



Cofinanciado pela
União Europeia

Nº Projeto 2024-1-FR01-KA220-VET-000254597



INTERGENDERACTION

BOOKLET

6 ÁREAS PARA ABORDAR O CONFLITO INTERGERACIONAL E
A PERSPETIVA DE GÉNERO NO LOCAL DE TRABALHO



Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agence Erasmus+ France / Education Formation. Nem a União Europeia nem a autoridade de classificação podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

ÍNDICE

• Resumo executivo	03
• Seis Áreas de Formação	04
• 1. Composição diversificada da equipa	05
• 2. Equidade na remuneração e benefícios	10
• 3. Comunicação inclusiva	14
• 4. Ajuste de valores e prioridades	19
• 5. Políticas de trabalho flexíveis	24
• 6. Cultura organizacional inclusiva	30
• Conclusões	34
• Referências	35

RESUMO EXECUTIVO

O **projeto INTERGENDERACTION** responde à necessidade crescente de locais de trabalho inclusivos e equitativos, abordando duas grandes fontes de conflito e desigualdade nos ambientes profissionais atuais: as **diferenças intergeracionais** e as **disparidades baseadas no género**. Com a presença crescente de mulheres em todos os setores e a coexistência de até quatro gerações nas mesmas estruturas organizacionais, as empresas enfrentam novos desafios para promover a compreensão, a colaboração e a equidade.

Para responder a estas questões prementes, o projeto começou com uma **fase preparatória** aprofundada que incluiu inquéritos nacionais e grupos de discussão de peritos em cinco países europeus: França, Espanha, Itália, Lituânia e Portugal. O objetivo era **identificar as áreas de formação mais relevantes** necessárias para **reduzir os conflitos** e **reforçar a cooperação entre trabalhadores de diferentes idades e géneros**. Esta abordagem baseada em dados concretos levou à seleção de seis áreas temáticas fundamentais que refletem desafios comuns e prioridades emergentes em vários contextos nacionais e organizacionais.

As seis áreas identificadas - **Composição diversificada da equipa, Equidade na remuneração e benefícios, Comunicação inclusiva, Alinhamento de valores e prioridades, Políticas de trabalho flexíveis e Cultura organizacional inclusiva** - servem de base à estratégia de formação INTERGENDERACTION.

Este livro eletrónico foi concebido como um **recurso prático** para empresários, empreendedores, gestores e chefes de equipa que procuram **reforçar as suas competências de gestão de pessoas e de comunicação** em locais de trabalho cada vez mais diversificados. Destina-se igualmente aos trabalhadores que desejam compreender e explorar melhor a dinâmica da cooperação **intergeracional e baseada no género**.

Cada capítulo deste livro eletrónico oferece uma exploração detalhada de uma área temática, fornecendo uma **definição** clara, uma visão geral das suas **implicações práticas** no local de trabalho e uma análise dos **potenciais conflitos relacionais** que podem surgir devido a dinâmicas intergeracionais ou relacionadas com o género.



Cofinanciado pela
União Europeia



INTERGENDERACTION

Seis Áreas a abordar

**CONFLITO INTERGERACIONAL
E PERSPETIVA DE GÉNERO
NO LOCAL DE TRABALHO**



Cofinanciado pela
União Europeia



COMPOSIÇÃO DIVERSIFICADA DA EQUIPA

AUTOR:



Cofinanciado pela
União Europeia

DEFINIÇÃO

A composição diversificada de uma equipa denota a integração de indivíduos com diferentes origens, idades, géneros, culturas, competências e experiências num ambiente de trabalho unificado. Uma equipa diversa oferece um amplo espectro de perspetivas e conhecimentos, promovendo a inovação e melhorando a resolução de problemas através de pontos de vista variados.

Além disso, promove o desenvolvimento de um local de trabalho mais equitativo e inclusivo, onde cada indivíduo pode partilhar os seus talentos sem discriminação. No âmbito do projeto **INTERGENDERACTION**, a diversidade inclui não só as diferenças geracionais e de género, mas também aspetos como a orientação profissional, o estatuto socioeconómico, a diversidade funcional, a etnia e a inclusão de comunidades historicamente marginalizadas.

A promoção de equipas diversificadas é essencial para cultivar uma cultura empresarial mais equitativa e enriquecedora, permitindo às organizações reforçar o seu compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Uma força de trabalho diversificada não só está em conformidade com os princípios de justiça e igualdade, como também influencia positivamente a produtividade, a criatividade e a competitividade das empresas.

A diversidade é um **instrumento crucial** para a adaptação a um mundo globalizado e em evolução, permitindo às organizações antecipar mais eficazmente as exigências do mercado e fornecer soluções inovadoras que refletem as realidades de uma sociedade diversificada.

A incorporação de uma perspetiva de género implica o reconhecimento das desigualdades estruturais que afetam desproporcionadamente as mulheres e os indivíduos com identidades de género diversas. A promoção da equidade de género engloba não só a representação, mas também o estabelecimento de **condições de participação** equitativas, distribuição de tarefas, oportunidades de liderança e um ambiente seguro, sem violência ou discriminação de género.



Cofinanciado pela
União Europeia

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

A diversidade nas equipas de trabalho influencia profundamente o desempenho e a dinâmica organizacional. Algumas das suas principais implicações incluem:

- **Melhoria do processo de tomada de decisões:** equipas diversificadas podem avaliar questões a partir de vários pontos de vista, conduzindo a decisões mais informadas e equitativas.
- **Reforço da criatividade e da inovação:** a integração de diversas experiências e competências promove o aparecimento de ideias originais e soluções distintas.
- **Maior atração e retenção de talentos:** as organizações que dão prioridade à diversidade são frequentemente mais apelativas para os potenciais trabalhadores e promovem uma maior lealdade entre a sua força de trabalho.
- **Atenuar os preconceitos e a discriminação:** a aplicação de estratégias de diversidade e equidade pode ajudar a eliminar barreiras de exclusão e a promover um ambiente mais inclusivo.



- **Experiência do cliente melhorada:** equipas diversificadas possuem uma maior capacidade para compreender e atender uma clientela igualmente diversificada, prestando um serviço superior e soluções adaptadas a vários contextos.
- **Maior capacidade de adaptação à mudança:** a diversidade permite que as organizações respondam mais rapidamente aos desafios do mercado e antecipem as tendências globais.



