



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

BOAS PRÁTICAS NO DOMÍNIO DA INCLUSÃO

ALBERTO CAMBIERI

JULHO - 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **DISSERTAÇÃO**

BOAS PRÁTICAS NO DOMÍNIO DA INCLUSÃO

ALBERTO CAMBIERI

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR AMÍLCAR MOREIRA

JULHO - 2025

*Dedico esta tese à memória
da minha avó Lucrezia. Ela
partiu há três anos, um ano
após o início deste mestrado,
mas sua presença segue viva
em cada conquista, em cada
passo que dou.*

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AI – Artificial Intelligence

DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão.

ELC – Employee Life Cycle.

GRH – Gestão de Recursos humanos

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

Este trabalho de fim de mestrado investiga o potencial da inclusão no contexto organizacional, analisando o tema à luz do modelo do Employee Life Cycle (Smither, 2003). Por meio de uma revisão narrativa da literatura, o estudo explora e identifica boas práticas, a nível nacional e internacional, promovidas na Gestão de Recursos Humanos (GRH) para fomentar a inclusão nas diferentes fases da trajetória do colaborador. O trabalho destaca como a inclusão, conceito distinto, porém intrinsecamente ligado à diversidade e à equidade, constitui um pilar estratégico no enfrentamento das desigualdades sociais no ambiente organizacional. Ao mapear práticas inclusivas para cada etapa do Employee Life Cycle, desde a atração e recrutamento até ao onboarding, desenvolvimento, retenção e separação, a investigação evidencia estratégias que promovem maior envolvimento, inovação, satisfação e oportunidades equitativas de progressão para os colaboradores. Os resultados contribuem para o debate académico sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) e oferecem recomendações práticas para organizações interessadas em implementar políticas de inclusão eficazes e sustentáveis na GRH.

PALAVRAS-CHAVE: Inclusão, Gestão de Recursos Humanos, Employee Life Cycle, Diversidade, Equidade, Boas Práticas Organizacionais

ABSTRACT AND KEYWORDS

This master's thesis examines the potential of inclusion in organizational contexts by analyzing it through the lens of the Employee Life Cycle model (Smither, 2003). Utilizing a narrative literature review, the study explores and identifies national and international best practices promoted within Human Resources Management (HRM) that foster inclusion throughout the various phases of the employee journey. The review outlines how inclusion, distinct yet interconnected with diversity and equity, serves as a strategic pillar for confronting social inequalities within organizations. By mapping inclusive practices to each stage of the Employee Life Cycle, from attraction and recruitment to onboarding, development, retention, and separation, the research highlights strategies that enhance employee engagement, innovation, satisfaction, and equitable opportunities for advancement. The findings contribute to academic debates on Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) and offer actionable insights for organizations seeking to implement effective and sustainable inclusion policies in HRM.

KEYWORDS: Inclusion, Human Resources Management, Employee Life Cycle, Diversity, Equity, Organizational Best Practices

INDÍCE

Siglas e Acrónimos	i
Resumo e Palavras-Chave.....	ii
Abstract and Keywords.....	iii
Índice.....	iv
Declaração de uso de ferramentas de Inteligência Artificial	v
Agradecimentos	vi
1. Introdução	1
2.O conceito de Inclusão.....	3
3.O conceito de Employee Life Cycle em GRH.....	10
4. Estratégias e Boas Práticas de Promoção da Inclusão ao longo do ELC.....	19
5. Conclusão.....	27
Referencias bibliográficas.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Conceptualizações do conceito de Employee Life.....	11
Tabela 2. Employee Life-Cycle em Feldman & Ng (2007).....	12
Tabela 3. Employee Life-Cycle em Cappelli (2008)	13
Tabela 4. Employee Life-Cycle em Kammeyer-Mueller (2012)	14
Tabela 5. Employee Life-Cycle em Ulrich et al. (2013).....	15
Tabela 6. Employee Life-Cycle em Armstrong (2014)	15
Tabela 7. Employee Life-Cycle em Boxall & Purcell (2016).....	16
Tabela 8. Employee Life-Cycle em Gladka et al. (2022)	17
Tabela 9. Employee Life-Cycle em Gladka et al. (2022)	18

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Eu, Alberto Cambieri, declaro, para os devidos efeitos, que utilizei ferramentas de Inteligência Artificial (IA) durante o processo de elaboração deste manuscrito. O uso destas ferramentas foi realizado de forma complementar ao meu trabalho pessoal, com o objetivo de apoiar e melhorar a fluidez da redação e a clareza textual, sem contudo substituir o meu contributo autoral em quaisquer partes essenciais do trabalho.

Ferramentas utilizadas:

ChatGPT, da OpenAI

Finalidades e momentos de utilização:

A IA foi utilizada sobretudo para sugestões de reformulação textual, apoio pontual à tradução para português, revisão da estrutura de parágrafos, verificação de coerência e para pequenas sugestões de organização de referências bibliográficas.

Secções do manuscrito onde foram utilizadas:

O apoio das ferramentas de IA ocorreu de forma pontual e apenas para apoio redacional em todas as secções do manuscrito (introdução, revisão de literatura, metodologia, resultados, discussão, conclusão), sem produção automática de conteúdo técnico ou científico.

Declaro ainda que toda a análise, argumentação e conclusões são da minha autoria. Assumo total responsabilidade pelo conteúdo, originalidade e integridade deste manuscrito, estando plenamente consciente de que a integridade académica exige não só transparência no uso de recursos tecnológicos, mas também a autoria pessoal e honesta de todos os resultados apresentados.

Estou disponível para prestar quaisquer esclarecimentos adicionais, caso venham a ser solicitados durante o processo de avaliação ética ou científica.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a mim mesmo. Por ter acreditado, mesmo quando tudo ao redor parecia incerto. Por ter persistido diante do cansaço, das dúvidas e dos silêncios. Por não ter desistido de seguir, mesmo quando o caminho parecia se apagar sob os pés. Agradeço à vida, com toda a sua beleza e também com as suas dores, pelas lições que trouxe através das dificuldades, pelas quedas que me ensinaram a levantar com mais força e clareza.

Tudo posso naquele que me fortalece. (Filipenses 4:13)

Sou profundamente grato à minha família, pela presença constante, pelo amor silencioso, pelos gestos pequenos e diários que sustentaram a minha caminhada. Cada palavra de apoio, cada abraço, cada espera paciente: tudo isso foi essencial para que este momento se tornasse possível.

Agradeço de coração aos colegas de trabalho pela inspiração diária e pelo exemplo de profissionalismo, assim como ao meu manager Minoru, por toda flexibilidade e compreensão, permitindo-me reajustar horários e prioridades para poder concluir esta etapa com serenidade e dedicação.

Agradeço também às pessoas que, com generosidade e sensibilidade, me inspiraram a prosseguir. À minha amiga Iolanda, pela revisão atenta do português, pela energia positiva e pela fé que manteve em mim, especialmente nos dias em que vacilei.

Ao professor Amílcar, meu orientador, agradeço pela escuta cuidadosa, orientação respeitosa e por compreender verdadeiramente as minhas necessidades ao longo deste percurso. O seu acompanhamento foi fundamental para que eu pudesse desenvolver este trabalho com liberdade, rigor e humanidade.

Dedico esta tese à memória da minha avó Lucrezia. Ela partiu há três anos, um ano após o início deste mestrado, mas a sua presença vive em cada conquista, em cada passo que dou. Foi ela quem me ensinou o valor dos sonhos e, acima de tudo, a coragem de persegui-los. Esta realização é, também, fruto do amor e dos ensinamentos que recebi.

1. INTRODUÇÃO

A relevância das políticas e práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em contexto organizacional tem vindo a crescer de forma significativa nas últimas décadas, impulsionada por transformações demográficas, sociais e culturais, bem como por um maior reconhecimento científico das desigualdades estruturais no ambiente de trabalho (Ogbonna, 2025). Na Gestão de Recursos Humanos (GRH), as estratégias de DEI são vistas como essenciais para combater desigualdades e promover ambientes mais justos, inovadores e competitivos. Destacam-se, em particular, os benefícios para grupos historicamente desfavorecidos, como mulheres e minorias étnicas, bem como para a promoção da saúde e do bem-estar psicológico de todos os colaboradores (Iyer, 2022; Waheed et al., 2024).

Apesar de frequentemente citados em conjunto, diversidade, equidade e inclusão representam conceitos distintos. A diversidade refere-se à variedade de características e experiências; a equidade implica criar oportunidades justas e adaptáveis; e a inclusão diz respeito à promoção de participação plena, pertença e valorização ativa de todas as pessoas (Sabharwal, 2014; Mor Barak, 2022). A literatura contemporânea evidencia que ambientes mais inclusivos contribuem para maiores níveis de engagement, inovação, desempenho, retenção de talento e reputação institucional (Shore et al., 2018; Randel, 2025).

