

Inclusão – Chavão da moda ou ativo Estratégico?

O Futuro Que (Ainda) Não Construimos

"A sociedade prepara os seus membros para o desempenho, mas não para a compreensão."
— Simone de Beauvoir



Alexandra de Almeida
Business Empowerment

Inclusão e exclusão



Inclusão e exclusão:

Idade

Gênero

Religião

Orientação sexual

Nacionalidade

Deficiência física ou psíquica

Literacia tecnológica



Inclusão e exclusão:

Idade

Gênero

Religião

Orientação sexual

Nacionalidade

Deficiência física ou psíquica

Literacia tecnológica

Socio-Económico:

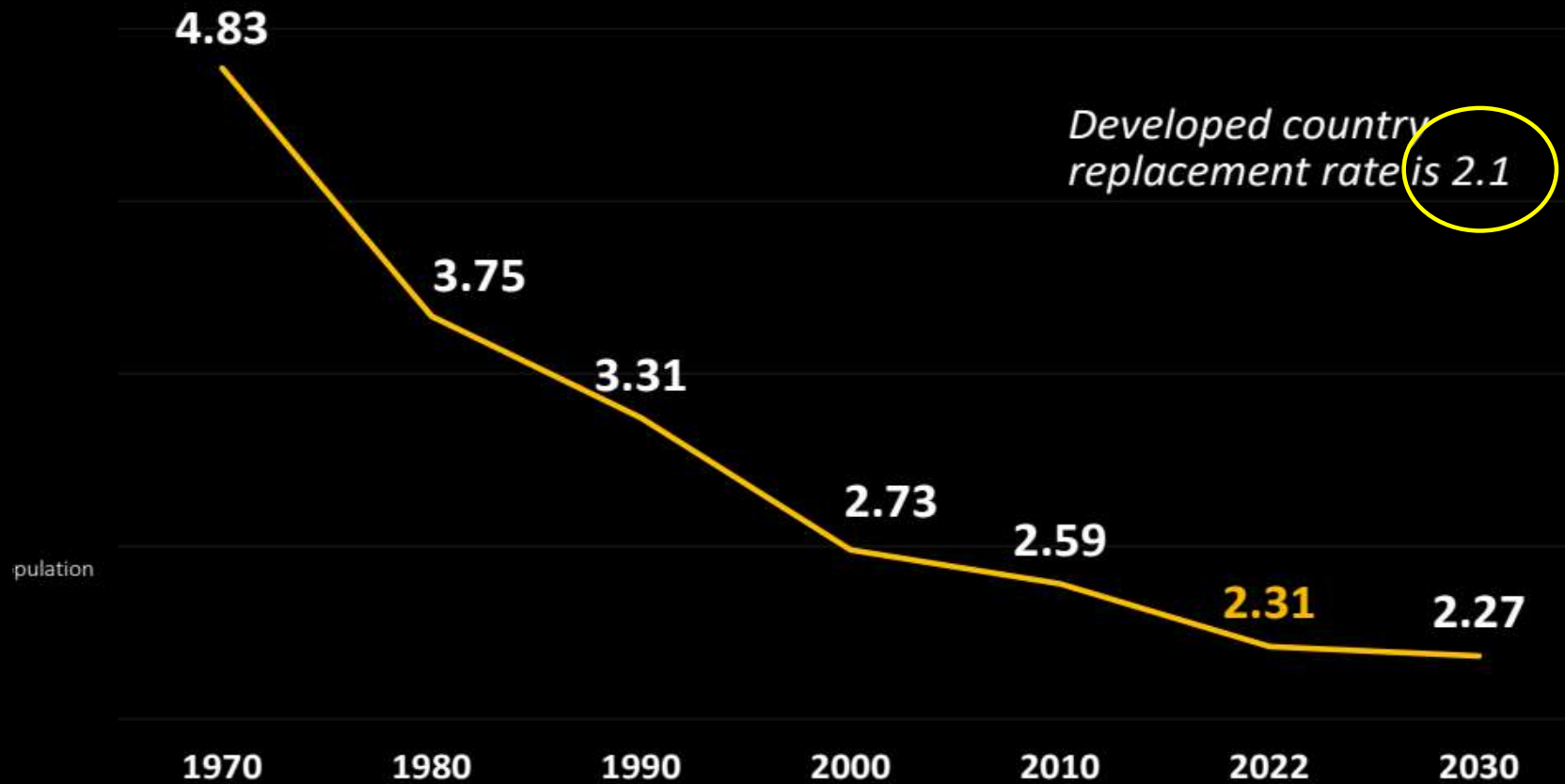
- Onde nasceu
- Onde vive
- Árvore geneológica (família)
- Colégios frequentados
- Como se veste



ALTERAÇÕES DEMOGRÁFICAS



As taxas de fertilidade globais estão a diminuir...