Cofinanciado pela
União Europeia

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

- **Promover a empatia e a inclusão:** um local de trabalho diversificado cultiva a consciência cultural e a compreensão mútua, reforçando assim a colaboração.
- **Desafios de comunicação:** as disparidades culturais e geracionais podem influenciar a forma como os trabalhadores articulam os seus pensamentos e compreendem as mensagens.
- **Preconceitos inconscientes:** alguns membros da equipa podem possuir preconceitos implícitos que impedem a colaboração e o respeito mútuo.
- **Resistência à mudança:** os trabalhadores podem sentir-se confortáveis com práticas familiares e mostrar relutância em relação a novos métodos de trabalho ou de envolvimento.
- **Conflitos de valores:** as diferentes gerações e contextos podem resultar em diferenças nas prioridades de trabalho, nas abordagens de liderança e nos critérios de avaliação do sucesso.
- **Desafios na atribuição de funções e responsabilidades:** a ambiguidade na atribuição de tarefas numa equipa diversificada pode originar mal-entendidos e conflitos.
- **Desafios na tomada de decisões:** pontos de vista divergentes numa equipa diversificada podem impedir o processo de tomada de decisões se não forem geridos de forma eficaz.
- **Micromachismos e papéis de género:** atitudes subtis, mas duradouras, podem perpetuar estereótipos de género, como a atribuição desproporcionada de tarefas de cuidados ou de apoio às mulheres, ou a contestação da autoridade de indivíduos com identidades de género não normativas. **Estratégias de atenuação dos conflitos:**
- **Implementar programas de formação sobre diversidade e inclusão:** educar os trabalhadores sobre o significado da diversidade e a gestão eficaz das diferenças.



Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

A **falta de diversidade nas equipas de trabalho** pode constituir um risco para o surgimento de conflitos interpessoais e estruturais nas organizações. Quando as equipas são constituídas por indivíduos com perfis homogéneos - seja em termos de género, idade, experiência profissional, origem cultural ou outros fatores - a variedade de perspetivas, a criatividade e a capacidade de adaptação do grupo são limitadas, podendo resultar em dinâmicas de trabalho prejudiciais e em relações comprometidas.

Principais conflitos que podem surgir em equipas com diversidade restrita:

- **Pensamento de grupo:** Em ambientes homogéneos, os indivíduos possuem frequentemente crenças e valores semelhantes, o que pode diminuir a crítica construtiva e restringir a capacidade da equipa para contestar ideias, tomar decisões inovadoras ou adaptar-se às mudanças ambientais.
- **Estagnação na resolução de problemas:** Uma deficiência na diversidade pode resultar numa perspetiva limitada na abordagem dos desafios, levando a respostas repetitivas, sem inspiração ou ineficazes relativamente às exigências emergentes.
- **Exclusão e falta de empatia para com perfis diversos:** Nas equipas em que predomina um modelo singular de experiência ou de trajetória, as vozes discordantes ou que não se conformam com o padrão prevalecente têm mais probabilidades de serem ignoradas ou marginalizadas, cultivando assim uma atmosfera de exclusão.
- **Reprodução de estereótipos e preconceitos:** Na ausência de diversidade, as atitudes discriminatórias e os papéis tradicionais de género podem permanecer incontestados, afetando particularmente as mulheres e os indivíduos com identidades de género diversas que posteriormente se juntam à equipa.
- **Oportunidades de desenvolvimento desiguais:** Uma equipa homogénea perpetua frequentemente as dinâmicas de poder estabelecidas, impedindo que indivíduos fora do grupo dominante tenham acesso a oportunidades de liderança, promoção ou participação.
- **Desconexão com a realidade do ambiente:** As equipas que não têm diversidade podem ter dificuldade em interagir com clientes, utilizadores ou comunidades cada vez mais diversificados, o que pode ter impacto na competitividade e sustentabilidade da organização.



Cofinanciado pela
União Europeia



EQUIDADE NOS SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

AUTOR:



Cofinanciado pela
União Europeia

DEFINIÇÃO

A **equidade salarial e de benefícios** é o princípio segundo o qual os indivíduos devem receber uma **compensação justa** pelo seu trabalho, independentemente do seu género, idade ou outras características pessoais. Vai para além do salário de base e inclui benefícios como bónus, pensões, seguros de saúde e outras formas de remuneração. A ideia central subjacente a este conceito é garantir que os indivíduos que realizam um trabalho semelhante ou igual recebam as mesmas recompensas financeiras, **sem disparidades injustificadas com base no género, idade ou outros fatores demográficos**.

No cerne da equidade salarial está a distinção entre **igualdade** e **equidade**. Enquanto a igualdade se foca em tratar todos da mesma forma, a equidade reconhece que as pessoas têm origens e situações diversas e podem necessitar de diferentes níveis de apoio ou de adaptação para alcançarem a justiça. Esta distinção é particularmente relevante quando se consideram as diferenças de idade e de género no local de trabalho. A **equidade de género**, por exemplo, aborda as desvantagens sistémicas que as mulheres frequentemente enfrentam, enquanto a **equidade de idade** se concentra em garantir um tratamento justo entre as gerações.



A **equidade salarial baseada no género** tem sido amplamente reconhecida por instituições como a União Europeia, que consagra o princípio de salário igual para trabalho igual nos seus documentos fundamentais, como o artigo 157.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (TFUE). No entanto, apesar dos quadros jurídicos e das políticas em vigor, **as disparidades salariais em função do género e da idade persistem em muitos locais de trabalho em toda a Europa**. A necessidade de ação nunca foi tão urgente, particularmente com o crescente reconhecimento do papel da igualdade salarial na promoção da inclusão organizacional e da sustentabilidade a longo prazo.



Cofinanciado pela
União Europeia

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

As implicações da **equidade nos salários e benefícios** podem ser observadas em várias facetas do local de trabalho. Estas implicações não são apenas influenciadas pelo género do indivíduo, mas também pela sua idade. A seguir, exploramos a **forma como estes fatores moldam o ambiente de trabalho**, com destaque para os seus efeitos distintos.

A tabela abaixo destaca as diferentes **implicações da equidade salarial** em relação à idade e ao género, realçando os desafios e oportunidades únicos que as organizações enfrentam quando trabalham no sentido de criar um ambiente equitativo para todos os trabalhadores, independentemente da idade ou do género.



