feminina ligeiramente inferior à masculina.

Apesar do domínio masculino ao longo da série temporal, a diferença de género diminui em 2024, quando se observa uma maior aproximação entre mulheres (5) e homens (7). Este movimento pode indicar uma crescente preocupação da organização com a equidade de género logo nas fases iniciais de recrutamento, reforçando o compromisso com políticas de DEI.

Note-se ainda que, por norma os estágios têm a duração concentrada de 9 meses a 1 ano, por isso, no último dia de cada ano poderiam não ser considerados mas terem sido integrados durante o período em análise.

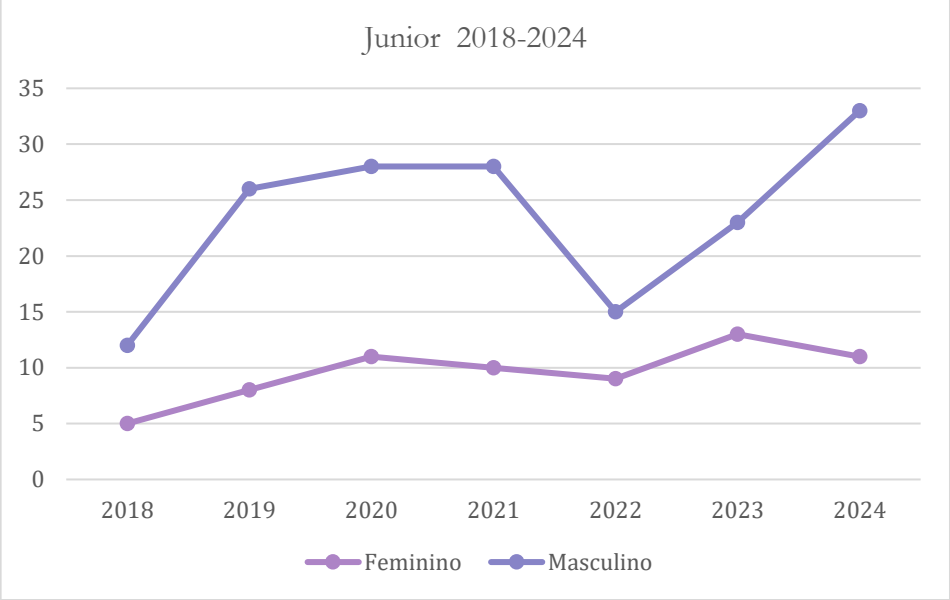


Figura 7 - Junior e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

O nível *Junior* apresenta uma trajetória marcada por flutuações acentuadas no género masculino e um comportamento mais estável do lado feminino.

Entre 2018 e 2020, observa-se um crescimento sustentado do número de colaboradores do género masculino, passando de 12 para 28. Esta tendência estabiliza em 2020 e 2021, mantendo-se o número de homens inalterado nestes dois anos. Contudo, em 2022, regista-se uma queda abrupta para 15 elementos masculinos, possivelmente associada a promoções internas, saídas ou reestruturações. A partir desse ponto, há uma recuperação significativa até 2024, atingindo o pico de 33 colaboradores do género masculino nesse nível.

Já no caso do género feminino, o percurso revela-se mais estável. Verifica-se um crescimento gradual entre 2018 e 2020, passando de 5 para 11, seguido por uma ligeira estabilização e depois uma nova subida em 2023. Em 2024, dá-se um ligeiro recuo para 11, o que evidencia uma certa oscilação recente, mas sem grandes variações extremas.

A análise comparativa revela que, apesar da predominância masculina constante neste escalão, o género feminino tem mantido a sua representação, ainda que sem acompanhar os picos de crescimento observados nos homens, típico da representação de género nesta área.

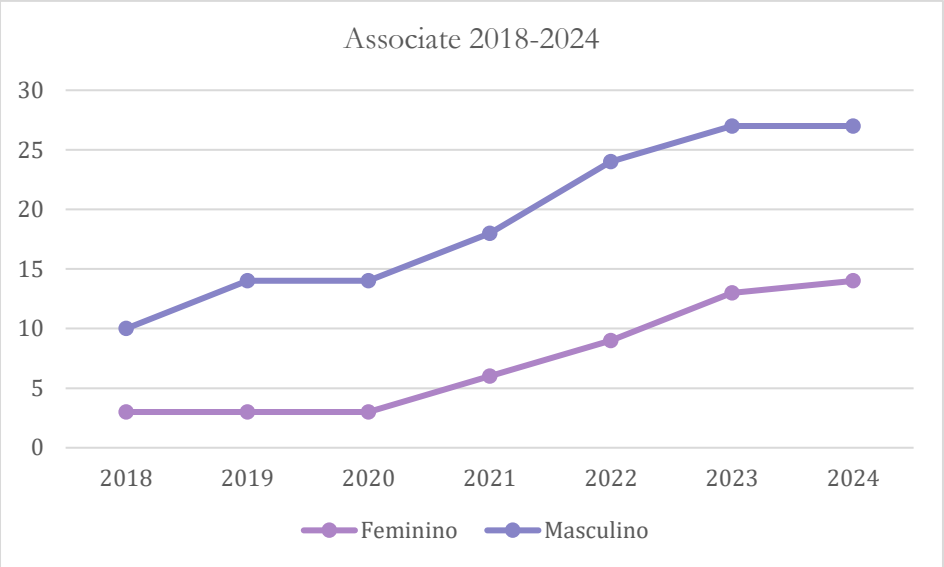


Figura 8 - Associate e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

O nível *Associate* apresenta uma evolução marcada por um crescimento contínuo em ambos os géneros, revelando um comportamento mais estável e progressivo do que o observado em níveis anteriores que apresentam maiores flutuações.

Entre 2018 e 2024, o número de colaboradores do género masculino cresce de forma consistente, passando de 10 para 27, com destaque para o período entre 2021 e 2023, onde se regista o maior salto (de 18 para 27). Esta progressão poderá estar relacionada com promoções, reforço estratégico da equipa ou retenção de talento. Em 2024, observa-se uma estabilização, mantendo-se o número de homens inalterado.

No caso do género feminino, o crescimento é também contínuo, mas inicia-se de forma mais lenta. Entre 2018 e 2020, o número de colaboradoras mantém-se constante, seguindo-se uma evolução gradual até 2024, ano em que se atinge o total de 14 mulheres neste nível. A subida mais expressiva ocorre entre 2021 e 2023, sugerindo um esforço mais recente de inclusão feminina.