O presente trabalho tem como objetivo identificar e sistematizar as principais estratégias e boas práticas para a promoção da inclusão ao longo do Employee Life Cycle (ELC) em contexto organizacional. Para alcançar este objetivo, optei pela realização de uma revisão narrativa de literatura. Esta metodologia foi considerada a mais adequada devido ao carácter exploratório do tema, à diversidade conceptual e metodológica encontrada na literatura e à necessidade de integrar diferentes contributos teóricos e práticos. Ao contrário da revisão sistemática ou da meta-análise, recomendadas para perguntas fechadas e conjuntos de dados quantitativos homogêneos, a revisão narrativa permite analisar criticamente campos em desenvolvimento, mapear tendências e articular recomendações (Grant & Booth, 2009).

A revisão narrativa foi implementada com base em pesquisas realizadas entre janeiro e março de 2025 nas bases Scopus, Web of Science e Emerald Insight. O período de publicação considerado foi de 2003 a 2025, tendo como referência inicial o artigo fundador de Smither (2003). Foram incluídos artigos científicos peer-reviewed publicados em inglês e centrados no setor privado. Os

principais termos de pesquisa incluíram “inclusion”, “diversity”, “equity”, “employee life cycle” e variantes adaptadas a cada etapa do ciclo do colaborador (“recruitment”, “onboarding”, “performance management”, “retention”, “offboarding”). A triagem dos estudos foi feita por leitura de títulos, resumos e, posteriormente, pelo exame integral dos textos mais relevantes. As boas práticas encontradas foram organizadas de acordo com as sete etapas principais do ELC, seguindo a tipologia de Armstrong (2014).

A dissertação está estruturada da seguinte forma: no capítulo 2, é discutido o conceito de inclusão e sua articulação com os temas de diversidade e equidade; no capítulo 3, apresenta-se a evolução do conceito de Employee Life Cycle e a tipologia adotada neste trabalho; no capítulo 4, analisam-se as principais estratégias e boas práticas de inclusão identificadas para cada fase do ELC, com ilustrações práticas e recomendações; finalmente, no capítulo 5, são sintetizadas as conclusões, enumeradas as limitações do estudo e propostas direções para investigações futuras.

1. O CONCEITO DE INCLUSÃO

O presente capítulo propõe-se a rever as diferentes concepções de inclusão apresentadas na literatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH), identificando o conceito tanto na sua aceção isolada como na sua articulação com outras dimensões, nomeadamente as que integram o trinómio Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).

A inclusão, numa perspetiva organizacional, tem vindo a ser definida como o processo através do qual se assegura que todos os indivíduos, independentemente da sua origem, identidade ou condição, têm acesso equitativo a oportunidades de participação, desenvolvimento e pertença dentro das instituições (Shore et al., 2018; Mor Barak, 2022). De acordo com Sabharwal (2017), a inclusão vai além da mera diversidade, ao envolver práticas que promovem a valorização activa das diferenças individuais, garantindo a integração de todas as vozes nas tomadas de decisão e na cultura organizacional. Mais recentemente, Mor Barak (2022) salienta que um ambiente inclusivo caracteriza-se não apenas pela representação, mas sobretudo pelo sentimento subjetivo de pertença e respeito mútuo, sendo considerado um elemento-chave para a inovação, o bem-estar e a justiça social no contexto laboral. Estudos empíricos contemporâneos confirmam que a inclusão está relacionada de forma positiva com os níveis de engagement, satisfação e retenção dos colaboradores (Shore et al., 2018; Jansen et al., 2017), destacando a necessidade de políticas e práticas inclusivas sustentadas e integradas em todos os níveis da organização.

A operacionalização da inclusão nas organizações exige um enfoque sistemático e transversal, que envolva não apenas a implementação de políticas formais de diversidade e inclusão, mas também uma transformação cultural profunda orientada para a justiça organizacional e a corresponsabilização de todos os atores institucionais (Roberson, 2019; Nishii, 2018). Lideranças inclusivas desempenham um papel determinante neste processo, ao desafiar normas e práticas tradicionais de exclusão, promover ambientes psicológica e socialmente seguros, e incentivar a participação ativa de todos os colaboradores, incluindo aqueles pertencentes a grupos historicamente marginalizados (Mor Barak, 2022; Sabharwal, 2023). A literatura enfatiza que líderes inclusivos não só modelam comportamentos desejáveis mas também criam estruturas transparentes de avaliação, feedback e accountability, potenciando a igualdade de oportunidades de crescimento e reconhecimento (Roberson, 2019; Shore et al., 2018).

Paralelamente, investigações recentes sublinham a importância de uma abordagem interseccional à inclusão, reconhecendo que as experiências de pertença e integração são moldadas por múltiplas dimensões identitárias, como género, raça, etnia, orientação sexual, idade ou deficiência (Nishii, 2018; Garcia-Sanchez et al., 2023). Este reconhecimento implica que práticas inclusivas eficazes devem ser sensíveis às sobreposições de desigualdades e ajustar estratégias para remover barreiras sobrepostas que afetem distintos grupos (Mor Barak, 2022). Ferramentas como programas de mentoring, redes de apoio intergrupar, formação em competências interculturais e mecanismos de denúncia de discriminação têm sido identificadas como melhores práticas para uma inclusão efetiva, promovendo não apenas a participação, mas também o desenvolvimento, o bem-estar e a progressão de carreira para todos (Shore et al., 2018; Sabharwal, 2023).

Uma das dimensões emergentes na investigação recente sobre inclusão organizacional prende-se com a necessidade de assegurar a autenticidade dos compromissos institucionais nesta matéria. Garcia-Sanchez et al. (2023) salientam que a pressão externa, proveniente de clientes, investidores e sociedade civil, levou muitas organizações a adotar discursos e relatórios de diversidade e inclusão, mas a evidência empírica sugere que só práticas genuínas e sustentadas têm impacto mensurável no clima interno e nos resultados organizacionais. Nesta linha, King et al. (2022) alertam para a proliferação do chamado “diversity washing”, em que se promovem iniciativas simbólicas sem transformação estrutural dos processos de recrutamento, avaliação e progressão, o que pode gerar desilusão, ceticismo e até reforçar dinâmicas de exclusão entre colaboradores de grupos sub-representados.

A literatura pós-pandemia trouxe também uma nova atenção às especificidades contextuais e à mobilização da inclusão em ambientes híbridos e digitais. Estudos recentes mostram que a crescente digitalização do trabalho pode, simultaneamente, criar novas oportunidades e desafios para a inclusão, uma vez que o acesso a ferramentas tecnológicas, o domínio do teletrabalho e a capacidade de comunicação virtual não estão igualmente distribuídos entre todos os colaboradores (Begeny et al., 2020; Ilies et al., 2022). Para além disso, as diferenças de contexto familiar, saúde mental e pressões socioculturais exacerbadas pela pandemia aumentaram o risco de isolamento e exclusão de grupos historicamente vulneráveis. As melhores práticas recomendadas incluem planos de inclusão digital, flexibilização de horários, mecanismos de apoio psicoemocional e

monitorização permanente das disparidades de acesso e participação (Ilies et al., 2022; Garcia-Sanchez et al., 2023).

Posto isto, investigação mais avançada realça a importância de integrar métricas de inclusão nos sistemas de avaliação do desempenho global das organizações, em linha com os princípios ESG (Environmental, Social and Governance) cada vez mais valorizados por mercados e organismos reguladores internacionais (Garcia-Sanchez et al., 2023; Georgeac & Rattan, 2022; Shore, 2021). Os indicadores de inclusão robustos vão além da simples medição da diversidade demográfica, incorporando medidas qualitativas, como perceções de pertença, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio trabalho-vida, experiências de discriminação e equidade de remuneração. O alinhamento estratégico entre inclusão e desempenho organizacional não só potencia a confiança e o engagement dos colaboradores, mas também fortalece a reputação corporativa, a resiliência e a capacidade de inovação organizacional num cenário global cada vez mais competitivo e exigente (Georgeac & Rattan, 2022; King et al., 2022).

Dada a amplitude e complexidade do conceito, a inclusão é frequentemente discutida em estreita articulação com diversidade e equidade. De seguida será feita estudada a relação entre o conceito de inclusão e diversidade e o conceito de inclusão e equidade por esta ordem.

Diversidade refer-se à presença, no seio das organizações, de pessoas com diferentes características demográficas, culturais e identitárias, como género, idade, etnia, orientação sexual, nacionalidade, religião, experiências, estilos cognitivos ou capacidades físicas (Roberson, 2019; Garcia-Sanchez et al., 2023). Trata-se, pois, de uma característica estrutural das equipas e instituições, mensurável através da composição dos seus membros e orientada para a variedade de perspetivas e conhecimentos disponíveis no ambiente profissional (Georgeac & Rattan, 2022). Assim, a diversidade pode existir independentemente da existência de práticas de inclusão, limitando-se, por vezes, a uma mera representação numérica ou à presença formal de grupos diferentes na organização (Shore, 2021).