IDADE	IMPLICAÇÕES DA EQUIDADE SALARIAL	GÉNERO
Trabalhadores mais jovens podem sentir-se mal pagos relativamente aos pares mais velhos com qualificações semelhantes, levando à frustração ou à falta de empenho.	Impacto na Motivação dos Trabalhadores	Mulheres podem sentir-se desmotivadas devido a disparidades salariais, mesmo que a remuneração tenha sido ajustada, o que conduz a uma diminuição da moral
Trabalhadores mais jovens podem abandonar organizações se oportunidades de progressão e de igualdade de remuneração são limitadas relativamente aos mais velhos.	Desenvolvimento e Retenção de Carreira	Mulheres podem ter menos probabilidades de permanecer em organizações com disparidades salariais persistentes com base no género.
Empresas podem negligenciar o valor da experiência se oferecerem salários mais baixos aos trabalhadores mais velhos.	Reputação da Organização	Disparidades salariais entre géneros podem prejudicar a imagem de uma empresa e afetar a sua capacidade de atrair os melhores talento.
Disparidades salariais baseadas na idade podem causar tensão entre gerações, reduzindo a colaboração.	Envolvimento e Colaboração dos Funcionários	Disparidades salariais entre géneros podem gerar ressentimentos entre os trabalhadores, afetando negativamente o trabalho em equipa.
Trabalhadores mais velhos podem sentir que os seus direitos não estão a ser respeitados se a remuneração não for ajustada refletindo a experiência.	Riscos Legais e de Conformidade	Desigualdades salariais baseadas no género podem expor as organizações a riscos legais, particularmente em países com leis rigorosas de igualdade salarial.



Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

No contexto da **equidade salarial**, tanto as disparidades de **idade** como as de **género** podem conduzir a conflitos de relacionamento no local de trabalho.

A **desigualdade salarial baseada na idade** manifesta-se frequentemente sob a forma de tensões entre trabalhadores mais velhos e mais novos. Os trabalhadores mais velhos podem sentir-se subvalorizados ou negligenciados devido à sua maior antiguidade ou à perceção de expectativas de remuneração mais elevadas. Por outro lado, os trabalhadores mais jovens podem considerar que os seus colegas mais velhos são resistentes à mudança, o que leva a **conflitos geracionais** sobre a dinâmica do trabalho, as expectativas salariais e a progressão na carreira. Estes conflitos podem prejudicar a coesão da equipa e fomentar o ressentimento, afetando a moral do local de trabalho.

A **desigualdade salarial relacionada com o género** introduz outro nível de complexidade. As mulheres, especialmente as que ocupam **cargos de liderança** ou em **setores dominados pelos homens**, podem sentir-se frustradas e desmotivadas quando se apercebem de que recebem menos do que os seus colegas homens por um trabalho semelhante. Esta situação cria um sentimento de **injustiça**, que corrói a confiança na organização. As disparidades salariais entre homens e mulheres podem também perpetuar **estereótipos**, sendo as mulheres consideradas menos capazes ou merecedoras de salários mais elevados. Os homens podem sentir-se em conflito se entenderem que os esforços para resolver a **desigualdade de género** lhes colocam uma pressão adicional, especialmente se ocuparem cargos de liderança ou de gestão.

Disparidades salariais resultam frequentemente em **desequilíbrios de poder**, **menor colaboração** e **desrespeito mútuo** entre os trabalhadores. Quando os trabalhadores sentem que os seus esforços não são compensados de forma justa, devido à idade/género, cria-se um ambiente de ressentimento, conflito e desinteresse. Para as organizações que pretendem abordar estas questões, a promoção de um **diálogo aberto**, a **garantia de transparência nas estruturas salariais** e a **criação de vias claras para uma compensação equitativa** são estratégias essenciais para atenuar estes conflitos de relacionamento e manter um local de trabalho saudável e produtivo.



Cofinanciado pela
União Europeia



COMUNICAÇÃO INCLUSIVA

AUTOR:

ANTARES
Change & Chance Company



Cofinanciado pela
União Europeia

DEFINIÇÃO

Comunicação inclusiva significa um tipo de comunicação que respeita a diversidade e não é discriminatória. Evita estereótipos e preconceitos, valorizando cada pessoa pelo que ela é, pelas suas competências e contributos.

A comunicação inclusiva não é apenas uma questão de género, mas deve abranger toda a diversidade na empresa, em particular uma que ainda é pouco referida, a diferença geracional.

Tanto a nível de género como de idade, na comunicação é essencial encontrar pontos em comum: as diferentes gerações têm muitas vezes abordagens linguísticas diferentes, que precisam de ser compreendidas e postas em diálogo. Uma linguagem consciente e cuidada é o primeiro passo para uma comunicação mais inclusiva: a linguagem desempenha um papel fundamental na sociedade e pode transmitir preconceitos discriminatórios. A utilização de vocabulário consciente do género tem um impacto positivo no empenho e no bem-estar dos trabalhadores, bem como na produtividade. No discurso, devemos prestar atenção não só aos géneros e pronomes, mas também a todas as expressões, terminologias, expressões idiomáticas ou piadas que possam inadvertidamente transmitir um sentimento de racismo, capacitismo ou idadismo (ou seja, discriminação com base na etnia, diversidade funcional e idade).



As **práticas de comunicação inclusivas** criam um espaço onde cada indivíduo se sente valorizado e compreendido, independentemente do seu género ou idade. Vão para além da linguagem, incluindo sinais não verbais, linguagem corporal e tom. A forma como as mensagens são transmitidas e recebidas pode reforçar ou dificultar as relações entre os trabalhadores, influenciando a moral geral do local de trabalho. O impacto da comunicação inclusiva vai para além das interações pessoais. Influencia a cultura organizacional, promove a confiança e reduz os mal-entendidos que podem conduzir a conflitos.



Cofinanciado pela
União Europeia

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

Várias são as **implicações** da comunicação inclusiva no local de trabalho. A **liderança desempenha um papel fundamental** na promoção da comunicação inclusiva nas organizações. Os líderes são chamados a dar o exemplo, adotando comportamentos inclusivos, estabelecendo canais de comunicação claros e promovendo ativamente práticas inclusivas nas suas equipas.

Ao encorajar ativamente a comunicação inclusiva, os líderes ajudam a criar um ambiente seguro no qual os trabalhadores se sentem livres para se exprimirem e levantarem questões críticas, sem receio de serem excluídos. A investigação sobre práticas de comunicação inclusiva mostra que as organizações que dão prioridade à inclusão registam **níveis mais elevados de envolvimento dos empregados, satisfação no trabalho e taxas de retenção**. Quando os empregados percebem que a sua voz tem valor, tendem a dedicar-se mais aos objetivos da empresa. Por outro lado, as organizações que não adotam práticas de comunicação inclusivas **correm o risco de alienar os seus empregados, alimentando ressentimentos internos e perdendo talentos valiosos**.