A análise comparativa mostra que, apesar de uma diferença ainda significativa entre géneros, ambos seguem uma trajetória de crescimento sustentado, sem grandes oscilações. Este comportamento pode refletir políticas de desenvolvimento interno equilibradas e uma tendência para a consolidação da equipa a este nível, com sinais positivos no que toca à integração de talento feminino. Importa ainda referir que, nos níveis hierárquicos inferiores, a progressão tende a ocorrer com maior facilidade, estabilizando progressivamente à medida que se ascende na estrutura.



Figura 9 - Senior e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

O nível *Senior* apresenta uma trajetória marcada por um período inicial de estabilidade, seguido de um crescimento mais acentuado a partir de 2022, especialmente no género masculino.

Entre 2018 e 2021, o número de colaboradores do género masculino manteve-se relativamente estável, situando-se entre os 10 e os 11 elementos. A partir de 2022, observa-se uma forte expansão, passando de 10 para 19, e crescendo de forma contínua até atingir 24 em 2024. Esta evolução poderá estar relacionada com promoções internas, o aumento da complexidade das funções ou a expansão da equipa técnica, num contexto pós-pandémico marcado pela crescente necessidade de automatização de processos no setor do retalho.

No que diz respeito ao género feminino, o número de colaboradoras manteve-se constante entre 2019 e 2021 (com 3 elementos), após uma ligeira queda em relação a 2018. A partir de 2022, dá-se um crescimento gradual, subindo para 7 colaboradores, número que continua a aumentar até atingir 9 em 2024. Apesar de mais tímido, este crescimento sugere um reforço da presença feminina neste escalão, ainda que em menor proporção face ao masculino.

A análise comparativa revela que, embora o género masculino continue a predominar de forma significativa neste nível, o género feminino apresenta sinais de progresso. A tendência positiva em ambos os géneros indica um movimento de crescimento da estrutura sénior, mas a disparidade sugere a importância de continuar a investir em práticas de equidade na progressão de carreira. No entanto, importa destacar que esta situação pode traduzir-se

numa maior estagnação nos níveis hierárquicos superiores, ao contrário dos níveis mais baixos, onde a progressão parece ocorrer com maior facilidade, como já foi referido.

Por fim, a preferência por novas contratações mais jovens e a não substituição dos que saem por outros da mesma faixa etária pode constituir situações potencialmente desfavoráveis, quando em excesso. Com efeito, como se verá no nível seguinte, a experiência acumulada por estes profissionais pode perder-se devido à falta de retenção.

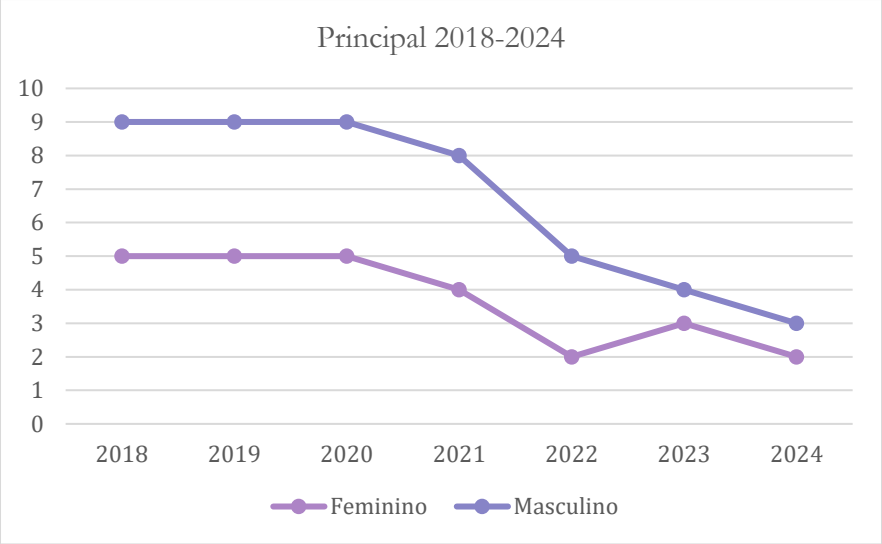


Figura 10 - Principal e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

O nível *Principal* revela uma trajetória de decréscimo contínuo em ambos os géneros, embora com nuances distintas entre homens e mulheres (Figura 10).

Entre 2018 e 2020, o número de colaboradores do género masculino manteve-se estável nos 9 elementos. No entanto, a partir de 2021, inicia-se uma trajetória descendente acentuada, passando de 8 para apenas 3 em 2024.

No que diz respeito ao género feminino, também se observa um decréscimo, mas com um comportamento ligeiramente diferente. O número manteve-se estável (5 elementos) entre 2018 e 2020, seguindo-se uma queda progressiva até atingir o mínimo de 2 em 2022. Contudo, em 2023, verifica-se uma inversão da tendência, com um ligeiro aumento para 3 colaboradoras, ainda que volte a cair para 2 em 2024. Este movimento pode indicar um esforço recente para manter ou recuperar a presença feminina neste nível.

Em suma, esta redução poderá estar associada a promoções para níveis superiores, saídas da empresa ou reestruturações internas. Tal situação decorre da criação inicial de um

departamento de investigação, no qual, face à complexidade dos produtos, se optou por constituir subequipas dentro da estrutura existente.

A análise comparativa mostra que, apesar da queda geral em ambos os géneros, o declínio masculino é mais expressivo, enquanto o feminino apresenta sinais de estabilização e até ligeira recuperação em 2023. Tal contraste poderá refletir diferentes dinâmicas de progressão ou estratégias de retenção por género neste escalão hierárquico mais elevado.