Por seu lado, a inclusão foca-se na qualidade das interações e das experiências vividas pelos colaboradores, traduzindo-se na criação de ambientes onde todas as pessoas, independentemente das suas diferenças, se sintam respeitadas, valorizadas, seguras e incentivadas a participar plena e ativamente (Mor Barak, 2022; King et al., 2022). Conforme salientam Shore et al. (2018) e Nishii (2018), a inclusão implica a remoção de barreiras institucionais e a implementação de práticas,

como o feedback transparente, políticas de progresso igualitário e espaços de tomada de decisão partilhada, que fomentam o sentimento genuíno de pertença e voz para todos. Desta forma, a inclusão não é uma consequência automática da diversidade, mas sim o seu complemento crítico, tornando efetivo o potencial da variedade e assegurando que a diversidade se traduza em benefícios reais para as organizações e os indivíduos (Garcia-Sanchez et al., 2023).

A literatura mais recente tem sido enfática ao assinalar os riscos de confundir ou sobrepor os dois conceitos. Enquanto a diversidade, por si só, pode coexistir com fenómenos de exclusão, marginalização ou “tokenismo”, apenas estratégias inclusivas cuidadosamente desenhadas permitem criar equipas coesas, inovadoras e justas (Georgeac & Rattan, 2022; Shore, 2021). Autores como Mor Barak (2022) e King et al. (2022) defendem que organizações com elevada diversidade, mas baixa inclusão, correm o risco de gerar frustração, perda de talento e existência de climas internos tóxicos. Em contrapartida, contextos inclusivos, mesmo sem grandes níveis de diversidade inicial, favorecem o desenvolvimento do capital humano, a atração e retenção de talento diversificado e o fortalecimento do compromisso ético e reputacional da organização.

No que toca ao conceito de inclusão e o conceito de equidade, apesar de frequentemente integrados no discurso organizacional, os conceitos de inclusão e equidade representam dimensões distintas e complementares do desenvolvimento organizacional sustentável (Mor Barak, 2022; King et al., 2022). De acordo com Georgeac & Rattan (2022), a inclusão refere-se sobretudo à criação activa de ambientes, práticas e culturas que permitem que todas as pessoas, independentemente das suas particularidades ou pertença a grupos minoritários, se sintam bem-vindas, respeitadas, apoiadas e plenamente participativas no quotidiano institucional. Este conceito implica, não apenas a ausência de discriminação, mas a existência de mecanismos pró-ativos de reconhecimento, valorização da diferença e promoção do sentimento de pertença entre membros de diferentes origens e identidades (Shore, 2021; Roberson, 2019).

Por seu lado, a equidade centra-se no princípio da justiça distributiva e no reconhecimento das desigualdades históricas, estruturais e contextuais que afetam o acesso de diferentes grupos a oportunidades, recursos e recompensas no seio organizacional (King et al., 2022; Garcia-Sanchez et al., 2023). Em oposição à igualdade, que pressupõe o tratamento idêntico de todos, a equidade visa ajustar procedimentos e políticas, por exemplo ao nível do recrutamento, desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho ou sistemas de compensação, de modo a responder de forma

diferenciada às necessidades específicas e a remover barreiras que tradicionalmente excluem ou prejudicam certos grupos (Mor Barak, 2022; Nishii, 2018). Os estudos recentes sublinham que a equidade pode requerer medidas reparadoras ou preferenciais, tais como quotas, programas de apoio, adaptações funcionais ou ações afirmativas, ajustando o ponto de partida e promovendo a justiça procedimental e de resultados (Georgeac & Rattan, 2022).

A literatura contemporânea é clara em afirmar que, embora inclusão e equidade estejam intrinsecamente relacionadas e devam ser articuladas de forma estratégica, não são conceitos sinónimos nem substituíveis (King et al., 2022; Garcia-Sanchez et al., 2023). Inclusão sem equidade pode resultar em ambientes nos quais pessoas diversas se sentem bem-vindas, mas não dispõem de condições justas para se desenvolver e progredir. Inversamente, políticas de equidade desprovidas de uma cultura inclusiva arriscam ser vistas como meramente administrativas ou insuficientes para criar um real sentimento de pertença e participação. Como sublinham Mor Barak (2022) e Shore (2021), apenas a articulação robusta de ambas as dimensões garante contextos organizacionais inovadores, participativos e eticamente sustentáveis, nos quais a justiça é promovida, as desigualdades são ativamente diminuídas e todos os colaboradores têm oportunidade de contribuir e prosperar.

Tendo em conta a literatura disponível, vale a sublinhar que apesar de frequentemente apresentados em conjunto na literatura de Gestão de Recursos Humanos e nos discursos organizacionais, os conceitos de diversidade e inclusão representam constructos distintos e complementares, cujas diferenças têm sido progressivamente aprofundadas por investigação publicada nos últimos anos (Mor Barak, 2022; Shore, 2021; King et al., 2022). A conceptualização avançada de inclusão organizacional coloca em destaque a necessidade de uma atuação simultânea e integrada nos domínios da diversidade e da equidade, promovendo ambientes que não só toleram, mas acolhem diferenças, e que oferecem instrumentos ajustados para contornar as desvantagens históricas e estruturais (Mor Barak, 2022; Nishii, 2018; Roberson, 2019). Uma das críticas apontadas à gestão da diversidade tradicional prende-se precisamente com a sua tendência para privilegiar a representação numérica de diferentes grupos, sem garantir que estes estejam verdadeiramente integrados nas redes de influência, decisão e inovação da organização (Shore et al., 2018; Roberson, 2019). Tal abordagem pode, paradoxalmente, cristalizar desigualdades e gerar fenómenos de “tokenism”, situações em que a presença de colaboradores pertencentes a grupos

sub-representados não se traduz em participação efetiva ou acesso equitativo a oportunidades de progresso (King et al., 2022).

Neste contexto, as práticas de inclusão assumem uma dimensão transformadora, na medida em que procuram desconstruir barreiras invisíveis, criar espaços de pertença e responder às necessidades distintas de pessoas com trajetórias de vida, perspectivas e identidades multifacetadas (Guillaume et al., 2017; Garcia-Sanchez et al., 2023). Estudos recentes enfatizam que o impacto da inclusão vai além do nível individual: equipas sentem-se mais motivadas, resilientes e inovadoras, e as organizações tornam-se mais capazes de responder aos desafios da globalização, da digitalização e da crescente complexidade social (Mor Barak, 2022; Sabharwal, 2023). O valor estratégico da inclusão revela-se também nos processos de atração e retenção de talento, sendo cada vez mais reconhecido que colaboradores procuram ambientes de trabalho onde possam expressar a sua identidade, contribuir plenamente e desenvolver percursos singulares (Roberson, 2019; Nishii, 2018). Não surpreende, por isso, que a promoção de culturas inclusivas seja agora considerada um imperativo competitivo e reputacional, refletindo uma sensibilidade ética, mas também económica e inovadora (King et al., 2022).

Outro aspeto de análise relevante prende-se com o papel da liderança e das práticas institucionais na operacionalização das agendas de diversidade, equidade e inclusão. Investigações demonstram que o compromisso genuíno da liderança, traduzido em políticas claras, métricas tangíveis e mecanismos de accountability, é determinante para assegurar a passagem do compromisso simbólico à integração efetiva destes princípios na vida organizacional (Garcia-Sanchez et al., 2023; Mor Barak, 2022). Para além disso, autores enfatizam a necessidade de uma abordagem interseccional, que reconheça que múltiplas dimensões de identidade (como género, raça, deficiência, orientação sexual, idade, classe social) se cruzam e influenciam as experiências de inclusão ou exclusão (Nishii, 2018). Esta visão sofisticada permite desenhar respostas mais justas e eficazes, indo ao encontro de uma igualdade substancial e não meramente formal (Shore et al., 2018; Sabharwal, 2023).

Finalmente, a literatura mais recente recomenda que as estratégias de diversidade, equidade e inclusão sejam continuamente avaliadas e ajustadas, recorrendo a dados quantitativos e qualitativos, feedback de colaboradores e benchmarking sectorial (Garcia-Sanchez et al., 2023; Murray & Holmes, 2021). Só assim se poderá garantir que os avanços são sustentados,

mensuráveis e resistentes a retrocessos conjunturais. Neste sentido, o futuro das organizações que aspiram à excelência e à relevância social dependerá da sua capacidade de transitar de iniciativas reativas e simbólicas para abordagens estruturais e proativas, enraizando verdadeiramente a diversidade, equidade e inclusão como pilares estratégicos do seu funcionamento.