De facto, muitos desacordos resultam de **mal-entendidos** ou da **falta de atenção a diferentes perspetivas**. Welch e Jackson (2007) dividem a comunicação interna em **quatro dimensões principais**: 1) comunicação entre gestores e colegas de trabalho, 2) comunicação entre pares dentro das equipas, 3) comunicação entre pares em projetos e 4) comunicação empresarial interna. Criar uma estratégia empresarial que se concentre principalmente nas três primeiras dimensões pode ser uma opção eficaz para o sucesso de uma organização na construção de uma cultura verdadeiramente inclusiva. Os benefícios mais práticos que as estratégias de inclusão podem trazer são:

- Fomentar um clima empresarial positivo, estimulando a criatividade, a inovação e o bem-estar dos colaboradores;
- Valorizar diversidade, contribuindo para a formação de equipas mais equilibradas e de elevado desempenho;
- Reforçar a imagem de marca do empregador, atraindo novos talentos;
- Envolver um público vasto e diversificado;



Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

Um estudo conduzido por Claudia Manzi, (Universidade Católica), destacou a forma como a presença de **ideias erradas relacionadas com a linguagem inclusiva pode enraizar-se na cultura empresarial**. Estas crenças manifestam-se frequentemente como preconceitos ou resistências pessoais, influenciando assim as escolhas linguísticas de muitos profissionais. Este contexto complexo cria uma espiral de rejeição da linguagem inclusiva, bem como um bloqueio das iniciativas destinadas a promover uma comunicação empática e respeitosa. Estas dinâmicas têm consequências concretas para uma empresa que devem ser geridas e resolvidas. No que diz respeito às questões intergeracionais, alguns empregados (especialmente os mais velhos ou os que estão habituados a um determinado tipo de linguagem) podem entender estas políticas como uma imposição ou uma forma de censura.

No que diz respeito às diferenças de género, o desejo de quebrar estereótipos e preconceitos através de uma comunicação inclusiva pode levar a **efeitos de bumerangue**, em que alguns trabalhadores podem sentir-se desconfortáveis ou ameaçados por estas mudanças, interpretando-as como uma perda de identidade ou uma imposição. Além disso, os esforços para promover a inclusão podem ser entendidos como favoritismo em relação a um género em detrimento de outro, provocando sentimentos de exclusão. Por outro lado, **a ausência de ação ou a falta dela pode levar a um agravamento das desvantagens existentes em relação às mulheres nos locais de trabalho**.

O principal desafio para as empresas consiste em investir de forma consistente na **formação dos trabalhadores**, com o objetivo de uniformizar as competências transversais relacionadas com os temas da DEI, uma vez que nem todos os trabalhadores têm o mesmo nível de sensibilidade ou de preparação quanto ao tema da linguagem inclusiva. A formação dos trabalhadores deve também ser acompanhada por uma redefinição das diretrizes e atualizações da comunicação interna e externa. Tudo começa com uma **estratégia de gestão consistente**, com o objetivo concreto de melhorar a produtividade e o ambiente de trabalho, através de políticas de inclusão comunicativa cuidadosamente concebidas, adaptadas ao contexto da empresa e implementadas com consistência e no momento adequado.



Cofinanciado pela
União Europeia



AJUSTE DE VALORES E PRIORIDADES

AUTOR:

DEFINIÇÃO

O **ajuste de valores e prioridades** refere-se ao processo de garantir que os princípios fundamentais, a missão e as práticas operacionais de uma organização estão em sintonia com as crenças pessoais, a ética e as expectativas em evolução dos trabalhadores. O especialista em RH, Reinhard Guggenberger (2020), descreve este ajuste como um "**suporte cultural**", um quadro psicológico e sociológico que sustenta todas as interações dentro e fora da empresa. Do mesmo modo, a Dr^a Colleen Batchelder sugere que não se deve limitar a declarações de marca ou de visão, mas requer uma **integração consistente e autêntica destes princípios nas práticas de trabalho diárias, na tomada de decisões e na dinâmica interpessoal** (2024).

À medida que a força de trabalho se torna mais diversificada em termos de gerações, identidades de género e origens culturais, **as expectativas dos trabalhadores evoluem**. Os trabalhadores procuram cada vez mais locais de trabalho que estejam de acordo com os seus valores pessoais, promovam a segurança psicológica e apoiem contribuições significativas. Um estudo do LinkedIn realça a importância crescente dos valores da empresa, revelando que 59% dos profissionais europeus não trabalhariam para uma empresa que não partilhasse os seus valores, com 55% a afirmar que mesmo um aumento de salário não mudaria a sua posição. No Reino Unido, em França, na Alemanha e na Irlanda, **68% dos trabalhadores dão prioridade às empresas que estão de acordo com os seus valores**. Esta tendência é guiada principalmente pelas gerações mais jovens, que estão dispostas a deixar os empregos em busca de organizações que dão prioridade a valores como a sustentabilidade ambiental ou práticas empresariais éticas, mesmo no meio da incerteza económica (Laker, 2023).

Além disso, como refere o Dr. Batchelder, **o ajuste de valores e prioridades não é uma conquista única**. À medida que os tempos mudam e as normas sociais evoluem, também os valores da organização devem evoluir. Os líderes e os gestores têm de se envolver regularmente com os empregados para garantir que os valores organizacionais refletem as realidades sociais atuais e as expectativas dos trabalhadores. A adaptação a estas mudanças é crucial para o sucesso a longo prazo (2024).

Ou seja, a estratégia **não consiste em impor a uniformidade, mas sim em cultivar a compreensão partilhada e o respeito mútuo entre as diferenças**.



Cofinanciado pela
União Europeia

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

A ideia de que a congruência entre os valores pessoais e organizacionais tem implicações positivas para os indivíduos e para as organizações tem sido objeto de décadas de investigação nos domínios organizacional e psicológico, apoiada por várias teorias (Arieli et al., 2020). Além disso, vários artigos recentes, como um publicado pela Forbes (Evans, 2024) confirmam os **benefícios e as implicações do ajuste de valores**, sublinhando como a cultura empresarial que reflete os valores individuais é cada vez mais crucial no ambiente de trabalho atual. Os efeitos nos trabalhadores podem ser:

- **Maior satisfação no trabalho:** os trabalhadores que partilham os valores da organização encontram um significado mais profundo no seu trabalho. Este sentido de objetivo aumenta a motivação, o empenho e a realização nas tarefas diárias.
- **Melhoria do bem-estar mental e emocional:** um ambiente alinhado com os valores promove a segurança psicológica e reduz o stresse, ajudando os trabalhadores a sentirem-se respeitados e à vontade, enquanto minimiza o risco de esgotamento.
- **Maior empenho e lealdade:** é mais provável que os trabalhadores permaneçam em organizações que refletem as suas convicções, reduzindo a rotatividade e promovendo uma força de trabalho mais estável e dedicada.
- **Maior colaboração e trabalho de equipa:** os valores partilhados criam uma base de compreensão mútua, melhorando a cooperação, a coordenação e a eficácia geral da equipa.
- **Melhor tomada de decisões:** valores claros guiam os empregados na tomada de decisões alinhadas com os objetivos organizacionais, levando a uma tomada de decisões mais rápida e confiante.
- **Maior inovação e produtividade:** quando os indivíduos se sentem alinhados e capacitados, é mais provável que tomem iniciativas, partilhem ideias e contribuam proativamente para a melhoria da organização.
- **Crescimento pessoal e profissional:** trabalhar num ambiente que reflete os valores de cada um promove a autenticidade e cria espaço para um desenvolvimento significativo, oportunidades de liderança e satisfação profissional a longo prazo.