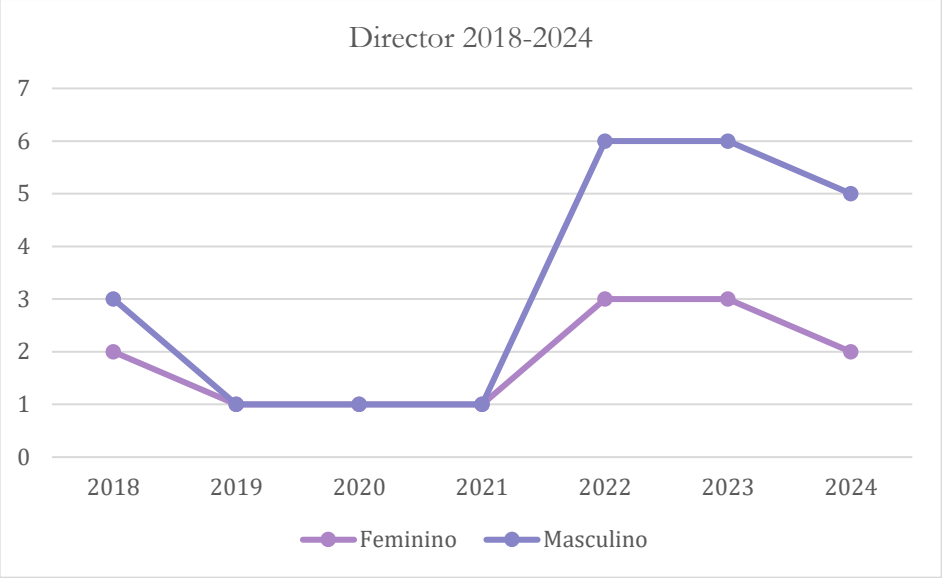


Figura 11 - Director e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

O nível *Director* apresenta um comportamento semelhante entre os dois géneros, com um crescimento acentuado a partir de 2021, após um período de estagnação (Figura 11).

Entre 2018 e 2021, tanto o número de homens como de mulheres neste nível manteve-se baixo e estável, situando-se entre 1 e 3 elementos. Este período de estabilidade sugere uma estrutura diretiva relativamente reduzida e pouco alterada ao longo desses anos.

A partir de 2021, verifica-se uma mudança significativa, com um aumento expressivo do número de diretores do género masculino, que passa de 1 para 6 entre 2021 e 2022, mantendo-se este valor em 2023, antes de descer ligeiramente para 5 em 2024. Já no caso do género feminino, o crescimento também é notório: de 1 em 2021 para 3 em 2022, com estabilidade até 2023 e uma ligeira redução para 2 em 2024.

Este padrão indica um reforço da liderança a partir de 2021, possivelmente associado a uma reestruturação organizacional, crescimento da empresa ou necessidade de resposta a novos desafios. A evolução paralela de ambos os géneros, embora em diferentes magnitudes,

revela um esforço para manter alguma representatividade feminina neste nível hierárquico, apesar da clara predominância masculina.



Figura 12 - C-Level e representação de género de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

No nível *C-Level*, observa-se uma estrutura relativamente estável ao longo dos anos, com ligeiras oscilações na composição por género (Figura 12).

Entre 2018 e 2020, a representação masculina manteve-se constante com 2 elementos. Em 2021, regista-se um aumento para 3, valor que se mantém em 2022, seguido de um recuo para 2 em 2023 e 2024. Quanto ao género feminino, é visível uma evolução positiva: entre 2018 e 2020 não existia qualquer presença feminina neste escalão. A partir de 2021, surge uma mulher na estrutura de topo, número que se mantém até 2024. Esta oscilação está ligada à saída de um colaborador por motivos de saúde enfatizando a necessidade de uma reorganização pontual e a rotação de cargos executivos.

Em suma, apesar de a representação feminina se manter reduzida, a sua inclusão e permanência ao longo dos últimos quatro anos constituem um avanço significativo no caminho para uma maior diversidade na liderança executiva. A análise deste nível revela uma predominância histórica do sexo masculino, mas também indícios de uma abertura progressiva à diversidade de género. A permanência de uma mulher em funções de *C-Level* durante quatro anos consecutivos poderá refletir não apenas uma conquista isolada, mas uma aposta consistente numa liderança mais inclusiva.

Alinhado com esta visão, a *Managing Director* destaca:

"É com muito orgulho que temos tantos colaboradores do género feminino com um forte reflexo no quadro da empresa. Nunca foi o nosso objetivo contratar com base no género – simplesmente aconteceu de forma natural. Subi ao cargo de C-Level em 2021 e, desde então, temos procurado manter um ambiente de mérito e igualdade de oportunidades para todos."

4.1.4.2 Perfil Etário dos Colaboradores da Empresa A Portugal (2018-2024)

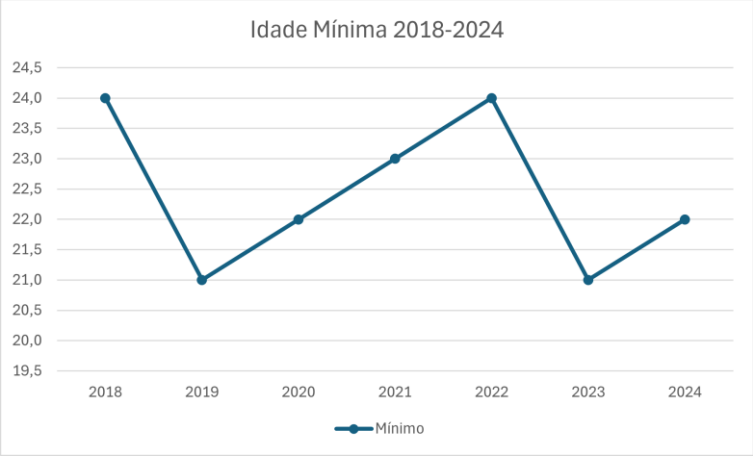


Figura 13 - Idade Mínima 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

A idade mínima (Figura 13) oscilou entre 21 e 24 anos ao longo dos anos, sendo o valor mais baixo foi registado em 2019 e 2023, com 21 anos, o que sugere a contratação de jovens profissionais nesses períodos.

Em 2018, a idade mínima era de 24 anos, diminuindo no ano seguinte. A partir de então, verificou-se um aumento gradual até 2022, ano em que voltou a atingir os 24 anos. No entanto, em 2023, registou-se novamente uma redução para 21 anos, indicando um padrão cíclico.

Este movimento pode ainda refletir uma mudança na política de contratação, possivelmente com maior flexibilidade para contratar jovens talentos através de apoios governamentais como do IEFP anteriormente referido e também diversificando as faixas etárias.