Assim, de acordo com a literatura científica recente, a inclusão é fundamental para que a diversidade e a equidade produzam resultados efetivos e sustentáveis no meio corporativo (Mor Barak, 2022; Shore et al., 2018; King et al., 2022). Diversidade diz respeito à presença de diferentes identidades, origens, perspectivas e experiências numa organização, enquanto equidade implica garantir que todos tenham acesso justo a oportunidades, recursos e condições para alcançar resultados equivalentes, tendo em conta desigualdades históricas ou sistémicas (Garcia-Sanchez et al., 2023).

No entanto, a literatura demonstra que a mera representação numérica de grupos diversos não é suficiente para garantir inovação, compromisso ou justiça; é necessário que todas as pessoas, independentemente do seu perfil, se sintam envolvidas, valorizadas, respeitadas e com voz ativa nos processos e decisões (Mor Barak, 2022; Shore, 2021). Sem inclusão, a diversidade pode resultar em clivagens internas, “tokenismo”, maior risco de marginalização e frustração entre colaboradores sub-representados, e mesmo perda de talento altamente qualificado (King et al., 2022; Warren & Warren, 2023).

A Inclusão é o mecanismo que transforma a diversidade de presença em diversidade de participação, pertença e contributo, permitindo que as diferenças sejam ativamente integradas e capitalizadas para o progresso organizacional (Shore et al., 2018). O ambiente inclusivo é essencial para que políticas de equidade sejam realmente operacionais, assegurando que medidas de correção ou adaptação (como mentoring dedicado, avaliação justa, flexibilidade de horários, adaptação de funções ou benefícios ajustados) sejam adotadas e aceites por toda a organização (Mor Barak, 2022; Tagliaro et al., 2024).

Posto isto, a Inclusão assegura que a diversidade não permanece superficial e que a equidade se concretiza na prática, criando um ambiente laboral no qual todos os colaboradores podem contribuir plenamente, sentir-se respeitados e alcançar o seu potencial, com impactos comprovados em inovação, satisfação, produtividade, reputação e retenção de talento (King et al., 2022; Garcia-Sanchez et al., 2023).

3. O CONCEITO DE EMPLOYEE LIFE CYCLE EM GRH

O conceito de Employee Life Cycle (ELC) tem vindo a assumir crescente centralidade na literatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH), pois permite analisar de forma estrutural e dinâmica a experiência do trabalhador na organização, desde o primeiro contacto até à saída. O valor do ELC reside na possibilidade de identificar e compreender momentos-chave do percurso profissional, sistematizando práticas e desafios que afetam simultaneamente a vivência individual e as exigências de gestão das empresas.

O principal objetivo deste capítulo é clarificar e comparar as diferentes conceptualizações do ELC presentes na literatura internacional, articulando, para cada modelo, o significado de cada fase para o trabalhador e para a organização. Pretende-se igualmente fundamentar a adoção de uma tipologia de referência, percorrendo criticamente as definições mais abrangentes até à estrutura em sete fases adotada na literatura recente, justificando a opção metodológica que servirá de base à análise das boas práticas de inclusão nos capítulos seguintes.

A obra de Smither (2003) constitui o referencial clássico mais citado sobre o ciclo de vida do colaborador. Inspirado no ciclo de vida do produto, Smither propôs um quadro de quatro grandes etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio/rejuvenescimento. Cada fase comporta necessidades, expectativas e desafios particulares, tanto para o trabalhador como para a organização. A introdução marca a entrada e adaptação, implicando acolhimento e desenvolvimento de confiança mútua. O crescimento reflete a aquisição de competências, autonomia e motivação, exigindo das empresas oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento do potencial. A maturidade associa-se ao domínio da função e estabilidade, mas pode envolver risco de estagnação se não houver renovação de estímulos, sendo neste ponto fundamental para a organização investir em mobilidade interna e reconhecimento contínuo. Já o declínio/rejuvenescimento ocorre face à diminuição da motivação, mas pode ser superado por processos de requalificação, reposicionamento ou saída planeada.

Tabela 1. Conceptualizações do conceito de Employee Life

Smither (2003)	Feldman & Ng (2007)	Cappelli (2008)	Kammeyer-Mueller (2012)	Ulrich et al. (2013)	Armstrong (2014)	Boxall & Purcell (2016)	Gladka et al. (2022)	Srinivasaiah (2024)
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução; • Crescimento; • Maturidade; • Declínio / • Rejuvenescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada/Onboarding; • Mobilidade; • Embeddedness (Ancoragem); • Mudança/Saída 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação; • Colocação • Desenvolvimento • Retenção 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada; Integração; • Mudança de Papel/ Promoção • Saída 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação/Seleção; • Desenvolvimento; • Recompensa • Transições/Alumni 	<ul style="list-style-type: none"> • Atração; • Seleção • Integração; • Desenvolvimento; • Avaliação; • Retenção; • Saída 	<ul style="list-style-type: none"> • Atração; • Seleção; • Desenvolvimento; • Recompensa; • Separação/Transição 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento; • Integração; • Desenvolvimento; • Manutenção; • Desligamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento; • Integração; • Desenvolvimento; • Retenção; • Saída

Contudo, a evolução da literatura e da prática organizacional levou à adoção de modelos mais detalhados. Nos últimos anos, destacam-se tipologias que desdobram o ciclo em sete fases: atração, recrutamento e seleção, integração, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, retenção e saída (Armstrong, 2014; Boxall & Purcell, 2016) (ver Tabela 1). Este maior nível de detalhe permite uma análise mais precisa e uma aplicação prática mais eficaz, tornando possível intervir de forma mais rigorosa em cada etapa do percurso do colaborador. Assim, esta dissertação adota a estrutura das sete etapas como definição de referência para a análise e sistematização das boas práticas.

Após esta exposição sintética, importa compreender de que modo as diferentes tipologias se articulam com a matriz de Smither e em que aspetos convergem ou se distinguem. Ao comparar o modelo clássico de Smither (2003) com as principais tipologias recentes do Employee Life Cycle, observa-se uma consistente convergência conceptual, apesar das diferenças terminológicas e distintos níveis de detalhe entre autores. Smither (2003), ao adaptar o ciclo de vida do produto à gestão de pessoas, define o ELC em quatro grandes etapas essenciais: introdução, crescimento, maturidade e declínio/rejuvenescimento. Esta matriz enfatiza o dinamismo do ciclo, o papel das transições e a necessidade de gestão direcionada dos momentos críticos ao longo da experiência laboral.

Feldman & Ng (2007) apresentam um ciclo centrado na carreira, composto por entrada/onboarding, mobilidade interna, embeddedness (ancoragem) e mudanças/saída. Aqui, a entrada reflete a introdução de Smither; mobilidade interna e embeddedness prolongam crescimento e maturidade; mudanças e saída personificam o rejuvenescimento, com ênfase no carácter renovador das promoções.

Tabela 2. Employee Life-Cycle em Feldman & Ng (2007)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Entrada/ Onboarding	Integração; Aprendizagem.	Acolhimento; Definição de expectativa.

Mobilidade Interna	Progressão; Novas funções	Percursos e incentivos
Embeddedness	Pertença; Identificação	Reconhecimento; Autonomia
Mudança/Saída	Transição ambivalente	Valorização; Redes alumni

Cappelli (2008) está orientado para a agilidade do talento e inclui contratação, colocação, desenvolvimento e retenção. Contratação e colocação ligam-se à introdução e ao início do crescimento em Smither; desenvolvimento representa o amadurecimento de competências e trajetórias; e a retenção inclui esforços explícitos para evitar o declínio prematuro. O trabalhador procura justiça e transparência no processo de seleção; a organização responde com metodologias rigorosas e pipelines de talento. O êxito do percurso depende do alinhamento entre competências do colaborador e exigências funcionais. Desenvolvimento representa evolução e mobilidade para trabalhador, formação contínua para a organização. Retenção assenta no equilíbrio entre reconhecimento e estabilidade profissional.

Tabela 3. Employee Life-Cycle em Cappelli (2008)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Contratação	Justiça; Transparência	Rigor e pipelines
Colocação	Alinhamento de competências	Matching estratégico
Desenvolvimento	Formação e mobilidade	Aprendizagem permanente
Retenção	Reconhecimento e carreira	Engagement e estabilidade

Kammeyer-Mueller (2012) centra a sua tipologia em etapas críticas: entrada, integração, mudança de papel/promoção e saída, diretamente alinhadas à introdução, transição e crescimento,

maturidade e, por fim, declínio ou rejuvenescimento, salientando que cada transição constitui um ponto de risco e oportunidade para trabalhador e organização. A abordagem foca a entrada como fase de adaptação e ansiedade do trabalhador, mitigada pelo mentoring da organização. Integração significa identidade e redes para o trabalhador, promovidas por cultura inclusiva da organização. Mudanças de papel/promoção representam renovação ou instabilidade, reuendo apoio contínuo organizacional. A saída implica reorientação e aprendizagem para o colaborador, e offboarding estruturado para a instituição.