Em conclusão, **o ajuste de valores e prioridades é um ativo estratégico** que impulsiona o desempenho e apoia o bem-estar dos indivíduos.



Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

Quando os valores e prioridades dos colaboradores não estão alinhados com os dos seus colegas ou da organização, podem facilmente surgir **tensões e mal-entendidos**. Estes desalinhamentos tornam-se muitas vezes mais pronunciados quando vistos através das lentes da geração e do género, cada um trazendo **expectativas e sistemas de valores distintos**.



A força de trabalho atual é composta por **quatro grupos geracionais**; cada um influenciado pelas forças sociais, económicas e culturais do seu tempo. Como resultado, os trabalhadores trazem para o local de trabalho sistemas de valores diversos que nem sempre coexistem facilmente. Por exemplo, os **Baby Boomers** tendem a valorizar a lealdade, a estabilidade e uma forte ética de trabalho, equiparando frequentemente longas horas de trabalho a dedicação e sucesso. Em contrapartida, os **Millennials** podem dar prioridade à flexibilidade, ao trabalho com significado e ao bem-estar, encarando o trabalho como apenas uma parte de uma vida equilibrada. (Espinosa, 2024)



Quanto à perspetiva de género, a investigação demonstra que, embora homens e mulheres possam partilhar ideias básicas sobre o que consideram importante no trabalho, tendem a ter valores e prioridades diferentes nos seus empregos. Um estudo efetuado pela Luminari Inc. salienta que os **trabalhadores do sexo masculino** geralmente dão mais importância ao salário, aos benefícios, à autoridade, ao estatuto e ao poder do que as mulheres. Por outro lado, **as mulheres** tendem a dar prioridade às relações interpessoais, à colaboração, ao respeito, à equidade e expressam frequentemente uma preferência mais forte pelo equilíbrio e flexibilidade entre a vida profissional e familiar (Peterson, 2004).



Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

Estas perspetivas diferentes podem ter consequências organizacionais negativas, tais como conflitos, diminuição da moral e menor produtividade, sobretudo se não forem reconhecidas e respeitadas. Este facto realça a necessidade de os gestores estarem conscientes das diferenças geracionais e de género nas suas equipas e **evitem abordagens pouco abrangentes (Alferjany, 2021)**. É vital **criar uma cultura em que todas as gerações e géneros se sintam incluídos**. Reconhecer os diversos sistemas de valores que as pessoas trazem para o local de trabalho e trabalhar ativamente para os integrar pode transformar um potencial conflito numa fonte de força e inovação. Ao adaptar a comunicação e as abordagens de gestão para refletir estas diferenças, as organizações podem ajudar os indivíduos a sentirem-se mais ligados ao seu trabalho e mais alinhados com a missão da empresa (Othman et al., 2024).



INTERGENDERACTION



Cofinanciado pela
União Europeia



POLÍTICAS DE TRABALHO FLEXÍVEL

AUTOR:

V€RSLI
MAMA



Cofinanciado pela
União Europeia

DEFINIÇÃO

Uma política de trabalho flexível é um acordo entre um empregador e um empregado para modificar o regime de trabalho normal, a fim de melhor acomodar os compromissos do empregado fora do trabalho. **O principal objetivo destas políticas é permitir um equilíbrio mais saudável entre as responsabilidades profissionais e as necessidades pessoais, mantendo - ou mesmo aumentando - a produtividade.**

As disposições flexíveis podem implicar alterações ao **horário, padrão ou local de trabalho**. Alguns exemplos incluem:

Alguns exemplos incluem:

- Horários de início e fim de serviço flexíveis
- Trabalho a partir de casa pelo menos um dia por semana
- Horários de trabalho reduzidos ou uma quinzena de 9 dias
- Partilha de trabalho
- Dar aos trabalhadores a possibilidade de conceberem as suas próprias escalas de serviço com acesso remoto através de aplicações de escalas de serviço e de troca de turnos
- Combinar e partilhar funções, por exemplo: quatro dias numa função operacional e um dia numa função que permita o trabalho à distância.



É importante distinguir os acordos de trabalho flexível dos direitos laborais normais. Os ajustes laborais menores ou normais - tais como a licença de cuidador, a licença compassiva ou a licença parental - não se enquadram nas políticas de trabalho flexível. Tratam-se de direitos concedidos a todos os trabalhadores e não devem ser confundidos com a flexibilidade negociada.



Cofinanciado pela
União Europeia

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

As políticas de trabalho flexível podem ser instrumentos poderosos para promover o empenho, reduzir o esgotamento e melhorar a retenção dos trabalhadores. No entanto, o seu sucesso depende da forma como estão alinhadas com as diferentes expectativas e circunstâncias dos trabalhadores de diferentes gerações e géneros.

Para as gerações mais jovens (Millennials, Gen Z):

A flexibilidade é frequentemente vista como uma expectativa básica. Estes trabalhadores podem dar prioridade à autonomia, às ferramentas de colaboração digital e à capacidade de integrar o trabalho com as suas paixões pessoais ou projetos paralelos.

Para as gerações mais velhas (Baby Boomers, Gen X):

A flexibilidade pode ser valorizada em relação às necessidades de saúde, à prestação de cuidados a pais idosos ou ao planeamento faseado da reforma. No entanto, podem também valorizar muito a interação face a face, as rotinas estruturadas e as hierarquias tradicionais.

Do ponto de vista do género:

O trabalho flexível é particularmente importante para combater as disparidades de género. As mulheres, que assumem desproporcionalmente responsabilidades de prestação de cuidados, recorrem frequentemente a disposições flexíveis para permanecerem ou regressarem ao mercado de trabalho. No entanto, sem mudanças culturais nas perceções e práticas, tais disposições podem, inadvertidamente, reforçar estereótipos ou limitar a progressão na carreira (por exemplo, serem vistas como menos empenhadas).