Taxa de fertilidade total

Fonte: Perspetivas da População Mundial da ONU 2022



Alexandra de Almeida
Business Empowerment

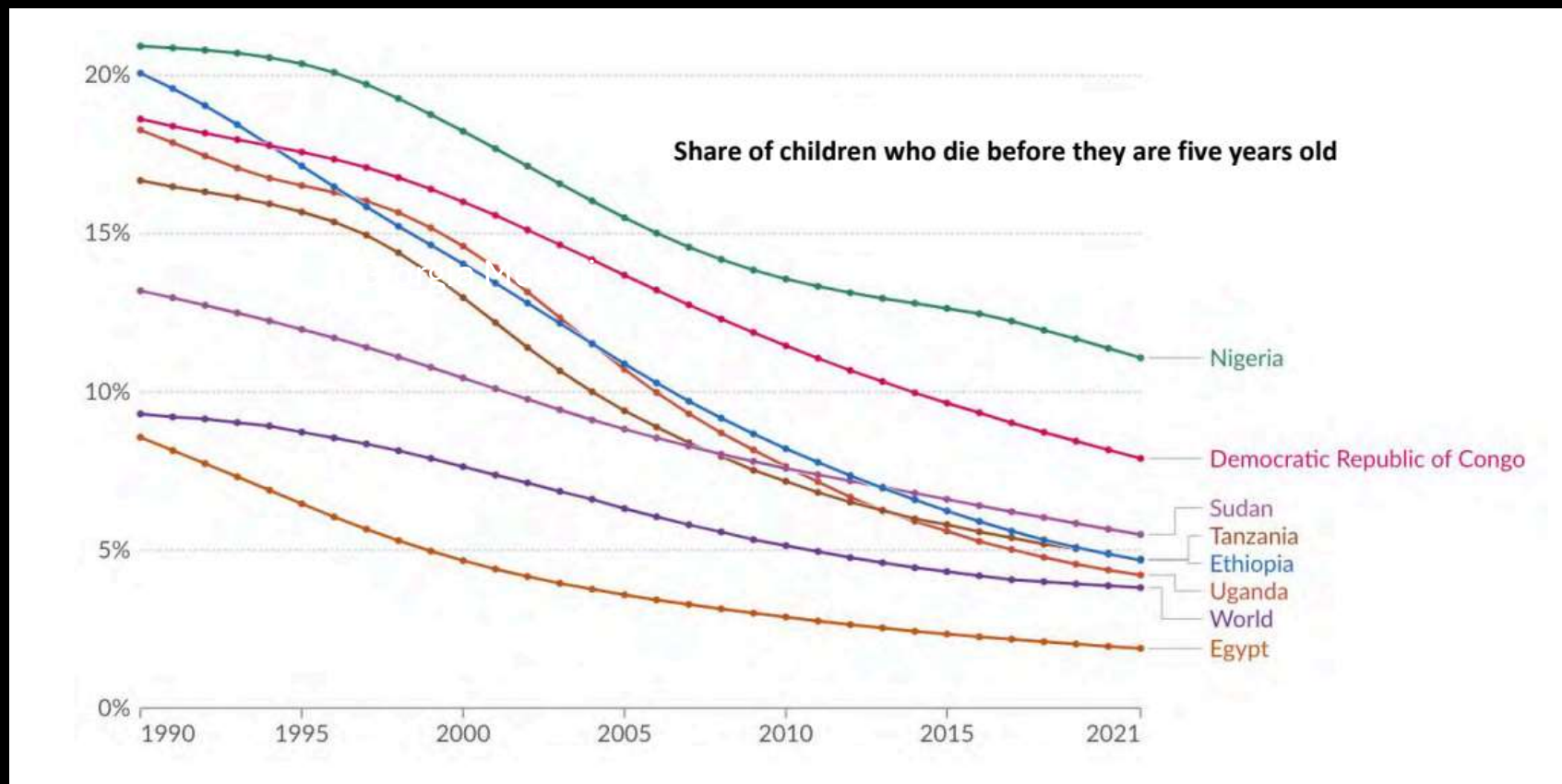
A taxa de substituição da população em países desenvolvidos é de...