Tabela 4. Employee Life-Cycle em Kammeyer-Mueller (2012)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Entrada	Adaptação e ansiedade	Mentoring e integração
Integração	Identidade e redes	Cultura inclusiva
Mudança de Papel/Promoção	Renovação/potencial instabilidade	Apoio contínuo
Saída	Reorientação e aprendizagem	Offboarding e manutenção de laços

Ulrich et al. (2013) traduzem as etapas nucleares do modelo de Smither em captação/seleção, desenvolvimento, recompensa e transições. Captação corresponde a introdução, desenvolvimento ao crescimento, recompensa à maturidade e transições e alumni ao declínio/rejuvenescimento, sublinhando o valor das redes alumni após a relação formal de trabalho. Esta tipologia sublinha a importância do encaixe cultural para ambos os lados, desenvolvimento e coaching como motores de crescimento, recompensa enquanto justiça e mérito, e transições e alumni como sequência de continuidade de vínculos e reputação organizacional.

Tabela 5. Employee Life-Cycle em Ulrich et al. (2013)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Captação/Seleção	Justiça e encaixe	Critérios e fit cultural
Desenvolvimento	Aprendizagem e coaching	Formação individualizada
Recompensa	Mérito e benefícios	Remuneração e incentivos
Transições/Alumni	Continuidade de vínculo	Redes alumni

Armstrong (2014) detalha fases correspondentes às de Smither, utilizando uma linguagem mais operacional: a atração retoma o início da ligação colaborador-organização, a integração corresponde à socialização e aprendizagem inicial, o desenvolvimento traduz-se nos esforços de crescimento e maturidade, enquanto a avaliação de desempenho e a retenção são estratégias para prolongar a fase de valorização e atrasar o declínio. A saída remete para o rejuvenescimento conceptualizado por Smither, designando práticas que visam a sustentabilidade e a aprendizagem institucional. Neste modelo, mais detalhado, cada fase do ciclo oferece ao trabalhador avaliação de reputação e valores (atração), justiça (recrutamento e seleção), acolhimento e adaptação (integração), oportunidades de desenvolvimento, feedback e reconhecimento (gestão do desempenho), estabilidade (retenção), e uma saída que pode transformar-se em alumni. A organização estrutura políticas para responder, fase a fase, a estas expectativas.

Tabela 6. Employee Life-Cycle em Armstrong (2014)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Atração	Reputação e valores	Employer branding

Recrutamento e Seleção	Justiça	Imparcialidade
Integração	Acolhimento, adaptação	Onboarding
Formação e Desenvolvimento	Crescimento	Percursos formativos
Avaliação do Desempenho	Feedback, reconhecimento	Transparência
Retenção	Estabilidade	Manter talento
Saída	Transição/alumni	Continuidade de relação

Boxall & Purcell (2016) alinham as suas fases: atração, seleção, desenvolvimento, recompensa e separação/transição com as correspondentes de Smither. A atração e seleção equiparam-se à introdução, o desenvolvimento e recompensa à fase de crescimento e maturidade, e a separação corresponde ao declínio ou rejuvenescimento, incluindo novas oportunidades via alumni ou recontratação. A abordagem destaca employer branding, justiça na seleção, políticas de desenvolvimento, sistema de recompensas e separação/progressão em redes alumni, equilibrando a vivência do trabalhador com a resposta estratégica organizacional.

Tabela 7. Employee Life-Cycle em Boxall & Purcell (2016)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Atração	Reputação, crescimento	Valor comunicativo
Seleção	Justiça, adequação	Critérios e alinhamento

Desenvolvimento	Mobilidade, evolução	Progressão
Recompensa	Reconhecimento	Incentivos, referência performance
Separação/Transição	Alumni	Contacto institucional

Gladka et al. (2022) propõem um esquema bidirecional em que recrutamento e integração refletem a introdução, o desenvolvimento e manutenção correspondem ao crescimento e maturidade, e o desligamento aproxima-se do declínio/rejuvenescimento. Este modelo valoriza o papel da tecnologia em todo o ciclo: do recrutamento digital à formação personalizada, manutenção do bem-estar e engagement, até uma saída valorizada com manutenção de redes alumni.

Tabela 8. Employee Life-Cycle em Gladka et al. (2022)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Recrutamento	Avaliações digitais	Captação inclusiva
Integração	Adaptação	Onboarding digital
Desenvolvimento	Formação contínua	Upskilling digital
Manutenção	Bem-estar	Engagement
Saída	Redes alumni	Imagem institucional

Srinivasaiah (2024) apresenta um modelo em que recrutamento e integração equivalem à introdução de Smither, desenvolvimento reflete crescimento e maturidade, retenção prolonga a

valorização do potencial e a saída aproxima-se do rejuvenescimento, concebido como fase humanizada e aberta à reintegração futura. Aqui o ciclo é vivido como experiência personalizada, com tecnologia presente em todos os momentos, mentoring contínuo, engagement ativo e transição aberta para ligação alumni.

Tabela 9. Employee Life-Cycle em Srinivasaiah (2024)

Fase	Perspectiva do Trabalhador	Perspectiva da Organização
Recrutamento	Transparência digital	Adequação cultural
Integração	Onboarding tecnológico	Acompanhamento inovador
Desenvolvimento	Mentoring	Formação adaptativa
Retenção	Reconhecimento/evolução	Engagement personalizado
Saída	Alumni/futuro	Offboarding estratégico

Concluindo, a análise comparada das principais tipologias do Employee Life Cycle mostra uma convergência conceptual clara para o modelo de sete fases. Assim, a sistematização das boas práticas de inclusão que será apresentada neste trabalho vai apoiar-se na tipologia proposta por Armstrong (2014), utilizada como principal referencial metodológico para a análise das estratégias e práticas associadas a cada fase do ciclo do colaborador.

4. ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DA INCLUSÃO AO LONGO DO ELC

O presente capítulo visa identificar, de forma sistemática e crítica, as principais estratégias e boas práticas de promoção da Inclusão ao longo das distintas etapas do Employee Life Cycle (ELC) nas organizações, ancorando-se na definição de Inclusão estabelecida anteriormente: Inclusão constitui a criação de condições institucionais orientadas para a participação plena, reconhecimento e desenvolvimento equitativo de todos os colaboradores, independentemente da sua origem, identidade ou condição (Mor Barak, 2022; Shore et al., 2018).

A abordagem analítica que se segue estrutura-se a partir da matriz evolutiva do Employee Life Cycle. Em linha com a conclusão do capítulo anterior, a tipologia de ELC que sustenta a análise das boas práticas é a de Armstrong (2014). Assim, o ciclo é analisado em sete fases principais: Attraction, Recruitment and Selection, Onboarding and Orientation, Training and Development, Performance Management, Retention e Separation.

Importa ainda referir que, na ausência de boas práticas especificamente orientadas para a promoção da Inclusão numa determinada etapa, serão consideradas também práticas e recomendações de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) que, de alguma forma, possam trazer consequências positivas para a inclusão dos trabalhadores.

Para cada etapa, apresenta-se a respetiva definição conceptual, identificam-se os objetivos de gestão e os principais desafios à promoção da Inclusão e procede-se a uma análise crítica das boas práticas recomendadas, fundamentadas nas referências científicas mais recentes e esclarecidas através dos principais normativos e orientações internacionais do setor.

4.1. Attraction

No âmbito do Employee Life Cycle, a fase de Attraction, tal como teorizada por Armstrong (2014), assume particular relevância para a construção inicial do vínculo entre candidato e organização. Constitui-se como o palco de projeção dos valores institucionais, reputação e oferta de valor, tendo por finalidade institucional posicionar a empresa como empregadora inclusiva e plural (Garcia-Sanchez et al., 2023; Mor Barak, 2022).

A literatura identifica como principais desafios à promoção da inclusão a persistência de linguagem discriminatória nos anúncios de emprego, a restrição da divulgação a canais tradicionais e homogêneos, a insuficiente publicitação e autenticação das políticas de DEI e, por

vezes, a tendência para “tokenismo”, com recurso instrumental ao discurso da diversidade sem tradução robusta em práticas efetivas (Tagliaro et al., 2024; Warren & Warren, 2023).