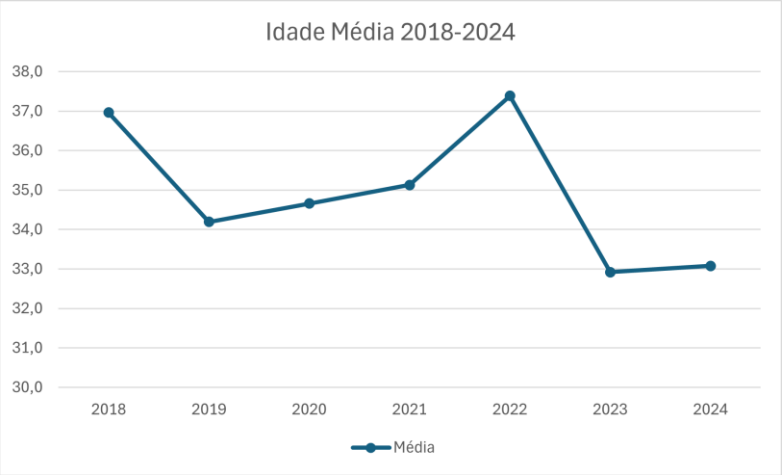


Figura 14 - Idade Média 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

A média de idades (Figura 14), em 2018, era de 37 anos, diminuindo para 34,2 no ano seguinte. A partir daí, registou-se um crescimento lento até 2021, quando a média atingiu os 35 anos. Em 2022, a média ultrapassou os 37 anos, mas em 2023 houve uma queda acentuada para 33 anos, mantendo-se praticamente estável em 2024. Esta tendência sugere uma tentativa de revitalização da equipa, promovendo um equilíbrio entre profissionais mais experientes e mais jovens. Assim, comparada com uma população envelhecida e uma idade média de 44 anos (INE, 2023), a Empresa A apresenta uma média inferior, o que é considerado positivo.

Aqui, vê-se refletida a cultura proveniente do Brasil onde começam desde cedo a trabalhar como aprendizes e a procura de uma equipa mais dinâmica, jovem e criativa, como refere a *Senior People and Operations Manager*.

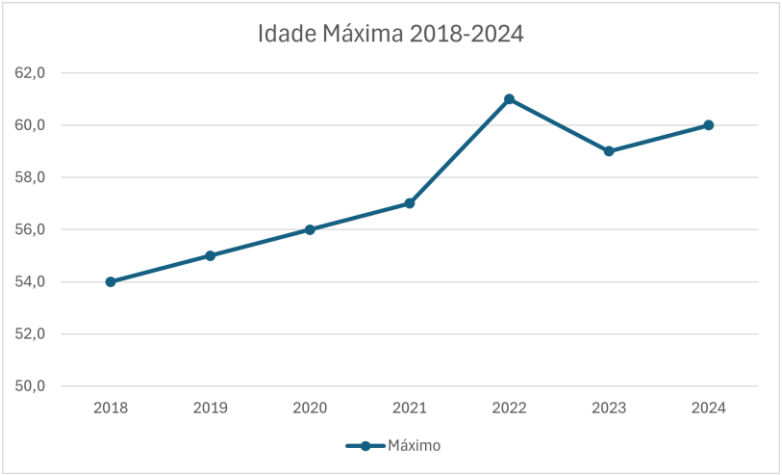


Figura 15 - Idade Máxima 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

A idade máxima (Figura 15) registou um aumento progressivo entre 2018 e 2022, passando de 54 anos para 61 anos. Esta evolução sugere uma estratégia organizacional orientada para a retenção de talento sénior, com o objetivo de preservar o conhecimento e a experiência acumulada no local de trabalho (Ramos, 2021). Em 2023 e 2024, observa-se uma ligeira redução para 59 e 60 anos, possivelmente associada a uma reforma antecipada. Ainda assim, manteve-se a presença de profissionais mais experientes no quadro de colaboradores.

Mais ainda, os dados indicam que poderá ter ocorrido a contratação pontual de colaboradores na faixa etária dos 45-65 anos entre 2021 e 2022, o que não se repetiu no ano seguinte, sugerindo uma ação temporária ou ajustamento estratégico.

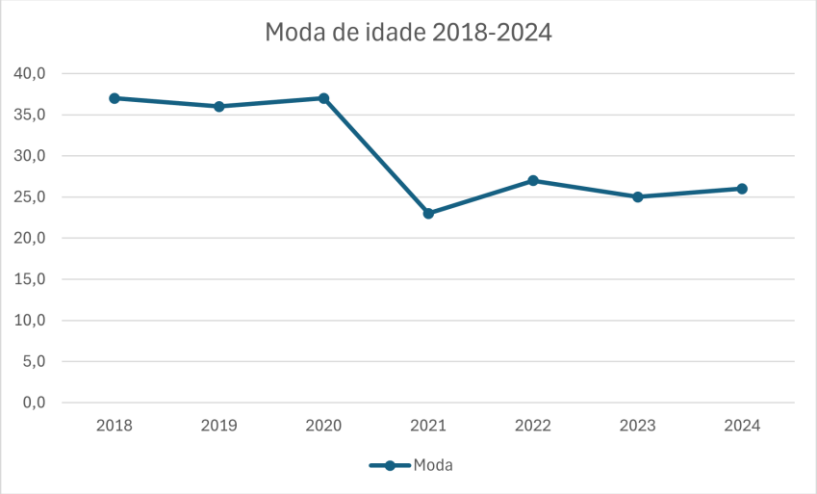


Figura 16 - Moda de Idade 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

A moda (Figura 16) representa a idade mais frequente entre os colaboradores. Em 2018, 2019 e 2020, a moda foi de 37 anos, indicando uma concentração de colaboradores em torno dessa faixa etária. No entanto, a moda reduziu significativamente, em 2021, para 23 anos, indicando a presença de um número avultado de jovens no quadro de colaboradores, o que pode ter sido motivado pelas iniciativas do IEFP na contratação de recém-licenciados.

Em 2022, a moda foi de 27 anos, tendo estabilizado em torno deste número nos anos seguintes, assim, em 2023 foi de 25 anos e em 2024 foi de 26 anos, refletindo uma tendência de renovação e maior presença de colaboradores jovens na empresa ao longo dos anos.

Em suma, a empresa passou por um processo de renovação etária ao longo dos anos, com uma entrada significativa de colaboradores mais jovens entre 2019 e 2023, como

evidenciado pela redução da média de idades e a diminuição da idade mínima. Houve uma preservação de colaboradores mais experientes, observado pelo aumento da idade máxima até 2022 e a moda de idades mais altas nos primeiros anos.

Além disso, a empresa tem promovido uma diversidade etária ao incorporar tanto jovens talentos quanto profissionais mais experientes, o que pode ter contribuído para um ambiente mais dinâmico e adaptável. Por fim, a moda reflete uma transição clara em direção a uma faixa etária mais jovem, com destaque para o movimento de jovens com idades em torno de 23 a 27 anos a partir de 2021.

