

**31 - 03 | 2025****DIVERSIDADE E INCLUSÃO – UMA VISÃO DO 3º SETOR EM PORTUGAL****Diversity and inclusion – an overview of 3rd sector in Portugal****Diversidad e inclusión: una visión del 3er sector en Portugal****Jacqueline Batista Rezende<sup>1</sup>**<sup>1</sup>*Licenciada em Ciências Sociais, mestranda no curso de Gestão em Organizações do 3º Setor IPP – Instituto Politécnico do Porto - 8200800@estg.ipp.pt*Autor para correspondência: [8200800@estg.ipp.pt](mailto:8200800@estg.ipp.pt)*Data de recepção: 17-01-2025**Data de aceitação: 02-03-2025***Como citar este artigo:** Rezende, J. (2025). Diversidade e inclusão – uma visão do 3º setor em Portugal. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(7), pp. 212-219. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/9>.**RESUMO**

Este artigo investiga a relação entre diversidade e inclusão na gestão de recursos humanos em instituições do Terceiro Setor em Portugal, destaca-se o papel crucial que essas organizações desempenham no contexto social e econômico do país. A promoção da diversidade e inclusão pode permitir a criação de um ambiente mais acolhedor e justo, mas também usufruir a multiplicidade de habilidades, experiências e perspectivas das pessoas para alcançar melhores resultados e fomentar uma cultura de respeito e colaboração. O estudo tem como objetivo principal analisar a implementação de políticas de diversidade e inclusão nessas organizações, identificar os desafios enfrentados e avaliar os benefícios obtidos. Além disso, busca compreender o impacto dessas práticas na eficácia organizacional e no desenvolvimento social, especialmente no contexto de Portugal. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica da literatura acadêmica disponível, com ênfase na busca por estudos relevantes sobre diversidade, inclusão e gestão de recursos humanos no Terceiro Setor português. Os resultados

preliminares do estudo exploratório sugerem que, embora haja uma escassez de literatura específica sobre o tema nos últimos 20 anos, a implementação de políticas de diversidade e inclusão pode potencializar a inovação, representatividade e o fortalecimento social no Terceiro Setor em Portugal. Entretanto, os desafios enfrentados incluem os custos financeiros elevados associados à implementação dessas políticas, a resistência à mudança por parte dos colaboradores e a complexidade na gestão de recursos humanos. A falta de bibliografia abrangente indica a necessidade de mais estudos para aprofundar a compreensão dessas questões e aprimorar as práticas de diversidade e inclusão no Terceiro Setor português.

**Palavras-chave:** Diversidade, inclusão, terceiro setor, Portugal, gestão.**ABSTRACT**

This article investigates the relationship between diversity and inclusion in human resources management in Third Sector institutions in Portugal, highlighting the crucial role that these organizations play in the country's social and economic context.

Promoting diversity and inclusion can allow the creation of a more welcoming and fairer environment, but also take advantage of people's multiplicity of skills, experiences and perspectives to achieve better results and foster a culture of respect and collaboration. The main objective of the study is to analyze the implementation of diversity and inclusion policies in these organizations, identify the challenges faced and evaluate the benefits obtained. Furthermore, it seeks to understand the impact of these practices on organizational effectiveness and social development, especially in the context of Portugal. A qualitative methodology was used, based on bibliographic research of available academic literature, with an emphasis on the search for relevant studies on diversity, inclusion and human resources management in the Portuguese Third Sector. The preliminary results of the exploratory study suggest that, although there is a lack of specific literature on the topic in the last 20 years, the implementation of diversity and inclusion policies can enhance innovation, representation and social strengthening in the Third Sector in Portugal. However, the challenges faced include the high financial costs associated with implementing these policies, resistance to change on the part of employees and the complexity of human resources management. The lack of comprehensive bibliography indicates the need for more studies to deepen the understanding of these issues and improve diversity and inclusion practices in the Portuguese Third Sector.