Neste quadro, as práticas consideradas exemplares advêm da revisão sistemática e crítica das descrições de funções, assegurando a remoção de requisitos injustificados e a adoção de léxico neutro e acessível (Garcia-Sanchez et al., 2023; DEI LifeCycle, 2019). A divulgação deve ser estrategicamente diversificada, envolvendo múltiplos canais (plataformas digitais, redes de minorias, organismos externos dedicados à diversidade) e cooperação ativa com associações especializadas (Davenport et al., 2022). A comunicação institucional deve evidenciar, de modo transparente e auditável, os compromissos, resultados e políticas de inclusão, acompanhando-se de testemunhos e narrativas reais que expressem a vivência de pertença (Mor Barak, 2022; Inclusive Design Framework, 2024). É, por fim, fundamental investir na formação de todos os profissionais envolvidos em employer branding e atração de talento, dotando-os de competências para identificar, desafiar e superar enviesamentos inconscientes (Inclusive Employers, 2024; DEI LifeCycle, 2019).

4.2. Recruitment and Selection

A etapa de Recruitment and Selection, conforme conceptualizada por Armstrong (2014), corresponde ao sistema de selecção e avaliação de candidatos, sendo determinante para a justiça e representatividade no acesso à força de trabalho.

A promoção da Inclusão nesta fase enfrenta desafios como a reprodução de preferências tácitas pelo “perfil habitual”, a falta de painéis de selecção diversos e formados em DEI, demoras ou exclusão por motivos de “desalinhamento cultural”, requisitos artificiais e práticas de triagem orientadas por redes privadas ou recomendações sem fundamento transparente (King et al., 2022; Tagliaro et al., 2024).

As melhores práticas identificadas pela literatura incluem a implementação do recrutamento anónimo, eliminando informações que possam levar a discriminação prévia (Blendoor; Gap Jumpers; DEI LifeCycle, 2019); a constituição sistemática de painéis de selecção multiculturais e multigeracionais; e a padronização rigorosa dos guiões e critérios de entrevista para aumentar a objectividade e a auditabilidade dos resultados (Davenport et al., 2022; Inclusive Design Framework, 2024). O processo de selecção deve ser adaptativo, prevendo condições para acessibilidade universal, desde entrevistas remotas a intérpretes para pessoas com deficiência, e

garantindo a total transparência dos critérios, calendários e resultados (DEI LifeCycle, 2019; Inclusive Employers, 2024). Por fim, a análise desagregada dos resultados e a recolha permanente de feedback dos candidatos acerca da experiência vivida são instrumentos essenciais para a autorregulação e aperfeiçoamento contínuo das políticas de selecção e inclusão (Singh et al., 2025).

4.3. Onboarding and Orientation

Conforme conceptualizada por Armstrong (2014), a fase de Onboarding and Orientation assenta na integração sistemática dos novos colaboradores através da socialização institucional, do acolhimento orientado e do alinhamento explícito de valores, direitos e canais de participação (Mor Barak, 2022; Garcia-Sanchez et al., 2023).

No plano de promoção da inclusão, esta etapa é frequentemente afetada pela prevalência de modelos genéricos, que desprezam a adaptação dos conteúdos e metodologias a públicos diferenciados, reproduzindo clivagens latentes ou inércias identitárias, e penalizando a pertença de minorias (Cattermole, 2019; DEI LifeCycle, 2019). Para além disso, a falta de redes de apoio formal, a ausência de referência a políticas de DEI ou dificuldades de acesso aos recursos institucionais são obstáculos empiricamente demonstrados a uma integração eficaz (Inclusive Employers, 2024; Grimaldi et al., 2024).

A literatura especializada aponta como práticas robustas a adoção de planos cuidadosamente personalizados de integração, contemplando sessões de formação obrigatória em DEI, apresentação detalhada das estruturas e canais de apoio (grupos de afinidade, mentores, plataformas de denúncia), bem como o fornecimento dos materiais institucionais em formatos acessíveis e (quando pertinente) em várias línguas (Employee Lifecycle, 2023; Grimaldi et al., 2024). A designação formal de buddies ou mentors com diversidade de trajetórias, e a promoção de espaços de partilha segura entre pares e tutores, potenciam significativamente o sentido de pertença, a aceleração da aprendizagem organizacional e a redução da rotatividade precoce (FirstUp, 2023; DEI LifeCycle, 2019). Finalmente, a recolha estruturada de feedback ao longo dos primeiros meses e a adaptação dinâmica dos procedimentos em função das dificuldades expressas permitem alinhar a experiência prática do colaborador com as promessas institucionais de inclusão (Inclusive Design Framework, 2024).

4.4. Training and Development

No âmbito do Employee Life Cycle, a fase de Training and Development, conforme conceptualizada por Armstrong (2014), refere-se ao desenho, implementação e monitorização de oportunidades de formação e capacitação que visam o desenvolvimento contínuo das competências técnicas, comportamentais e relacionais dos colaboradores. O objetivo central reside em garantir igualdade de acesso a percursos de aprendizagem, proporcionando aos trabalhadores de todas as origens reais possibilidades de progressão, inovação e enriquecimento curricular (Mor Barak, 2022; Sungailė et al., 2024).

Os desafios à promoção de uma cultura inclusiva nesta etapa são múltiplos e, segundo a literatura de gestão de pessoas e formação profissional, muitas vezes negligenciados na prática organizacional. Entre os mais relevantes estão a desigualdade na identificação de talento potencial, a tendência para favorecer sempre os mesmos perfis para programas de liderança, a inexistência de mecanismos estruturados de adaptação das metodologias formativas para estilos de aprendizagem e necessidades diferenciadas, e o acesso informal às oportunidades de mentoring e sponsorship, perpetuando exclusão de grupos já sub-representados (McKinsey, 2020; Garcia-Sanchez et al., 2023; Grimaldi et al., 2024).

A literatura científica e os recursos internacionais de referência defendem a existência de estruturas formais para diagnóstico das reais necessidades formativas, abertas à participação e consulta ampla, garantindo personalização dos planos de desenvolvimento (Armstrong, 2014; Mor Barak, 2022). Esta abordagem deve ser complementada pela oferta sistemática de mentoring institucionalizado, atravessando diferentes departamentos, áreas funcionais e perfis identitários, assim como pela estruturação de programas de sponsorship destinados a promover a mobilidade de mulheres, minorias étnicas ou outros grupos sub-representados (Tagliaro et al., 2024; DEI LifeCycle, 2019).

Torna-se ainda determinante diversificar intencionalmente os formatos pedagógicos, alargando as escolhas às modalidades online, híbridas e presenciais, atendendo à pluralidade de ritmos, estilos de aprendizagem e condições concretas de vida dos trabalhadores (ReciteMe; Inclusive Design Framework, 2024). O acompanhamento rigoroso de métricas de acesso, participação, sucesso e progressão por grupo demográfico, através de dashboards e reporting

regulares, permite aferir a eficácia real das práticas e implementar rapidamente medidas corretivas (Singh et al., 2025).

A escuta ativa dos destinatários, através de focus groups, inquéritos de satisfação e análises qualitativas do próprio impacto da formação, é ainda destacada como chave para a legitimação e melhoria contínua da política de desenvolvimento inclusivo (DEI LifeCycle, 2019).

Neste sentido, ambientes que institucionalizam políticas de formação inclusiva, assentes em diagnóstico constante, transparência dos critérios de acesso e personalização dos percursos, revelam índices superiores de engagement, inovação e retenção, validando a centralidade desta etapa para a sustentabilidade do modelo inclusivo (Sungailè et al., 2024; Garcia-Sanchez et al., 2023).

4.5. Performance Management

A etapa de Performance Management, conforme conceptualizada por Armstrong (2014), assume-se como pilar estrutural do desenvolvimento organizacional. Consiste num conjunto articulado de estratégias e ferramentas destinado a avaliar, reconhecer e desenvolver o desempenho individual e coletivo dos colaboradores, ajustando comportamentos e capacidades ao alinhamento com os objetivos estratégicos.

A promoção da Inclusão nesta etapa depara-se frequentemente com desafios associados à persistência de métodos avaliativos subjetivos, tendências e percepções inconscientes dos avaliadores, critérios informais e segmentação dos percursos de progressão. Estes fenómenos tendem a penalizar trabalhadores de grupos minoritários, colaboradores com percursos não lineares e estilos de desempenho que fogem ao padrão dominante, perpetuando ciclos de exclusão tácita (Garcia-Sanchez et al., 2023; King et al., 2022). Adicionalmente, muitas organizações carecem de canais robustos e auditáveis para o feedback em ambos os sentidos, provocando desconfiança ou mesmo descrédito sobre a utilidade real da avaliação de desempenho como ferramenta de aprendizado e evolução (Inclusive Employers, 2024).