Num contexto nacional em que Portugal, é um dos países da União Europeia mais envelhecido (Ramos, 2021), a Empresa A aposta em ações de formação contínua não só para os mais jovens como para os mais velhos, reconhecendo que a aprendizagem ao longo da vida é essencial para manter a competitividade da empresa, promovendo a partilha de conhecimentos e inclusão (Ramos, 2021). Mais ainda, através do teletrabalho e da transição horizontal de funções, a Empresa A permite facilitar a permanência dos colaboradores na organização. Assim, este perfil etário parece ser um reflexo da estratégia de renovação e inclusão de diferentes faixas etárias, potencializando o crescimento contínuo da empresa.

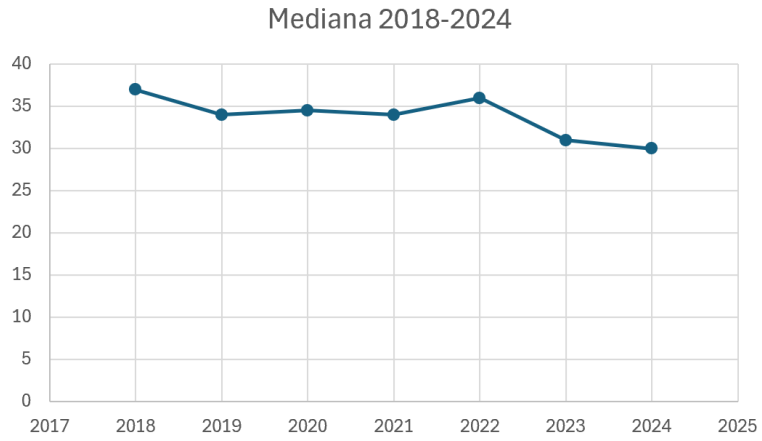


Figura 17 - Mediana de 2018 a 2024 na Empresa A Portugal

A evolução da mediana entre 2018 e 2024 (Figura 17) revela uma tendência de rejuvenescimento da população, passando de cerca de 37 para 30 anos. Este declínio sugere um aumento proporcional de trabalhadores mais jovens. No entanto, o índice de polarização nacional de 0,93 (INE, 2023) indica a existência de dois polos etários distintos. Isto porque, quanto mais próximo de 1, maior a polarização, indicando que a maioria dos valores está

concentrada em torno de dois extremos e, em contrapartida, quanto mais próximo de 0, menor a polarização, indicando uma distribuição mais uniforme ou concentrada num único valor. Assim, apesar da mediana refletir o valor central, permanece uma estrutura polarizada, com a presença significativa de jovens e alguns trabalhadores mais velhos como *outliers*.

Note-se que a polarização é um fenómeno que deve ser analisado com atenção, pois resulta num desfasamento entre as gerações mais jovens e as mais velhas. Isto deve-se, em grande parte, à crescente emigração das faixas etárias intermédias.

É importante destacar também que os estágios profissionais facilitam a captação de jovens talentos e a renovação da equipa. Anteriormente, a Empresa A já proporcionava essa oportunidade a recém-licenciados, mas, com os apoios do IEFP, foi possível otimizar recursos e expandir o programa, permitindo a formação e integração de um grupo mais diversificado. Por fim, a diretora do departamento de RH sublinha: "O que realmente importa não é de onde a pessoa vem, mas sim que desempenhe bem o seu trabalho."

Coerente com esta estratégia, a diretora de RH, com 5 anos de Empresa A, afirmou numa conversa, que a estratégia organizacional está centrada na excelência e na valorização contínua do potencial humano:

> "Apostamos no potencial das pessoas. Damos-lhes espaço para crescer, descobrir onde têm melhor desempenho e evoluir. Sabemos que, no início da carreira, os objetivos nem sempre estão bem definidos e que esses objetivos podem mudar com o tempo e as circunstâncias. Por isso, criamos um ambiente que promove o alinhamento entre o desenvolvimento individual e os valores da empresa. Quando lhes damos essa oportunidade, eles retribuem com compromisso e resultados."

Sugestões de melhoria

A estratégia de valorização de DEI deve ser aplicada de forma inovadora e consciente, criando um ambiente onde a diversidade seja verdadeiramente respeitada e promovida. Uma abordagem eficaz inclui programas de *mentoring* invertido, onde colaboradores mais jovens ou de diferentes origens orientam os mais experientes, promovendo a troca de ideias e perspetivas diversas. Outra proposta no mesmo âmbito é a criação de programas de *teambuilding* inter-geracional, adaptados para envolver diferentes faixas etárias, promovendo a aprendizagem mútua e a coesão entre as gerações.

Adicionalmente, atividades como "dias culturais", em que os colaboradores compartilham as suas tradições e histórias, ajudam a celebrar as diversas culturas dentro da empresa e a fortalecer a colaboração entre diferentes grupos. A ideia de programas como "*One Day As*", onde os colaboradores experimentam por um dia o papel de colegas de diferentes nacionalidades, géneros ou funções, pode ajudar a aumentar a compreensão e empatia entre os grupos. É essencial também oferecer flexibilidade e políticas inclusivas, como horários ajustáveis, ou ambientes de trabalho acessíveis para pessoas com necessidades especiais, o que já se verifica na empresa em estudo.

Por outro lado, criar comunidades e redes de apoio para grupos minoritários, como mulheres em tecnologia ou colaboradores de diferentes nacionalidades, pode oferecer um espaço seguro para partilha e apoio mútuo, contribuindo para a valorização da diversidade.

Um outro método poderá ser o reforço e alargamento da formação contínua sobre um viés inconsciente e a sensibilização para a inclusão como chave para a construção de uma cultura mais inclusiva, desconstruindo estereótipos e promovendo equidade entre os colaboradores.

Além disso, é importante incentivar o empreendedorismo interno, permitindo que diferentes grupos liderem novos projetos, e realizar auditorias regulares de DEI para garantir que todos os colaboradores sejam tratados de forma justa e tenham igualdade de oportunidades. Parcerias com organizações externas que promovem a inclusão de grupos marginalizados também podem enriquecer a diversidade dentro da empresa e ampliar seu impacto na sociedade.

Assim, ideias inovadoras como *hackathons* focados em soluções para promover maior inclusão ou rodas de conversa interculturais, onde colaboradores de diferentes origens compartilham experiências e fortalecem a comunicação entre culturas diversas (de forma aberta ou fechada), podem trazer grandes benefícios para a empresa. Ao implementar estas

estratégias, a empresa pode criar um ambiente mais justo e colaborativo, que favorece a inovação, o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, os resultados organizacionais.