2.1

• *Crianças por mulher*

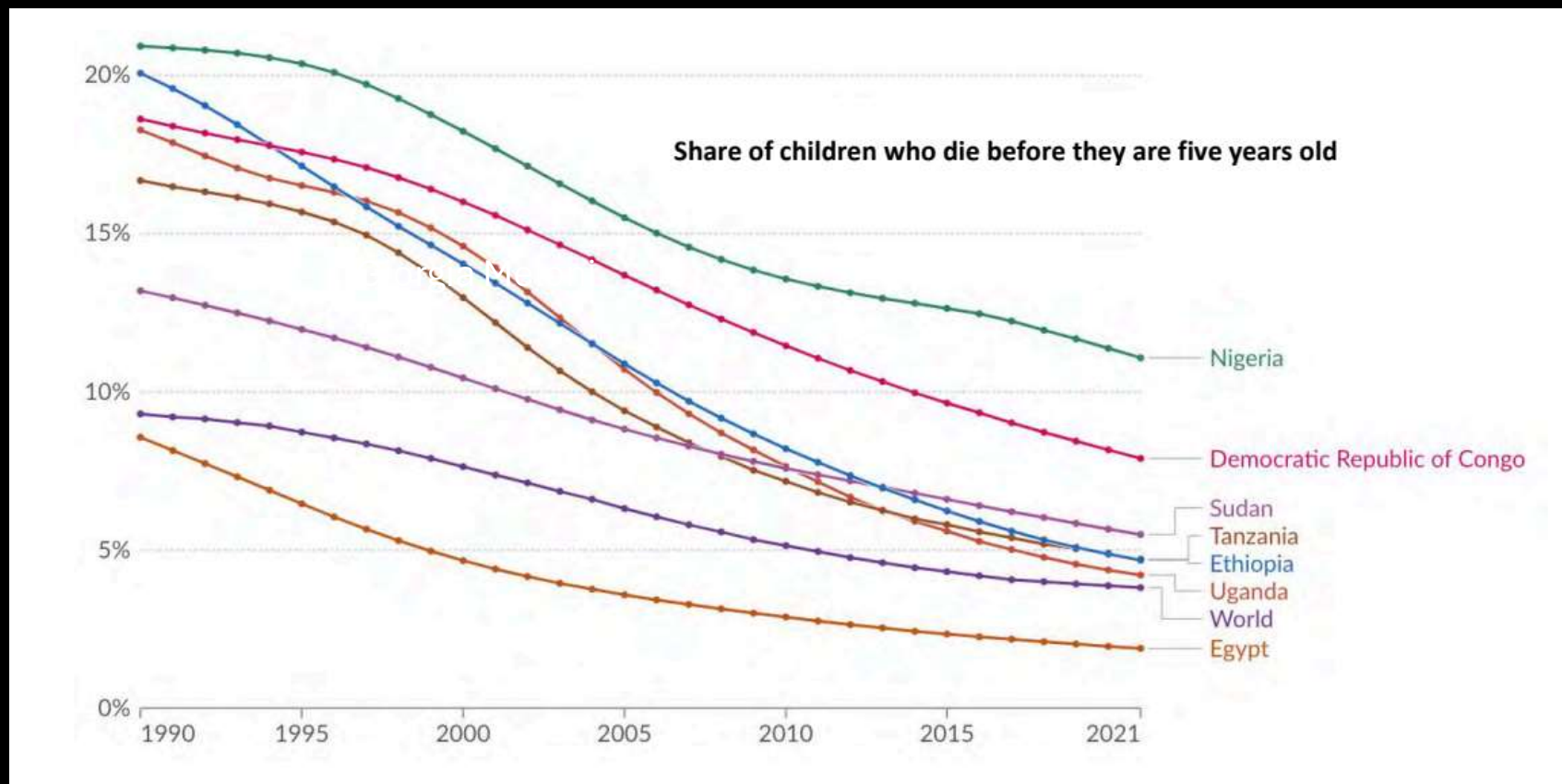


Taxa de mortalidade de crianças abaixo dos 5 anos



Africanos serão 1 em 4 Pessoas até 2050

(dobrar para 2.4 bilhões)



Mais pessoas vivem atualmente dentro deste círculo, do que fora dele



4.2bn dentro do círculo, 3.8bn fora, abril de 2024

A Idade Média Nos Países Está Aumentar

Os países mais desenvolvidos tendem a ter uma idade média mais alta, refletindo a tendência de **aumento da expectativa de vida** e **taxas de natalidade mais baixas**.