**Cofinanciado pela
União Europeia**

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

Para serem eficazes, as políticas de trabalho flexível devem ser equitativamente acessíveis, claramente comunicadas e integradas numa cultura mais vasta de confiança, responsabilidade e desempenho focado nos resultados. Devem estar disponíveis para todos os colaboradores, independentemente da função, idade ou género, e ser apoiadas por diretrizes transparentes para evitar perceções de injustiça. Uma cultura de confiança permite aos colaboradores gerir o seu tempo de forma responsável, enquanto o desempenho focado nos resultados garante que a flexibilidade não compromete os resultados. As chefias também desempenham um papel fundamental na modelação e apoio de práticas flexíveis em diversas equipas.



INTERGENDERACTION

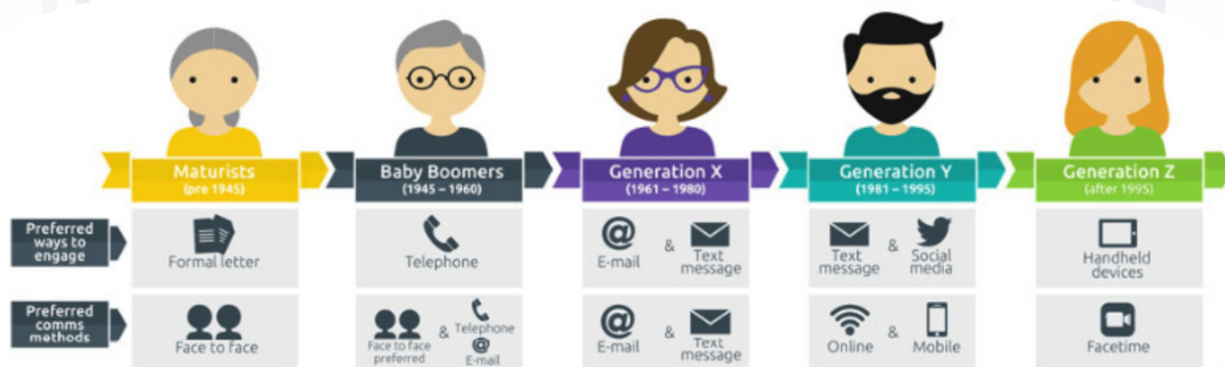


Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS NAS RELAÇÕES

Embora os acordos de trabalho flexíveis ofereçam muitos benefícios, podem também gerar tensões e mal-entendidos, particularmente quando vistos através das lentes da **geração** e do **género**. Estas dinâmicas, se não forem reconhecidas e geridas cuidadosamente, podem levar a ressentimentos ou desigualdades não intencionais nas equipas.

Podem surgir **mal-entendidos entre gerações** porque os diferentes grupos etários têm frequentemente expectativas e valores contrastantes em relação ao trabalho. Por exemplo, os Millennials e a Geração Z tendem a dar prioridade à autonomia e a estruturas flexíveis como essenciais para a integração da vida profissional e pessoal. Em contrapartida, os Baby Boomers e a Geração X podem dar mais importância à estrutura e à comunicação presencial. Consequentemente, os trabalhadores mais jovens podem interpretar a relutância em adotar o trabalho híbrido ou remoto como resistência à inovação ou falta de confiança, enquanto os colegas mais velhos podem considerar os hábitos de estar sempre online ou a comunicação assíncrona como falta de profissionalismo, limites ou disciplina.



A **perceção de injustiça** pode surgir quando as disposições flexíveis não são aplicadas ou compreendidas de forma uniforme. Por exemplo, os trabalhadores que desempenham funções operacionais ou viradas para o cliente podem ter menos opções de trabalho remoto do que os que desempenham funções administrativas ou baseadas no conhecimento. Os trabalhadores mais velhos podem também sentir-se em desvantagem se considerarem que a proficiência digital é um pré-requisito para a flexibilidade - potencialmente excluindo-os de oportunidades a que os colegas mais jovens e experientes em tecnologia acedem mais facilmente.



Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

As tensões baseadas no género também surgem quando a flexibilidade é distribuída de forma desigual ou socialmente "codificada". Por exemplo, se as disposições flexíveis forem utilizadas principalmente pelas mulheres - em especial pelas mães - tal pode reforçar os estereótipos sobre as responsabilidades de prestação de cuidados como sendo um "domínio feminino". A investigação mostra que este facto pode fazer com que as mulheres sejam vistas como menos empenhadas nas suas carreiras, afetando negativamente a sua progressão. Por outro lado, os homens que procuram acordos flexíveis para desempenharem funções de prestação de cuidados podem enfrentar o estigma social ou recear serem considerados menos ambiciosos, o que pode desencorajar a adesão e perpetuar as divisões de trabalho baseadas no género.

As lacunas de comunicação e os desafios de coordenação surgem frequentemente em equipas híbridas em que os empregados trabalham em locais diferentes ou em horários diferentes. Estas lacunas podem ser particularmente acentuadas quando não são reconhecidas as preferências geracionais em termos de comunicação (por exemplo, correio eletrónico vs. mensagens instantâneas vs. presencial) ou os diferentes níveis de conforto com as ferramentas digitais. Sem práticas inclusivas - tais como expectativas claras, check-ins regulares e oportunidades de ligação social - os funcionários podem experimentar sentimentos de isolamento ou desconfiança, o que pode aprofundar as divisões ao longo das linhas geracionais ou de género.

Em suma, as políticas de trabalho flexível devem ser implementadas com um esforço consciente para reconhecer e abordar estas potenciais fontes de conflito. Para tal, são necessárias uma liderança inclusiva, uma comunicação pró-ativa e uma avaliação contínua da forma como a flexibilidade está a ser utilizada e percebida pelos diferentes grupos demográficos da equipa.



Cofinanciado pela
União Europeia



CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

AUTOR:



Cofinanciado pela
União Europeia

DEFINIÇÃO

Uma cultura organizacional inclusiva é um ambiente de trabalho em que os trabalhadores se sentem **valorizados** e **respeitados**, independentemente da sua origem, identidade ou condição. Quando eficaz, esta cultura promove a equidade, a responsabilidade partilhada e a produtividade.

Construir uma **cultura organizacional inclusiva** é mais do que desenvolver políticas - trata-se de criar um ambiente onde as pessoas sintam que pertencem verdadeiramente à organização. Esta tem o potencial de determinar a forma como as pessoas se tratam todos os dias, a motivação da equipa, a forma como as decisões são tomadas e como as contribuições de todos são valorizadas.

Quando a inclusão se torna parte da vida quotidiana no local de trabalho, os esforços de diversidade deixam de ser obrigações políticas e começam a fazer uma diferença real no ambiente corporativo. As pessoas sentem-se **respeitadas**, **apoiadas** e **motivadas** para darem o seu **melhor** no trabalho - independentemente da sua idade, género, origem ou capacidades.