Numa conversa com alguns diretores da Empresa A foram referidas as seguintes afirmações:

> - "Sendo nós uma empresa nascida no Brasil, mas com atuação também em Portugal, procuramos adotar uma política única e uniformizada para todos os colaboradores. Valorizamos a partilha entre geografias – por exemplo, quando há um feriado em Portugal, partilhamos curiosidades com os colegas no Brasil, e o mesmo acontece no sentido inverso. As festividades são celebradas de forma comum nas duas localizações, reforçando o espírito de unidade." – Diretor de Produto há mais de 10 anos na empresa, género masculino, na faixa etária dos 45-65 anos.
>
> - "Acreditamos também na importância da mobilidade interna. A possibilidade de transições horizontais – como um colaborador da equipa de QA passar para a equipa de desenvolvimento de produto, ou alguém da implementação juntar-se a suporte – traz novas perspetivas e enriquece o trabalho em equipa. Esse dinamismo tem gerado um impacto muito positivo na *performance* e motivação." – *Managing Director*.
>
> - "Para fomentar um ambiente mais informal e próximo, temos vindo a organizar fins de tarde com trocas de jogos uma vez por mês, criando espaço para convívio e descontração. Além disso, implementámos um sistema de *buddy*, no qual cada novo colaborador é acompanhado por um colega mais experiente desde o início, facilitando a integração e o sentimento de pertença." – *People Partner* com 2 anos na Empresa A, género feminino, na faixa etária dos 20-25 anos.

Para concluir, as ideias acima mencionadas devem ser implementadas de forma consistente, garantindo um acompanhamento contínuo da sua evolução e do impacto gerado. É essencial monitorizar regularmente como essas iniciativas influenciam a distribuição de trabalhadores por género, idade e outros, assegurando que a empresa se mantém alinhada com os princípios de diversidade, equidade e inclusão, promovendo um ambiente verdadeiramente representativo e equilibrado.

Conclusão

6.1 Considerações finais

Em suma, a revisão da literatura pressupõe que a evolução da GRH, desde um modelo assistencialista, focado principalmente na administração de pessoal, até à abordagem estratégica que conhecemos hoje, não ocorreu de forma linear. Ao longo do tempo, registaram-se avanços e retrocessos, mas é cada vez mais evidente que, independentemente da nomenclatura utilizada, há uma crescente preocupação com o ser humano, a sua experiência, necessidades e desafios. Esta mudança reflete a compreensão de que o bem-estar dos colaboradores não só impacta diretamente a sua satisfação e produtividade, mas também desempenha um papel fundamental no sucesso e crescimento sustentável das empresas.

No caso das PME's, como a Empresa A, destaca-se a proximidade relacional que permite uma abordagem mais personalizada e consciente sobre as necessidades de cada colaborador. Isso verifica-se também na baixa percentagem de *turnover* na empresa em estudo, e, saídas relacionadas com novos desafios profissionais e não com o ambiente e cultura da empresa, como afirma a diretora de RH.

Após o ano de 2020, verificou-se uma redução de custos a nível mundial em DEI, o que pode ser interpretada como um redirecionamento dos mesmos, uma vez que existe uma melhor perceção do que constitui e da sua importância (OECD, 2024a). Assim, apesar deste aparente retrocesso do investimento em DEI, não devem ser desvalorizados ou perdidos os ganhos alcançados até então, sendo essencial garantir a continuidade e evolução das práticas implementadas e respetiva regulação (OECD, 2020). Desta forma, a procura por um equilíbrio em termos de diversidade contribui para a diminuição do *turnover*, enquanto fortalece o *Employer Branding* com iniciativas em feiras universitárias e ações no *LinkedIn* e *Instagram*, por exemplo. Assim, existe uma forte valorização da atração da camada mais jovem e, em simultâneo, uma retenção das camadas mais velhas.

A par disto, como já foi mencionado é necessário ter uma marca forte e coesa para a promoção do EB referido (Alves et al., 2020). E, por isso, no ano de 2024, a Empresa A passou por um *rebranding* por forma a revitalizar a sua marca e reafirmar a sua posição no mercado.

Apesar de dispor de um departamento de RH de pequena dimensão, sem uma subestrutura específica dedicada a DEI, a Empresa A acredita que a diversidade, equidade e inclusão devem ser valores intrínsecos à cultura organizacional, e não apenas uma iniciativa complementar. Essa abordagem reflete a perspetiva de que a inclusão deve estar presente em todas as práticas e decisões da empresa, permeando a gestão de pessoas de forma natural e contínua, em vez de ser tratada como um elemento isolado ou secundário.

Assim, acredita-se no potencial de cada indivíduo, independentemente da idade, género ou nacionalidade, e incentiva-se a progressão na carreira, tanto vertical como horizontalmente. Como mencionado, a revisão da literatura aponta de forma inequívoca que a diversidade é um fator crucial para o crescimento organizacional. No entanto, para que o seu potencial seja plenamente alcançado, é essencial que seja devidamente gerida. Num contexto cada vez mais globalizado e interligado, é expectável que as organizações acolham um número crescente de culturas e etnias, tornando a gestão da diversidade um elemento estratégico.

A globalização amplificou a *pool* de talentos e a diversidade dos seus trabalhadores. Na Empresa A, independentemente da nacionalidade, há uma valorização do conhecimento do negócio, como fator crítico para a expansão internacional (Sotomayor, 2021; Werther & Davis, 1993). A ética, a justiça, a inclusão e a representatividade são pilares fundamentais, sendo o DEI encarado como uma responsabilidade social. A empresa reconhece que as desigualdades de género nas diferenças hierárquicas muitas vezes resultam de transições horizontais e não necessariamente da falta de progressão, refletindo uma abordagem mais holística ao desenvolvimento profissional.

Em síntese, uma das principais conclusões desta dissertação centra-se na trajetória de internacionalização da empresa Empresa A, pois a interligação dos mercados e a proximidade linguística facilitaram a sua migração do Brasil para Portugal, culminando na sua integração no grupo SONAE. A empresa procurou preservar a identidade da sua estrutura original, ao mesmo tempo que se adaptava ao novo contexto geográfico e cultural, adotando, para tal, um modelo de GIRH de natureza global ou geocêntrica (Rego et al., 2015).