49 Japão	48 Itália	47 Alemanha	46 Espanha & Grécia
42 França & Rússia	41 Reino Unido	40 China	39 EUA
35 Brasil	32 Turquia	31 GLOBAL	31 Indonésia
30 Índia & México	29 Bangladesh	22 Paquistão	19 Nigéria

"Italy now has more people over 80 than under 10" ISTAT, March 2024

A Idade Média Nos Países Está Aumentar

Os países mais desenvolvidos tendem a ter uma idade média mais alta, refletindo a tendência de **aumento da expectativa de vida** e **taxas de natalidade mais baixas**.



"Italy now has more people over 80 than under 10" ISTAT, March 2024

O Paradoxo Europeu

- Baixa natalidade
- Envelhecimento populacional
- Modelos sociais e económicos esgotados.
- Jovens e imigrantes continuam a sentir-se de fora das empresas.
- Boards parados no tempo, com falta de juventude e diversidade,
- Insistência no discurso da "inclusão em reports institucionais.

20%

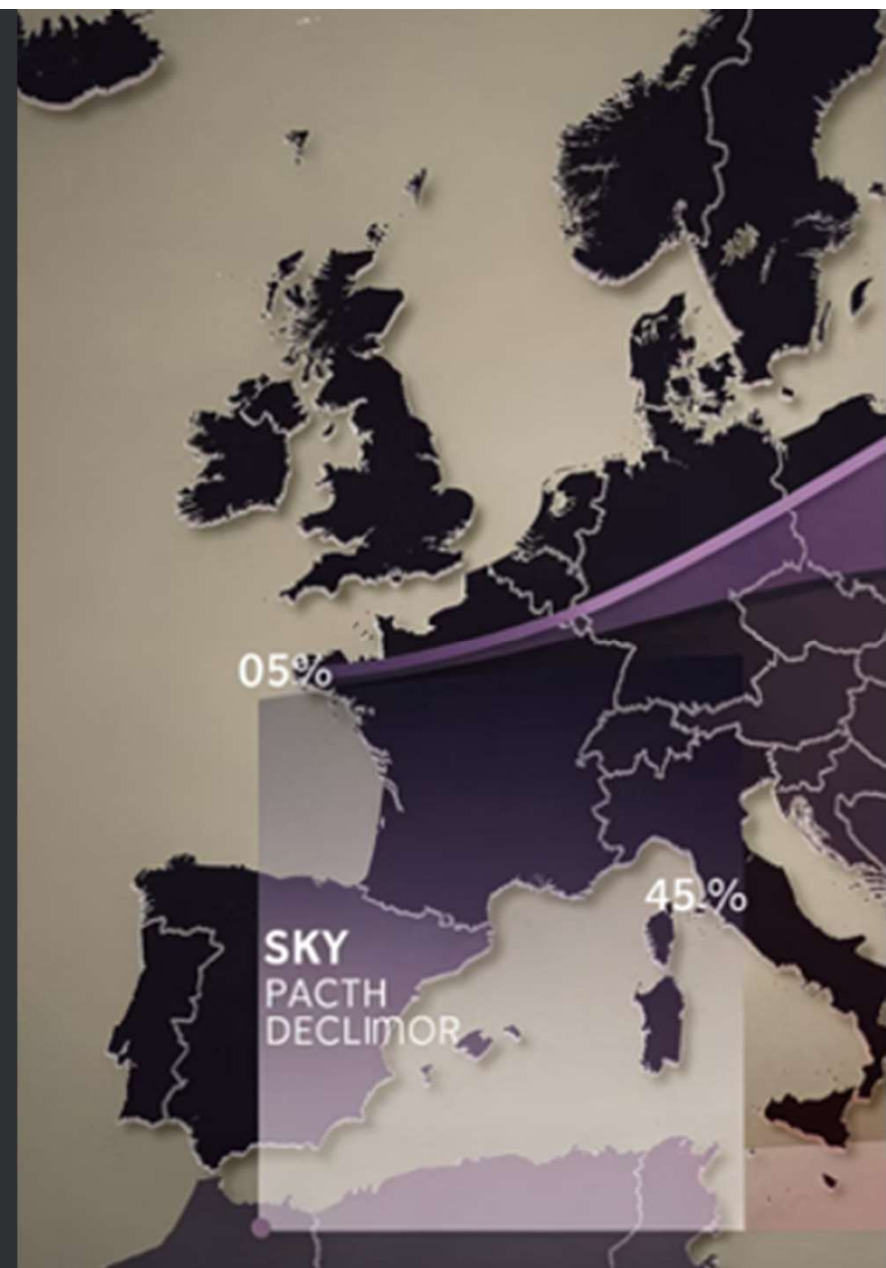
População 65+

Mais de 20% da população portuguesa terá mais de 65 anos em 2025

1.47

Taxa de Fecundidade

Filhos por mulher na Europa — muito aquém dos 2,1 necessários



As (In)Coerências Atuais



Demografia em Queda

Portugal, Itália, Grécia e Espanha enfrentam fuga de jovens talentos. As empresas não renovam, nem se adaptam ao novo mercado laboral.