Neste capítulo, analisaremos o que significa construir uma cultura de trabalho inclusiva. Iremos focar-nos em medidas práticas que as empresas podem tomar, especialmente com base em iniciativas e recursos europeus que já estão a preparar o caminho para locais de trabalho mais inclusivos por toda a Europa.

Quer seja um gestor, um chefe de equipa ou um trabalhador que procura ter um impacto positivo, após ler este capítulo compreenderá melhor o seguinte:

- Porque é que a inclusão deve fazer parte da cultura quotidiana da sua organização.
- Como criar espaços para uma verdadeira cooperação entre equipas diversas.



Sabia que?

A inclusão compensa: 69% dos trabalhadores europeus valorizam mais uma cultura inclusiva forte do que um salário mais elevado. A inclusão importa!



Cofinanciado pela
União Europeia

IMPLICAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

Criar uma cultura inclusiva passa por construir um local de trabalho onde as pessoas se sintam seguras para serem elas próprias, falarem abertamente e contribuírem plenamente.



O que muda numa *organização inclusiva*:

- **Satisfação dos trabalhadores**
- Maior **criatividade** e melhor **resolução de problemas**
- Atrair e manter **talentos diversificados**
- **Colaboração** construtiva no trabalho



O que inclui, na prática, uma *cultura organizacional inclusiva*:

- **Grupos de Recursos dos Empregados (GREs)**: Grupos voluntários, organizados por funcionários, em torno de identidades ou experiências partilhadas - como género, idade, raça, antecedentes, diversidade funcional visível (por exemplo, diversidade visual/mobilidade) e diversidade funcional invisível (por exemplo, depressão, TDAH, ansiedade). Estes grupos funcionam como espaços seguros, aumentando a consciencialização no seio da cultura empresarial e fornecendo feedback honesto à liderança.
- **Espaços informais de diálogo**:
 - Mentoria invertida - Inversão dos papéis tradicionais de mentor/aprendiz (ex: um trabalhador mais jovem orienta um colega sénior). Esta prática permite que as equipas partilhem diferentes perspetivas e equilibrem as dinâmicas de poder, que normalmente poderiam não ser expressas.
 - Pequenos-almoços sobre diversidade - Reuniões informais de conversa aberta (intervalo para café) para debater tópicos relacionados com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).
 - Fóruns de discussão aberta - quebra de estereótipos que apoia uma compreensão mútua entre gerações e géneros.
- **Liderança inclusiva**: A inclusão é uma responsabilidade partilhada, não cabe apenas aos funcionários contribuírem, os líderes têm de marcar o passo. Líderes e gestores de equipa devem esforçar-se por recolher inquéritos e controles regulares para ajudar a identificar o que está a funcionar e o que precisa de mudar em cada equipa específica

Os GREs dão aos trabalhadores uma **voz** e uma **plataforma** para impulsionar a mudança de dentro para fora



Cofinanciado pela
União Europeia

POSSÍVEIS CONFLITOS DE RELACIONAMENTO

Mesmo os ambientes inclusivos podem lidar com conflitos - especialmente em **equipas diversificadas** com diferentes experiências de vida, estilos de comunicação e expectativas.

Fontes comuns de *conflito*:

- **Mal-entendidos entre gerações** (ex: hábitos de trabalho, estilo de comunicação)
- **Conflitos culturais**
- **Microagressões baseadas no género ou na identidade** - muitas vezes não intencionais, mas prejudiciais
- **Resistência à mudança** (por exemplo, desconforto com iniciativas de inclusão ou linguagem inclusiva)

No entanto, o conflito nem sempre é uma coisa má! Quando bem gerido, pode levar ao crescimento, a relações mais fortes e a uma melhor compreensão.

Estratégias para Prevenir e Gerir Conflitos



ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
COMUNICAÇÃO CLARA	Explicar claramente porque é que a inclusão é importante. Isto deve ser reforçado nas tarefas/contactos diários.
DIÁLOGO ABERTO	Criar um espaço seguro para conversas honestas a todos os níveis (colegas e líderes).
FORMAÇÃO	Organizar workshops para promover a sensibilização e a empatia.
APOIO À LIDERANÇA	Os líderes devem mostrar ativamente o seu empenho na inclusão, diariamente.



Cofinanciado pela
União Europeia

CONCLUSÕES

O **Booklet INTERGENDERACTION** reúne **seis áreas-chave** identificadas como fundamentais para a construção de locais de trabalho **inclusivos, respeitadores e equitativos** no contexto de **desafios intergeracionais e baseados no género**. Com base em inquéritos nacionais e grupos de discussão realizados em França, Espanha, Itália, Lituânia e Portugal, esta coleção reflete preocupações e prioridades partilhadas em diversos contextos profissionais e culturais.

Os capítulos sobre **Composição de Equipas Diversas, Equidade na Remuneração e Benefícios, Comunicação Inclusiva, Alinhamento de Valores e Prioridades, Políticas de Trabalho Flexíveis e Cultura Organizacional Inclusiva** refletem uma consciência crescente de que a inclusão requer mais do que boas intenções. Exige estratégias claras, reflexão contínua e um esforço consciente para desafiar estereótipos, eliminar barreiras estruturais e criar ambientes onde todas as pessoas - independentemente da idade ou do género - se sintam valorizadas e apoiadas.

Nas diferentes áreas, destacam-se vários princípios comuns: a importância da **transparência**, a **equidade nas oportunidades**, o ajuste dos **valores organizacionais e individuais** e a **criação de políticas** que tenham em conta as diversas necessidades de uma **força de trabalho multigeracional e diversificada em termos de género**. A persistência de certas desigualdades, especialmente as que afetam as mulheres e os trabalhadores nos extremos do espectro etário, exige respostas estruturadas e não medidas isoladas.

Em vez de encarar a diversidade de idades e de géneros como potenciais fontes de conflito, este Booklet considera-as como oportunidades de crescimento, inovação e resiliência a longo prazo - quando apoiadas por uma liderança informada e por práticas inclusivas. Estas seis contribuições temáticas não só oferecem recomendações práticas, como também servem de **enquadramento estratégico** para as organizações empenhadas em mudanças significativas e duradouras no local de trabalho.