A literatura identificou como boas práticas a definição pública e transparente dos critérios de avaliação, sustentados em métricas objetivas, personalizadas aos desafios e contextos das funções e participadas pelos diferentes intervenientes do processo (Aguinis, 2023; Singh et al., 2025). É fundamental garantir formação contínua dos gestores e avaliadores para reduzir tendências e práticas avaliativas parciais; promover feedback construtivo; e adotar uma abordagem

compreensiva das necessidades individuais, valorizando não apenas resultados, mas igualmente processos, participação, originalidade e contributo à cultura inclusiva (Inclusive Design Framework, 2024; DEI LifeCycle, 2019). Uma gestão de desempenho inclusiva deve, além disso, ir além da tradicional lógica meritocrática linear para incorporar critérios de justiça processual, reconhecimento justo e promoção ativa da expressão da diferença (Aguinis, 2023; Mor Barak, 2022). O envolvimento dos pares num sistema de 360 graus, aliado à recolha de autoavaliações e propostas de desenvolvimento, amplia a legitimidade da avaliação aos olhos dos avaliados e reforça o sentimento de pertença (Warren & Warren, 2023).

Importa ainda assegurar que os resultados das avaliações se traduzem em oportunidades concretas de acesso a desenvolvimento, formação, promoção e mobilidade, monitorizando de modo quantitativo e qualitativo eventuais bloqueios estruturais e aplicações diferenciadas das políticas (FirstUp, 2023).

Quando institucionalizada, a cultura de gestão de desempenho inclusiva revela-se altamente eficaz na motivação, atração e retenção, nomeadamente de perfis não tradicionais, fortalecendo a reputação interna e externa da organização.

4.6. Retention

A fase de Retention, conforme conceptualizada por Armstrong (2014), designa o conjunto estruturado de práticas orientadas à permanência, fidelização e crescimento dos colaboradores ao longo do tempo. Assume relevância particular em contextos onde a volatilidade dos vínculos constitui risco para a competitividade e sustentabilidade do projeto organizativo (Ohunakin et al., 2020).

Na perspetiva inclusiva, a literatura identifica desafios persistentes na retenção de talento diversificado, nomeadamente a incidência de fenómenos de “glass ceiling”, escassez de oportunidades de progressão para perfis minorizados, distribuição desigual de benefícios, ausência de mecanismos de apoio flexível e invisibilidade das contribuições dos colaboradores menos representados (Cattermole, 2019; Garcia-Sanchez et al., 2023; Tagliaro et al., 2024).

A resposta organizacional recomendada assenta, primeiramente, na criação de políticas explícitas de não discriminação e inclusão, com indicadores claros de acompanhamento e avaliação, mecanismos de escuta ativa regular e abertura institucional à denúncia e correção célere de situações problemáticas (DEI LifeCycle, 2019; Inclusive Employers, 2024). A literatura

valoriza igualmente o investimento em programas de mentoring intergeracional e intercultural, estruturas de sponsorship para promoção de trajetórias ascensionais, celebração pública e formal dos sucessos e contributos dos colaboradores em todos os níveis, bem como o contínuo ajustamento das condições laborais, desde horários flexíveis a políticas de parentalidade ajustadas, às necessidades concretas e ciclo de vida de cada profissional (Mor Barak, 2022; Froyen, 2023).

Fundamental é o diagnóstico sistemático das taxas de engagement, rotatividade e progressão, desagregado por grupo, que permita antever desequilíbrios e atuar preventivamente (FirstUp, 2023; Singh et al., 2025).

Práticas reconhecidas incluem também o investimento em alumni relations e contactos com colaboradores que saíram, reforçando redes de suporte, circulando conhecimento e criando culturas de regresso e mobilidade interna (Warren & Warren, 2023; Garcia-Sanchez et al., 2023).

4.7. Separation

A fase de Separation, conforme conceptualizada por Armstrong (2014), refere-se ao processo de desvinculação do colaborador, seja por iniciativa individual, reforma, término contratual ou decisão organizacional. Numa perspetiva inclusiva, esta etapa deve traduzir-se num conjunto de práticas que salvaguardem a dignidade, a equidade e a aprendizagem institucional, preservando o legado do colaborador e reforçando a reputação e a cultura organizacional (Garcia-Sanchez et al., 2023; Mor Barak, 2022).

Entre os desafios mais relevantes à promoção da inclusão nesta fase destacam-se o tratamento desigual de grupos minorizados, a ausência de acompanhamento específico para necessidades diversas antes do desligamento e a falta de sistematização na análise dos motivos da saída. Organizações que não estabelecem protocolos de escuta ativa, apoio à transição e reconhecimento formal dos contributos arriscam perder valioso capital humano e institucional e prejudicar, a médio prazo, a perceção de justiça interna (Smither, 2003; Garcia-Sanchez et al., 2023).

A literatura e os normativos internacionais sugerem várias boas práticas para uma separação ética e inclusiva. Deve ser garantida a realização de entrevistas de saída estruturadas, nas quais seja promovida a escuta imparcial do colaborador, a confidencialidade das razões apresentadas para a saída e a recolha sistemática de sugestões de melhoria sobre as políticas de inclusão e de gestão de pessoas (DEI LifeCycle, 2019; Inclusive Design Framework, 2024). É igualmente recomendada a existência de um protocolo claro de comunicação sobre direitos laborais, benefícios

pós-saída e participação em programas de alumni. O reconhecimento público e formal do percurso do colaborador, por via de testemunhos, celebrações ou cartas de referência, contribui para dar visibilidade ao contributo de cada um, independentemente da razão para a cessação do vínculo (Warren & Warren, 2023; Smither, 2003).

Complementarmente, é considerada prática de excelência o apoio prático à transição do colaborador, incluindo acesso a programas de requalificação (“upskilling” ou “reskilling”), referência a oportunidades externas e orientação de carreira, tal como defendido por Tagliaro et al. (2024). A manutenção de canais abertos para futuras colaborações (alumni ou “boomerang employees”) reforça o compromisso duradouro com a inclusão e a aprendizagem organizacional, permitindo a partilha de conhecimento e a valorização contínua de trajetórias plurais (Garcia-Sanchez et al., 2023; Smither, 2003).

A abordagem humanizada e equitativa à separação representa, assim, não apenas a conclusão do ciclo laboral, mas um momento crítico para a consolidação dos valores de inclusão e da reputação da organização, potenciando ambientes de trabalho mais justos e integradores ao longo do tempo.

Em conclusão, a análise detalhada das fases do Employee Life Cycle sob a perspetiva da inclusão evidencia que a promoção de ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos exige políticas integradas, continuamente revistas e suportadas por práticas empiricamente validadas. A operacionalização de boas práticas em cada etapa, da atração ao desligamento, revela a necessidade de um compromisso institucional consistente, atento às especificidades de cada contexto e orientado para a participação plena e o desenvolvimento equitativo de todos os colaboradores. Não obstante os avanços registados na literatura e nas recomendações internacionais, persistem desafios relevantes ao nível da aplicação, nomeadamente a ausência de métricas comparáveis e a escassez de estudos empíricos adaptados às realidades nacionais, o que justifica o aprofundamento contínuo deste domínio. As reflexões e evidências apresentadas ao longo deste capítulo constituem, assim, a base para as conclusões e direcionamentos para investigações futuras que serão explorados no capítulo seguinte.

5. CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo identificar e sistematizar estratégias e boas práticas para a promoção da inclusão ao longo do Employee Life Cycle (ELC) em contexto organizacional. A revisão da literatura revelou que, apesar do reconhecimento crescente da importância da inclusão em GRH, ainda subsistem desafios quanto à integração efetiva de práticas inclusivas em todas as fases do ciclo do colaborador.

Entre as principais limitações do estudo, destaca-se a opção pela análise exclusiva de publicações em inglês, o que pode ter restringido o acesso a experiências locais ou inovadoras de outros contextos socioculturais. Adicionalmente, por se tratar de uma investigação baseada integralmente em literatura secundária, não foi efetuada recolha de dados empíricos próprios, o que limita a validação prática das recomendações. Observou-se ainda uma escassez específica de estudos sobre inclusão nas fases de offboarding e progressão de carreira, áreas onde as recomendações atuais são, em muitos casos, extrapoladas a partir de práticas genéricas de recursos humanos, sem consideração detalhada do fator inclusão.

Os resultados deste trabalho evidenciam que práticas integradas e coordenadas ao longo de todas as etapas do ELC, desde processos de atração com linguagem neutra, recrutamento e seleção livres de viés, onboarding personalizado, avaliações de desempenho transparentes e acesso igualitário à progressão, até políticas de retenção flexíveis e offboarding humanizado, são fundamentais para a construção de culturas organizacionais realmente inclusivas e inovadoras. Confirma-se também que, para que a inclusão produza impactos visíveis e mensuráveis, é necessário que seja ancorada de modo sistemático nas políticas e práticas de RH, indo além dos princípios declarativos.