Género e Cotas

Apenas 17% das funções de administração em Portugal são ocupadas por mulheres. Quantas empresas resistem, enquanto se anunciam "parceiras da diversidade"?



Nacionalidade e Etnia

Muitas empresas "toleram" colaboradores de outras nacionalidades em funções periféricas, mantendo o poder real reservado ao "clube" tradicional.



Ambiente Envelhecido

Boards empresariais perdem vitalidade porque não renovam quadros nem talentos. Diversidade é oxigénio.



Provocações Necessárias

Muitas empresas usam a inclusão como buzzword, mas nada se passa nos bastidores.

“

"A primeira ilusão da igualdade é o discurso." — Gaspar Simões

”

“

"O maior problema da comunicação é a ilusão de que ela ocorreu."

— George Bernard Shaw

”



Inclusão Tecnológica: Estamos Preparados?

- Como pretendemos fazer inclusão digital se ignoramos a exclusão geracional nas competências tecnológicas?
- A automatização ameaça os postos menos qualificados — os mesmos para os quais recrutamos diversidade quase por obrigação.
- Estaremos a preparar soluções ou a adiar o problema?



Perguntas Incômodas

Clubes Fechados

A nossa empresa apresenta MESMO oportunidades à diversidade?

Fuga de Jovens

Porque fogem os jovens das nossas organizações?

É mesmo um tema na nossa organização?

É falado abertamente e colocado na agenda, ou passamos rapidamente sem grande reflexão?



O Modelo EOS: Do Discurso à Estratégia



O Modelo EOS: Do Discurso à Estratégia

Environment (Ambiente)

Reconhecer contexto externo, tendências demográficas, gaps geracionais, fenómenos migratórios



Organization (Organização)

Adaptar estruturas, fluxos, lideranças. Tirar a comunidade "do papel" para dentro das decisões

Strategy (Estratégia)

Definir políticas e assumir compromissos mensuráveis. Inclusão tem de ser KPI, não só 'claim'



Mapa de Estratégia

RENTABILIDADE

Gerar a rentabilidade esperada pelo acionista

- Otimizar margens

VOLUME

Consolidar a liderança em financiamentos

- Novos - Seminovos

Ampliar participação dos negócios de consórcio, mobilidade e seguros

CLIENTES

Entender as necessidades dos clientes para oferecer os melhores produtos e serviços

Aumentar a lealdade e retenção dos clientes

Aprimorar os canais de comercialização e relacionamento com o cliente

- Digital - Presencial

Atuar como o parceiro estratégico das marcas e concessionárias do Grupo Volkswagen

EXCELENCIA OPERACIONAL

Identificar e gerenciar riscos ativamente

- Financeiros e não financeiros
- Compliance

Tornar os processos mais ágeis e eficientes, melhorando a experiência do cliente

Elevar o grau de maturidade na gestão de projetos

Assegurar a estabilidade dos sistemas e introduzir novas soluções para suportar os negócios

Otimizar a gestão de custos e investimentos

- Diretos e indiretos
- Captação

PESSOAS

Atuar como um time de alta performance cultivando um excelente ambiente de trabalho

Ser reconhecida como uma organização com forte compromisso com o cliente

- Interno - Externo

Ampliar a capacidade analítica aplicada à tomada de decisão

Como Incluir... De Verdade?

01 Comunidade Ativa

Colocar a **comunidade** (clientes, fornecedores, colaboradores e externos) como **parte ativa da estratégia**, convidando à colaboração real e avaliação crítica

02 Medir Resultados

Avaliar resultados qualitativos e quantitativos: número de nacionais, de jovens, de mulheres em cargos-chave, mas também satisfação, sentimento de pertença, inovação gerada

03 Imperativo Existencial

Assumir a inclusão como imperativo existencial, não argumento de marketing. Transformar cultura organizacional de forma genuína



Inclusão começa quando olhamos o desconforto de frente

Artigo 4.º

Setor público empresarial

- 1 - A proporção de pessoas de cada sexo designadas para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 33,3 %, a partir de 1 de janeiro de 2018.
- 2 - Se os órgãos de administração integrarem administradores executivos e não executivos, o limiar deve ser cumprido relativamente a ambos.
- 3 - O limiar definido no n.º 1 não se aplica aos mandatos em curso, sem prejuízo do disposto no n.º 5.
- 4 - Para efeitos do disposto nos números anteriores, os membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pelo respetivo setor de atividade, quando aplicável, apresentam propostas que permitam cumprir o limiar definido no n.º 1.
- 5 - A renovação e a substituição no mandato obedecem ao limiar definido no n.º 1.