Cofinanciado pela
União Europeia

REFERÊNCIAS

COMPOSIÇÃO DIVERSIFICADA DA EQUIPA

- Perception Survey: Gender in OLACEFS 2019
- Organization of Supreme Audit Institutions of Latin America and the Caribbean (OLACEFS) <https://www.olacefs.com/gtg/document/encuesta-de-percepcion-genero-en-olacefs-2019>
- 15 questions to assess equal opportunities and the workplace environment BPFeedback (HR consulting firm).
- <https://www.bpfeedback.com/preguntas-igualdad-clima-laboral>
- Diversity and Inclusion Surveys: Questions, Creation Methods, and Illustrative Examples
- Forms.app (survey platform). <https://forms.app/es/blog/encuestas-sobre-diversidad-e-inclusion>
- Design and validation of a questionnaire assessing perceptions of diversity in the workplace
- Published in SciELO Brasil (academic article). 
<https://www.scielo.br/j/cpa/a/yNTBmWzsyf9Qvcsj9zjyFFd/?lang=en>

EQUIDADE NOS SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

- European Commission. (2024). The gender pay gap situation in the EU. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
- OECD. (2023). Closing the Gender Pay Gap: The Role of Women's Participation in the Labor Market. Retrieved from <https://www.oecd.org/gender/closing-the-gender-pay-gap-2023/>
- Council of the EU. (2023). Gender pay gap: Council adopts new rules on pay transparency. Retrieved from <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/04/24/gender-pay-gap-council-adopts-new-rules-on-pay-transparency/>



Cofinanciado pela
União Europeia

REFERÊNCIAS

COMUNICAÇÃO INCLUSIVA

- Comunicazione e linguaggio inclusivo in azienda: un indispensabile strumento di crescita, 08/11/2023, P&G.
- Ylmaz, A. (2024). *Inclusive Communication Practices: Building Stronger Connections And Embracing Diversity In The Workplace*. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict, 28(6), 1-3.
- Wolfgruber D., Sturmer L., Einwiller S., *Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment*, Department of Communication, University of Vienna, Vienna, Austria, June 2021.
- L. Rossi, “Barriere al linguaggio inclusivo: uno studio rivela fattori limitanti e soluzioni strategiche”, February 2025, Gaeta.it
- Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business Review Press, 1996.
- McKinsey & Company, *Diversity wins: How inclusion matters*, 2020.
- Schweiger, D. & DeNisi, A., *Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment*, 1991.

AJUSTE DE VALORES E PRIORIDADES

- Alferjany, M. A. (2021). Generational differences in values and attitudes within workplace. Psychology and Education Journal, 57(9).
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. Applied Psychology, 69(2), 230-275.
- Batchelder, C. (2024). Why Aligning Company Values with Millennial and Gen Z Priorities is a Game-Changer.
- Espinosa, D. (2024). Tiered: Unlock your career potential in minutes. <https://tiered.app/blog/navigating-company-culture-clashes-value-misalignment-generational-differences>
- Evans, M. (2024). Council Post: The importance of a workplace that aligns with personal values. Forbes.



Cofinanciado pela
União Europeia

REFERÊNCIAS

- Guggenberger, R. (2020). Council Post: The importance and Challenges of Employee alignment. Forbes.
- Laker, B. (2023). Company values essential for attracting and retaining talent says LinkedIn. Forbes.
- Othman, N. N., Rashid, N. M. a. A., Abidin, N. Z. Z., Othman, N. a. K., Rashid, N. W. E. W., & Saihani, N. S. B. (2024). Organization Values, Mismatch Values and Strategies to Align the Values between Generations at the Workplace in Malaysia. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 1513–1529.
- Peterson, M. (2004). What men and women value at work: Implications for workplace health. *Gender Medicine*, 1(2), 106–124.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010–1028.

POLÍTICAS DE TRABALHO FLEXÍVEL

- Berdahl, J. L., & Moon, S. H. (2013). Workplace mistreatment of middle-class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69(2). <https://doi.org/10.1111/josi.12018>
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations*, 41(1). <https://doi.org/10.1177/0730888413515894>
- Flexible Work. (n.d.). Workplace Gender Equality Agency. <https://www.wgea.gov.au/flexible-work>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2). <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0016>



REFERÊNCIAS

- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M. R., & Meijs, E. M. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>
- Viola, C. (2021, January). Bridging the generational communication barrier. Visit Jerome Idaho. <https://visitjeromeidaho.com/2021/01/bridging-the-generational-communication-barrier/>
- Zoe Talent Solutions. (n.d.). Effectiveness of flexible work arrangements statistics. <https://zoetalentsolutions.com/flexible-work-arrangements/>

CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

- Ayres, M. (2025). Developing an Inclusive Organizational Culture and Employee Engagement System. *Land Forces Academy Review*, 30(1), 27–33. <https://doi.org/10.2478/raft-2025-0003>
- Bryant, K. (2023, September 15). The Impact Of Employee Resource Groups In The Workforce. *Forbes*.
- EPSO, E. P. S. O. (2024). Identifying Potential Blocking Factors to EU Careers - Race and Ethnicity. <https://doi.org/10.2846/336474>
- European Commission. (2020). A Union of equality: EU anti-racism action plan 2020-2025.
- ILO, I. L. O. (2019). Women in business and management: The Business Case for Change. International Labour Office.
- Islam, S. (2024, October 8). Look at this photo of Ursula von der Leyen's new team – and tell me the EU doesn't have a diversity problem. *The Guardian*.
- Li, M., Guo, J., Zou, C., & Yin, J. (2024). The Impact of Reverse Mentoring on Employees' Innovative Behavior: Evidence from Chinese Technology Enterprises. *Sustainability*, 17(1), 6. <https://doi.org/10.3390/su17010006>
- Statista. (2023). The Diversity Leaders 2023. Available at <https://www.statista.com>



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

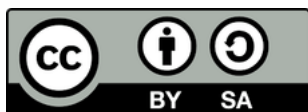
This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Autores

© February 2025 – Gip Fipan, FPEC, Poderío, Antares, Versli Mama, Proportional Message.

Esta publicação foi realizada com o apoio financeiro da Comissão Europeia ao abrigo do Projeto Erasmus + “Nº 2024-1-FR01-KA220-VET-000254597”

Atribuição, partilhar com a mesma licença



(CC BY-SA): O utilizador é livre de Partilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato e Adaptar - remisturar, transformar e desenvolver o material para qualquer fim, mesmo comercial. O licenciante não pode revogar estas liberdades desde que o utilizador cumpra os termos da licença nos seguintes termos:

Atribuição - deve dar o devido crédito, fornecer uma hiperligação para a licença e indicar se foram efectuadas alterações. Pode fazê-lo de qualquer forma razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante o apoia a si ou a sua utilização.

Partilha igual - Se remisturar, transformar ou construir a partir do material, deve distribuir a sua contribuição ao abrigo da mesma licença que o original.

Sem restrições adicionais - não pode aplicar termos legais.



**Cofinanciado pela
União Europeia**