Finalmente, a entidade, enquanto PME, procura ser socialmente responsável, procura alinhar-se com as melhores práticas do setor e beneficiar dos recursos públicos disponíveis, reforçando o seu compromisso realçando o que cada trabalhador tem para oferecer (Sotomayor et al., 2021).

6.2 Limitações do estudo

Uma das principais limitações deste estudo prendeu-se com a dificuldade no acesso a dados específicos sobre os trabalhadores no Brasil, nas datas mencionadas. Como consequência, a análise centrou-se exclusivamente na realidade portuguesa, o que poderá justificar eventuais discrepâncias em alguns indicadores. Ainda assim, numa análise realizada pela equipa de RH da Empresa A, durante o presente ano (2025) para assinalar o dia das mulheres nas tecnologias da informação e comunicação, constatou-se que 42% dos seus colaboradores são mulheres, sendo 40% dos cargos de chefia ocupados por mulheres e 55% da direção composta por elementos do sexo feminino.

Outra limitação identificada relaciona-se com a dimensão cultural. Apesar de se reconhecer a sua presença no quotidiano da empresa em estudo, a diversidade cultural representa apenas 11% do total de colaboradores da Empresa A, o que limita a profundidade da análise neste domínio.

Adicionalmente, apesar da empresa estar presente no mercado há mais de 20 anos, dispõe de uma equipa de RH de reduzida dimensão, com um foco mais orientado para resultados operacionais do que para a análise sistemática de dados. Consequentemente, a informação utilizada neste estudo não foi extraída de um *dashboard* estruturado, como é prática em algumas organizações, mas sim construída de raiz, com base nos dados disponibilizados pela Segurança Social. Embora exista um registo histórico com informação geral, não havia sido identificada, até então, uma preocupação consistente em recolher e monitorizar indicadores relacionados com diversidade, equidade e inclusão. No entanto, a empresa encontra-se atualmente empenhada em colmatar essa lacuna, nomeadamente através da modernização dos sistemas de recolha e análise de dados.

6.3 Sugestões para Investigações Futuras

Finalmente, algumas sugestões para investigação futura incluem a incorporação de dados do Brasil, ou seja, a expansão do âmbito geográfico da análise, integrando a realidade da operação brasileira da empresa, de modo a permitir uma comparação intercultural relevante, especialmente no que respeita à diversidade étnico-racial, que assume contornos distintos nesse contexto. Sugere-se igualmente a comparação com outras empresas, nomeadamente do mesmo setor e com dimensão semelhante, para aferir o seu posicionamento estratégico, bem como com organizações de maior e menor escala, por forma a compreender se a dimensão organizacional influencia o grau de investimento e a

sistematização das práticas de DEI. Pode ainda ser acrescentado o levantamento das línguas faladas por cada colaborador já existente e o seu nível de proficiência, por forma a avaliar a necessidade de contratar colaboradores nativos dos países onde a empresa atua ou pretende atuar, contribuindo assim para uma maior eficácia na comunicação e para o reforço da diversidade cultural. Seria ainda pertinente a realização de um estudo interno que avaliasse não só os efeitos da adoção de políticas de DEI em indicadores de desempenho, como a retenção de talento, a satisfação profissional ou a inovação, mas também a forma como essas práticas são percecionadas pelos colaboradores. Finalmente, propõe-se o alargamento da análise a outras dimensões da diversidade, como a religião, a deficiência, entre outras, que continuam a ser pouco exploradas neste contexto.

Referências

Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, *12*(23). https://doi.org/10.3390/su12239993

Amado, J. (2017). *Manual de investigação Qualitativa em Educação* (3ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2013). A historical view of human resource management practice: Literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, *3*(2), 126-137. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i2.6254

Beauchamp, C. (1998). *Revolução industrial e crescimento económico no séc. XIX*. Edições 70.

Beavers, D. (2018). *Diversity, Equity and Inclusion Framework*. The Greenlining Institute.

Casson, M., & Lee, J. S. (2011). The origin and development of markets: A business history perspective. *Business History Review*, *85*(1), 9-37.

Comissão Europeia. (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Livro Verde*. (Bruxelas (COM-2001-366))

Comissão Europeia. (2016). Charter of Fundamental Rights of the European Union. *Official Journal of the European Union*. http://data.europa.eu/eli/treaty/char_2016/oj

Comissão Europeia. (2017). Pilar Europeu dos Direitos Sociais. https://doi.org/10.2792/239183

Comissão Europeia. (2024). Dar Prioridade Às Pessoas — Diversidade E Inclusão. https://commission.europa.eu/about-european-commission/service-standards-and-principles/people-first-modernising-european-commission/people-first-diversity-and-inclusion_pt#ficha-informativa-sobre-a-diversidade-e-a-inclus%C3%A3o-no-local-de-trabalho---survey

Cunha, M., Rego, A., & Cabral-Cardoso, A. (2019). *Teoria das Organizações e da Gestão–Uma perspetiva histórica*. Lisboa: Edições Silabo.

Decreto-Lei n.º 76/2012, de 26 de março. (2018).

Del Carpio, L., & Guadalupe, M. (2022). More Women in Tech? Evidence from a Field Experiment Addressing Social Identity. *Management Science*, *68*(5), 3196-3218. https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4035

Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., & Prince, S. (2020). Diversity Wins.

Eshegbe, J. W., & Dastane, O. (2015). Diversity Elements in the Workplace: A Study on Diversity Factors at Workplace in Hotels at Klang Valley Malaysia. *International Journal of Accounting and Business Management*, *4*(2), 260-283. https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/260.283

European Commission. (2024). *Zero-tolerance code of conduct – Counteracting gender-based violence, including sexual harassment, in the EU research and innovation system*. https://doi.org/doi/10.2777/044501

Gotsis, G., & Kortexi, Z. (2015). Critical Studies in Diversity Management Literature: A Review and Synthesis. *VIII*, 98.

Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., & Pernites, M. J. (2024). Adapting HRM Practices to Globalization: Strategies for Success in a Borderless Economy. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, *1*(3), 142-149.

Harper, S. (2023). Why business leaders are pulling the plug on DEI. *Forbes*.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2014). Cultures and organizations: Software of the mind.