Artigo 5.º

Empresas cotadas em bolsa

- 1 - A proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020.
- 2 - Os limiares referidos no número anterior devem ser cumpridos relativamente à totalidade dos administradores, executivos e não executivos, que integrem os órgãos de administração.
- 3 - Os limiares definidos no n.º 1 não se aplicam aos mandatos em curso, sem prejuízo do disposto no número seguinte.
- 4 - A renovação e a substituição no mandato obedecem aos limiares definidos no n.º 1.

Publicação: [Diário da República n.º 147/2017, Série I de 2017-08-01, páginas 4414 - 4416](#)

O Desafio Final

Inclusão começa quando olhamos o desconforto de frente

E passamos do PowerPoint à transformação da cultura.

A inclusão não é um destino, é uma jornada contínua de escolhas conscientes, disciplina estratégica e coragem para manter a decisão, forçando quando necessário.





Casa
Mendes
Gonçalves

2005 - 2024

CEO aos 36 anos

Faturação de 6 para 60 M€/ ano

30 para 400 pessoas

35 Países



Desafios da Inclusão **DENTRO** da empresa

Desafios da Inclusão **DENTRO** da empresa

1. **Resistência** interna (sobretudo das chefias intermédias)

Algumas pessoas sentem que inclusão “complica”. O desafio é passar da ideia de “obrigação” para “vantagem estratégica”.

Desafios da Inclusão **DENTRO** da empresa

1. **Resistência** interna (sobretudo das chefias intermédias)

Algumas pessoas sentem que inclusão “complica”. O desafio é passar da ideia de “obrigação” para “vantagem estratégica”.

2. Falta de **competências** para liderar equipas diversas

Gestores precisam de formação em comunicação, feedback, gestão emocional e liderança inclusiva.

Desafios da Inclusão **DENTRO** da empresa

1. **Resistência** interna (sobretudo das chefias intermédias)

Algumas pessoas sentem que inclusão “complica”. O desafio é passar da ideia de “obrigação” para “vantagem estratégica”.

2. Falta de **competências** para liderar equipas diversas

Gestores precisam de formação em comunicação, feedback, gestão emocional e liderança inclusiva.

3. **Ajustes estruturais e operacionais**

Investimento real em rampas, acessos, software adaptado, linguagem simples, políticas claras.

Desafios da Inclusão **DENTRO** da empresa

1. **Resistência** interna (sobretudo das chefias intermédias)

Algumas pessoas sentem que inclusão “complica”. O desafio é passar da ideia de “obrigação” para “vantagem estratégica”.

2. Falta de **competências** para liderar equipas diversas

Gestores precisam de formação em comunicação, feedback, gestão emocional e liderança inclusiva.

3. **Ajustes estruturais e operacionais**

Investimento real em rampas, acessos, software adaptado, linguagem simples, políticas claras.

4. Sensação de **injustiça**

Equilibrar e explicar o porquê e o racional das ajudas a toda a empresa. As pessoas têm de saber e ser incluídas.

Desafios da Inclusão **DENTRO** da empresa

1. **Resistência** interna (sobretudo das chefias intermédias)

Algumas pessoas sentem que inclusão “complica”. O desafio é passar da ideia de “obrigação” para “vantagem estratégica”.

2. Falta de **competências** para liderar equipas diversas

Gestores precisam de formação em comunicação, feedback, gestão emocional e liderança inclusiva.

3. **Ajustes estruturais** e operacionais

Investimento real em rampas, acessos, software adaptado, linguagem simples, políticas claras.

4. Sensação de **injustiça**

Equilibrar e explicar o porquê e o racional das ajudas a toda a empresa. As pessoas têm de saber e ser incluídas.

5. Gestão de **conflitos**

Diversidade traz riqueza e atrito saudável. Se não houver maturidade emocional, surgem mal-entendidos e silos.

Desafios da Inclusão **DENTRO** da empresa

1. **Resistência** interna (sobretudo das chefias intermédias)

Algumas pessoas sentem que inclusão “complica”. O desafio é passar da ideia de “obrigação” para “vantagem estratégica”.