Para futuras investigações, recomenda-se aprofundar o estudo das fases do ELC onde se detetou maior falta de evidência específica, nomeadamente offboarding e progressão de carreira e alargar a revisão à literatura publicada noutras línguas e contextos. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estudos comparativos e empíricos em diferentes setores e países, bem como o avanço na criação e validação de métricas robustas para monitorizar resultados inclusivos, reforçando o papel de lideranças inclusivas em ambientes em constante transformação digital e social.

Em suma, esta dissertação reforça o papel central da inclusão como eixo estratégico da gestão de recursos humanos e contribui para o debate académico e prático sobre a implementação de ambientes laborais mais equitativos e participativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAPD and Disability IN. (2022). *Disability equality index Europe 2022*. AAPD and Disability IN.
- Aguinis, H. (2023). *Performance management (5th ed.)*. Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13^a ed.)*. Kogan Page.
- Begeny, C. T., Ryan, M. K., Moss-Racusin, C. A., & Ravetz, G. (2020). *In some professions, women have become well represented, but bias persists*. Harvard Business Review, 98(6), 65–71.
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). *From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions*. Journal of Business Ethics, 167, 395–410.
- Blendoor. (2023). *Diversity analytics platform*. Disponible en: <https://www.blendoor.com>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management (4^a ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press.
- Cattermole, G. (2019). *Developing the employee lifecycle to keep top talent*. Strategic HR Review, 18(6), 258–262.
- Costa, L. (2017). *Rules Governing the Presentation of Written Work at ISEG*. Mimeo ISEG.
- Davenport, D., Natesan, S., Caldwell, M. T., Gallegos, M., Landry, A., Parsons, M., & Gottlieb, M. (2022). *Faculty recruitment, retention, and representation in leadership: An evidence-based guide to best practices for diversity, equity, and inclusion*. Western Journal of Emergency Medicine, 23(1), 62.
- DEI LifeCycle. (2019). *DEI LifeCycle Manual*. DEI LifeCycle.
- Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press.

- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). *Careers: Mobility, embeddedness, and success*. *Journal of Management*, 33(3), 350–377.
- Ferdman, B. M. (2014). *The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework*. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity At Work: The Practice of Inclusion* (pp. 3–54). Jossey-Bass.
- FirstUp. (2023). *Employee onboarding best practices*. FirstUp.
- Froyen, H. (2023). *Universal design patterns for enabling physical environments*. In *Making Inclusive Higher Education a Reality* (pp. 164–173). Routledge.
- Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). *Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research*. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820–833.
- GapJumpers. (2019). *Anonymous hiring platform*. Disponível em: <https://www.gapjumpers.com>
- Garcia-Sanchez, I.-M., Ferrero-Ferrero, I., & Frias-Aceituno, J.-V. (2023). *Board gender diversity, corporate social responsibility, and firm reputation in the European Union*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 22–38.
- Georgeac, O. A. M., & Rattan, A. (2022). *The business case for diversity backfires: Detrimental effects of diversity rationales for underrepresented groups*. *Science Advances*, 8(4), 1–10.
- Gierke, L. A., Schlamp, S., & Gerpott, F. H. (2025). *Which organisational context factors help women to obtain and retain leadership positions in the 21st century?* *Human Resource Management Journal*, 35(1), 336–370.
- Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). *Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization*. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 39–52.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). *A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies*. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). *Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade*. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117.

- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). *Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?* Journal of Organizational Behavior, 38(2), 276–303.
- Ilies, R., Huth, M., Ryan, A. M., & Dimotakis, N. (2022). *Promoting inclusion in virtual work settings: Integrative review and future research agenda.* Journal of Management, 48(7), 1912–1939.
- Inclusive Design Framework. (2024). *Inclusive design practices for HR.* Disponível em: <https://www.inclusivedesignframework.com>
- Inclusive Employers. (2024). *Inclusive Recruitment Practices.* Inclusive Employers.
- Iyer, A. (2022). *Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat.* Social and Personality Psychology Compass, 16(5), e12666.
- Jain-Link, P., & Taylor Kennedy, J. (2019). *Sponsors need to stop acting like mentors.* Harvard Business Review, February 2019.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2017). *Inclusion: Conceptualization and measurement.* European Journal of Social Psychology, 47(7), 878–889.
- Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). *The lifecycle of organizational members: Understanding roles and transitions.* Academy of Management Annals, 6(1), 277–317.
- Kennedy, J. T., & Jain-Link, P. (2019). *Sponsors need to stop acting like mentors.* Harvard Business Review, February 2019.
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2022). *Introduction to the special issue: Diversity, equity, and inclusion.* Academy of Management Journal, 65(1), 1–6.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). *About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research.* Human Resource Management Review, 32(4), 100894.
- Madanchian, M. (2024). *From recruitment to retention: AI tools for human resource decision-making.* Applied Sciences, 14(24), 11750.
- Magan, G. (2021). *Diversity, equity, and inclusion: A review of the literature.* LTSS Center.

- Mor Barak, M. E. (2022). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (5th ed.). Sage.
- Mor Barak, M. E. (2023). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (5th ed.). SAGE Publications.
- Murray, D., & Holmes, A. (2021). *Diversity, equity and inclusion roles see little slowdown in demand. Indeed Hiring Lab.*
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). *Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability.* Sustainability, 13(6), 3163.
- Namely. (2022). *The Complete Employee Lifecycle Management Guide.* Namely.
- Nishii, L. H. (2018). *Inclusive climates: The key to leveraging diversity for organizational effectiveness.* In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 346–368). Jossey-Bass.
- Obstfeld, M., & Rogoff, K. (1996). *Foundations of International Macroeconomics.* MIT Press.
- Ogbonna, E. (2025). *Reflections on achieving anti-racism in organisations: The role of human resource management scholars and practitioners.* Human Resource Management Journal, 35(2), 428–453.
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Ogunlusi, G., Igbandumhe, F., & Sodeinde, A. G. (2020). *Talent retention strategies and employees' behavioural outcomes: Empirical evidence from hospitality industry.* Business: Theory and Practice, 21, 192–199.
- Randel, A. E. (2025). *Inclusion in the workplace: A review and research agenda.* Group & Organization Management, 50(1), 119–162.
- ReciteMe. (2023). *Accessibility Toolkit.* ReciteMe. Disponível em: <https://www.reciteme.com>
- Rennstam, J., & Sullivan, K. R. (2018). *Peripheral inclusion through informal silencing and voice: A study of LGB officers in the Swedish police.* Gender, Work & Organization, 25(2), 177–194.
- Roberson, Q. M. (2019). *Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda.* Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 69–88.

- Rodrigues, C. F. (2014). *Seminário da Licenciatura em Economia: Normas de elaboração do relatório final*. Mimeo ISEG.
- Romer, D. (2012). *Advanced Macroeconomics (4th ed.)*. McGraw-Hill.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review*. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Sabharwal, M. (2014). *Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance*. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217.
- Sabharwal, M. (2017). *From diversity to inclusion: The role of leadership and organizational culture*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(2), 315–328.
- Sabharwal, M. (2023). *From diversity to inclusion and belonging: The evolving role of leadership in the public sector*. *Public Administration Review*, 83(2), 269–278.
- Shore, L. M. (2021). *Inclusive workplaces: A review and future directions*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 349–374.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). *Inclusive workplaces: A review and model*. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Smither, L. (2003). *Managing employee life cycles to improve labor retention*. *Leadership and Management in Engineering*, 3(1), 19–23.
- Smither, J. W. (2003). *Performance appraisal: State of the art in practice*. Jossey-Bass.
- Srinivasaiah, B. (2024). *A positive employee experience: An approach from recruitment to retention*. *Journal of Global Economy, Business and Finance*, 6, 23–27.
- Sungailė, U., Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Subačienė, R. (2024). *Employee experience conditions: Construct validation and analysis of the impact on employee engagement and intention to leave the organisation*. *Economics & Sociology*, 17(2), 80–102.
- Tagliaro, C., Migliore, A., Mosca, E. I., & Capolongo, S. (2024). *Room for diversity: a review of research and industry approaches to inclusive workplaces*. *Journal of Corporate Real Estate*, 26(2), 131–152.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. SHRM.
- Waheed, K. H., Aziz, A., Farooq, F., Laghari, A. K., Feroze, B., & Javed, K. (2024). *Transformation leadership and burnout: The role of stress, anxiety and workplace loneliness and HRM practices*. Contemporary Journal of Social Science Review, 2(04), 23–42.
- Wang, X. (2024). *Cultivation of a positive workplace culture: A case analysis of the Kimberly-Clark Corporation*. ACCCM, 6(3), 1–10.
- Warren, M. A., & Warren, M. T. (2023). *The EThIC model of virtue-based allyship development: A new approach to equity and inclusion in organizations*. Journal of Business Ethics, 182(3), 783–803.