IEFP. (2021). Lista Igualdade de Género por Profissão. https://www.iefp.pt/documents/10181/5471970/Lista+Igualdade+de+G%C3%A9nero_aplica%C3%A7%C3%A3o+a+01-07-2021/7bc80af6-5258-404d-980e-5661fe31c790

INE. (2023). *Censos 2021*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

INSS. (2025, 03/01/2025). Ajustes na idade mínima e nas regras de transição para pedir aposentadoria estão em vigor. Confira. https://www.gov.br/inss/pt-br/noticias/ajustes-na-idade-minima-e-nas-regras-de-transicao-para-pedir-aposentadoria-ja-estao-em-vigor-confira

Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto. (2018). Diário da República n.º 160/2018, Série I de 2018-08-21

Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto. (2017). Diário da República n.º 147/2017, Série I de 2017-08-01

Locke, E. A. (2006). Business ethics: A way out of the morass. *Academy of Management Learning & Education*, *5*(3), 324-332.

Missão de Portugal junto da OCDE. (n.d.). História. https://ocde.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/ocde/historia

Newman, B., Merolla, J. L., Shah, S., Lemi, D. C., Collingwood, L., & Ramakrishnan, S. K. (2021). The Trump effect: An experimental investigation of the emboldening effect of racially inflammatory elite communication. *British Journal of Political Science*, *51*(3), 1138-1159.

OECD. (2020). All Hands In? Making Diversity Work for All. *OECD Publishing, Paris*. https://doi.org/ https://doi.org/10.1787/efb14583-en

OECD. (2024a). Annual Diversity And Inclusion Report. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/careers/inclusion-diversity/annual-diversity-inclusion-report-2024.pdf

OECD. (2024b). International Migration Outlook 2024, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/https://doi.org/10.1787/50b0353e-en.

Parlamento Europeu. (2022). Parlamento aprova regras de referência para a igualdade de género nos conselhos de administração. https://www.europarl.europa.eu/news/pt/press-room/20221118IPR55706/parlamento-aprova-regras-para-a-igualdade-de-genero-na-lideranca-de-empresas

Patrício, I. (2024). Portugal tem mais pessoas a trabalhar em tecnologia, mas ainda está abaixo da média da UE. *Eco*. https://eco.sapo.pt/2024/05/24/portugal-tem-mais-pessoas-a-trabalhar-em-tecnologia-mas-ainda-esta-abaixo-da-media-da-ue/

PORDATA. (2023). Indicadores populacionais.

Purcell, D., Macarthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the Glass Ceiling at Work. *Sociology Compass*, *4*(9), 705-717. https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x

Ramos, M. C. P. (2013). Globalização e Multiculturalismo. *Revista Eletrónica Inter-Legere "Políticas públicas, teorias e experiências"*(13), 75-101. http://www.cchla.ufrn.br/interlegere

Ramos, M. C. P. (2020). Mobilidade humana internacional, políticas migratórias e direitos humanos: avanços e recuos. *Revista de Políticas Públicas*, *24*(1), 405-421. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18764/2178-2865.v24n1p405-421

Ramos, M. C. P. (2021). Trabalhadores mais velhos: aprendizagens, competências e empregabilidade. In A. L. Oliveira, J. A. Schütz, & M. A. F. Amaral (Orgs.), *Vozes da educação. Pesquisas e escritas contemporâneas* (Vol. 2). Editora Ilustração. https://hdl.handle.net/10216/134077

Rathee, R., Dagar, S., & Monika. (2024). Cross Cultural Diversity in Hrm. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, *5*(4). https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i4.2024.2415

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (M. Robalo, Ed. 3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rocha, S. d. M. (2024). Idadismo: Mais de 40% de jovens já sentiram discriminação no trabalho devido à idade. *ONU News*.

Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2018). Benevolent discrimination: How HR managers reproduce ethnic discrimination with diversity initiative. *Academy of Management Proceedings*(1). https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.16111abstract

Segurança Social. (2025). Reforma. https://www.seg-social.pt/reforma

Silva, M. A. O. M. D., Gomes, L. F. A. M., & Correia, M. F. (2009). Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, *13*(1), 57-71. https://doi.org/10.1590/s1415-65552009000100005

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, *23*(3), 407-442.

Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos* (1 ed.). Rei dos Livros.

Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2021). *Princípios de Gestão das Organizações* (4 ed.). Rei dos Livros.

Sousa, B., Ferreira, J. J., Jayantilal, S., & Dabic, M. (2024). Global talent management–talents, mobility and global experiences–a systematic literature review. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*. https://doi.org/10.1108/jgm-03-2023-0018

Su, R., Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., & Khudaykulov, A. (2022). COVID-19 Pandemic Implications for Corporate Sustainability and Society: A Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. https://doi.org/10.3390/ijerph19031592

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, *45*(2), 122-133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações.* (3 ed.). Lisboa: Editora Escolar.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, *74*(5), 79-90.

Torres, A., Pinto, P. C., Assunção, F., Maciel, D., Coelho, B., Merlini, S., Reigadinha, T., & Ferreira, J. F. (2024). *Igualdade de Género no Ensino Superior em Portugal* (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas ed.). http://cieg.iscsp.utl.pt/images/m-IgualGenEnsSup-v2_compressed.pdf

União Europeia. (2007). Tratado de Lisboa que altera o Tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia. *Jornal Oficial da União Europeia*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/ALL/?uri=OJ%3AC%3A2007%3A306%3ATOC

UNRIC. (2016). Guia Sobre Desenvolvimento Sustentável: 17 Objetivos Para Transformar o Nosso Mundo. In: Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental.

Vargas, E. A., Scherer, L. A., Fiske, S. T., Barabino, G. A., National Academies of Sciences, E., & Medicine. (2023). Understanding Organizations and the Role of Leadership in Developing a Culture of Antiracism, Diversity, Equity, and Inclusion. In *Advancing Antiracism, Diversity, Equity, and Inclusion in STEMM Organizations: Beyond Broadening Participation*. National Academies Press (US). https://doi.org/10.17226/26803

Varsha, P. S. (2023). How can we manage biases in artificial intelligence systems – A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, *3*(1), 100165. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100165

Werther, W. B., & Davis, K. (1993). *Human resources and personnel management*. New York: Mc Graw-Hill.

Zhang, X. A. (2022). What constitutes great IDEA? An examination of corporate diversity communication on facebook and external and internal stakeholder reactions. *Public Relations Review*, *48*(5). https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102254

Usei o ChatGPT-4.0 para apoiar a reformulação pontual de expressões, sobretudo na identificação de sinónimos, com o objetivo de enriquecer o vocabulário do manuscrito.

FACULDADE DE **ECONOMIA**