2. Falta de **competências** para liderar equipas diversas

Gestores precisam de formação em comunicação, feedback, gestão emocional e liderança inclusiva.

3. **Ajustes estruturais** e operacionais

Investimento real em rampas, acessos, software adaptado, linguagem simples, políticas claras, aulas de português, casas.

4. Sensação de **injustiça**

Equilibrar e explicar o porquê e o racional das ajudas a toda a empresa. As pessoas têm de saber e ser incluídas.

5. Gestão de **conflitos**

Diversidade traz riqueza e atrito saudável. Se não houver maturidade emocional, surgem mal-entendidos e silos.

6. Mensagens **desalinhadas**

Se a inclusão for só comunicação externa e não prática interna, a confiança da equipa cai e a reputação externa também.

Desafios da Inclusão na COMUNIDADE

Desafios da Inclusão na COMUNIDADE

1. Expectativas sociais mais altas

A comunidade espera coerência: responsabilidade social e inclusão real. Um deslize é rapidamente amplificado.

Desafios da Inclusão na COMUNIDADE

1. Expectativas sociais mais altas

A comunidade espera coerência: responsabilidade social e inclusão real. Um deslize é rapidamente amplificado.

2. Pressão reputacional

O escrutínio público é forte. Se a empresa falha em ser inclusiva, paga em reputação.

Desafios da Inclusão na COMUNIDADE

1. Expectativas sociais mais altas

A comunidade espera coerência: responsabilidade social e inclusão real. Um deslize é rapidamente amplificado.

2. Pressão reputacional

O escrutínio público é forte. Se a empresa falha em ser inclusiva, paga em reputação.

3. Tensões culturais

Num país/região com valores mais tradicionais, iniciativas de inclusão podem gerar resistência social. É preciso sensibilidade cultural para não criar rutura, mas sim evolução.

Desafios da Inclusão na **COMUNIDADE**

1. **Expectativas sociais mais altas**

A comunidade espera coerência: responsabilidade social e inclusão real. Um deslize é rapidamente amplificado.

2. **Pressão reputacional**

O escrutínio público é forte. Se a empresa falha em ser inclusiva, paga em reputação.

3. **Tensões culturais**

Num país/região com valores mais tradicionais, iniciativas de inclusão podem gerar resistência social. É preciso sensibilidade cultural para não criar rutura, mas sim evolução.

4. **Acessibilidade digital e comunicacional**

Não basta contratar pessoas diversas; também é preciso comunicar para um público diverso. Adaptação de materiais, websites, linguagem e experiência de cliente.

Desafios da Inclusão na **COMUNIDADE**

1. **Expectativas sociais mais altas**

A comunidade espera coerência: responsabilidade social e inclusão real. Um deslize é rapidamente amplificado.

2. **Pressão reputacional**

O escrutínio público é forte. Se a empresa falha em ser inclusiva, paga em reputação.

3. **Tensões culturais**

Num país/região com valores mais tradicionais, iniciativas de inclusão podem gerar resistência social. É preciso sensibilidade cultural para não criar rutura, mas sim evolução.

4. **Acessibilidade digital e comunicacional**

Não basta contratar pessoas diversas; também é preciso comunicar para um público diverso. Adaptação de materiais, websites, linguagem e experiência de cliente.

5. **Parcerias externas com maturidade desigual**

Assimetria dos stakeholders: gerir pode ser difícil, especialmente se a tua empresa estiver “à frente”.

Desafios da Inclusão na COMUNIDADE

1. Expectativas sociais mais altas

A comunidade espera coerência: responsabilidade social e inclusão real. Um deslize é rapidamente amplificado.

2. Pressão reputacional

O escrutínio público é forte. Se a empresa falha em ser inclusiva, paga em reputação.

3. Tensões culturais

Num país/região com valores mais tradicionais, iniciativas de inclusão podem gerar resistência social. É preciso sensibilidade cultural para não criar rutura, mas sim evolução.

4. Acessibilidade digital e comunicacional

Não basta contratar pessoas diversas; também é preciso comunicar para um público diverso. Adaptação de materiais, websites, linguagem e experiência de cliente.

5. Parcerias externas com maturidade desigual

Assimetria dos stakeholders: gerir pode ser difícil, especialmente se a tua empresa estiver “à frente”.

6. Dilema da velocidade

A comunidade quer mudança “para ontem”. A organização precisa de tempo para implementar bem.

Vantagens da Inclusão

Vantagens da Inclusão

1. Decisões mais inteligentes

Equipas diversas olham para **o mesmo problema com lentes diferentes**. Isso reduz miopia, melhora a qualidade da análise e aumenta a probabilidade de acertar em decisões estratégicas.

Vantagens da Inclusão

1. Decisões mais inteligentes

Equipas diversas olham para **o mesmo problema com lentes diferentes**. Isso reduz miopia, melhora a qualidade da análise e aumenta a probabilidade de acertar em decisões estratégicas.

2. Inovação que nasce das diferenças

Quando juntamos pessoas com backgrounds, idades e experiências distintas, surgem ideias mais originais. É misturar novas peças num puzzle: de repente aparece **uma solução que ninguém sozinho teria imaginado**.

Vantagens da Inclusão

1. Decisões mais inteligentes

Equipas diversas olham para **o mesmo problema com lentes diferentes**. Isso reduz miopia, melhora a qualidade da análise e aumenta a probabilidade de acertar em decisões estratégicas.

2. Inovação que nasce das diferenças

Quando juntamos pessoas com backgrounds, idades e experiências distintas, surgem ideias mais originais. É misturar novas peças num puzzle: de repente aparece **uma solução que ninguém sozinho teria imaginado**.

3. Talento que quer ficar

Ambientes inclusivos retêm pessoas boas. Quem se sente visto, respeitado e valorizado trabalha melhor, com mais compromisso e menos rotatividade.

Vantagens da Inclusão

1. Decisões mais inteligentes

Equipas diversas olham para **o mesmo problema com lentes diferentes**. Isso reduz miopia, melhora a qualidade da análise e aumenta a probabilidade de acertar em decisões estratégicas.

2. Inovação que nasce das diferenças

Quando juntamos pessoas com backgrounds, idades e experiências distintas, surgem ideias mais originais. É misturar novas peças num puzzle: de repente aparece **uma solução que ninguém sozinho teria imaginado**.

3. Talento que quer ficar

Ambientes inclusivos retêm pessoas boas. Quem se sente visto, respeitado e valorizado trabalha melhor, com mais compromisso e menos rotatividade.

4. Atração de talento de topo

Os melhores candidatos hoje não escolhem apenas salário. **Procuram empresas onde possam ser quem são**. A inclusão tornou-se um fator crítico de escolha, sobretudo nas gerações mais jovens.

Vantagens da Inclusão

5. Performance financeira mais forte

Empresas inclusivas tendem a ser mais lucrativas. Há bastantes estudos a mostrar correlação entre **diversidade, inovação e crescimento de resultados**.

Vantagens da Inclusão

5. Performance financeira mais forte

Empresas inclusivas tendem a ser mais lucrativas. Há bastantes estudos a mostrar correlação entre **diversidade, inovação e crescimento de resultados**.

6. Marca com mais reputação e confiança

Clientes e parceiros preferem apoiar empresas que refletem valores éticos e humanos. Uma cultura inclusiva transmite maturidade, responsabilidade e visão futura.

Vantagens da Inclusão

5. Performance financeira mais forte

Empresas inclusivas tendem a ser mais lucrativas. Há bastantes estudos a mostrar correlação entre **diversidade, inovação e crescimento de resultados**.

6. Marca com mais reputação e confiança

Clientes e parceiros preferem apoiar empresas que refletem valores éticos e humanos. Uma cultura inclusiva transmite maturidade, responsabilidade e visão futura.

7. Equipas mais resilientes

Quando tens várias perspetivas à mesa, a capacidade de **prever riscos e adaptar-se a mudanças** melhora significativamente.

Vantagens da Inclusão

5. Performance financeira mais forte

Empresas inclusivas tendem a ser mais lucrativas. Há bastantes estudos a mostrar correlação entre **diversidade, inovação e crescimento de resultados**.

6. Marca com mais reputação e confiança

Clientes e parceiros preferem apoiar empresas que refletem valores éticos e humanos. Uma cultura inclusiva transmite maturidade, responsabilidade e visão futura.

7. Equipas mais resilientes

Quando tens várias perspetivas à mesa, a capacidade de **prever riscos e adaptar-se a mudanças** melhora significativamente.

8. Melhor leitura do mercado

Mercados são diversos. Empresas inclusivas **entendem melhor clientes diferentes, adaptam melhor produtos** e comunicam melhor com várias audiências.

EMPATIA



"Entre o que se fala, se
escreve e se faz, mora o
abismo da autenticidade."

— Mia Couto



Alexandra de Almeida
Business Empowerment

TEMOS CORAGEM?





Alexandra de Almeida
Business Empowerment