**Keywords:** Diversity, inclusion. third sector. Portugal. management.

## RESUMEN

Este artículo investiga la relación entre la diversidad y la inclusión en la gestión de recursos humanos en instituciones del Tercer Sector en Portugal, destacando el papel crucial que estas organizaciones desempeñan en el contexto social y

económico del país. Promover la diversidad y la inclusión puede crear un entorno más acogedor y justo, pero también aprovechar las diversas habilidades, experiencias y perspectivas de las personas para lograr mejores resultados y fomentar una cultura de respeto y colaboración. El objetivo principal del estudio es analizar la implementación de políticas de diversidad e inclusión en estas organizaciones, identificar los desafíos a los que se enfrentan y evaluar los beneficios obtenidos. Además, busca comprender el impacto de estas prácticas en la efectividad organizacional y el desarrollo social, especialmente en el contexto de Portugal. Se utilizó una metodología cualitativa, basada en la investigación bibliográfica de la literatura académica disponible, con énfasis en la búsqueda de estudios relevantes sobre diversidad, inclusión y gestión de recursos humanos en el Tercer Sector portugués. Los resultados preliminares del estudio exploratorio sugieren que, aunque existe una falta de literatura específica sobre el tema en los últimos 20 años, la implementación de políticas de diversidad e inclusión puede potenciar la innovación, la representación y el fortalecimiento social en el Tercer Sector en Portugal. Sin embargo, los desafíos que enfrentan incluyen los altos costos financieros asociados con la implementación de estas políticas, la resistencia al cambio por parte de los empleados y la complejidad de la gestión de los recursos humanos. La falta de bibliografía completa indica la necesidad de más estudios para profundizar la comprensión de estos temas y mejorar las prácticas de diversidad e inclusión en el Tercer Sector portugués.

**Palabras clave:** Diversidad, inclusión. tercer sector. Portugal. gestión

## INTRODUÇÃO

A diversidade e a inclusão podem emergir como pilares fundamentais no contexto contemporâneo, especialmente no Terceiro



Setor em Portugal, que abrange organizações não governamentais e sem fins lucrativos. Tais desafios podem ser cruciais para garantir a igualdade de oportunidades e a representação justa de diferentes grupos sociais. Em Portugal, a implementação de políticas inclusivas enfrenta desafios significativos, como preconceitos estruturais e falta de recursos. As recentes tendências empresariais de globalização e a crescente diversidade das pessoas, têm direcionado a atenção dos gestores para a importância da gestão diversa e inclusiva. A literatura que abrange as áreas de gestão e economia social, sugerem que valorizar a diversidade pode aumentar a eficácia organizacional. Contudo, a relação específica entre a gestão da diversidade e a competitividade organizacional ainda é raramente explicitada, e há uma escassez de literatura que explore essa temática de forma aprofundada.

MATERIAIS E MÉTODOS

(Lourenço, 2023) (Hentges, 2023)

I  
T  
A  
T  
A  
T  
I  
O  
N

Podemos entender por três fronteiras difusas o cenário português: com o Estado, através das formas de organização dos entre estes três polos ou sectores, de produção de relações económicas, sociais e políticas” (Quintão, 2011)

m  
a  
s; “Terceiro setor” é uma designação

h  
T  
A  
T  
I  
O  
N

rativos, e, por outro lado, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais” (Santos, Amélia, & Camargo, 2001)

Em Portugal atualmente, o Terceiro Setor se apresenta como “um tecido organizacional, jurídico e funcional diverso: cooperativas, associações mutualistas, associações não lucrativas, organizações não governamentais, organizações quase-não governamentais, organizações de voluntariado, organizações comunitárias ou de base, etc.” (Guerra & Santos, 2013)

(2004)

C  
I  
T  
A  
T  
I  
O  
N

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A  
N  
O  
D  
S  
4  
1  
0  
4  
6  
C  
O  
D  
S  
6  
0  
D  
S  
,  
(  
F  
2  
r  
4

Neste estudo exploratório, utilizou-se a plataforma B-On para a seleção e análise dos resultados. A busca foi centrada nos termos “diversidade”, “inclusão”, “gestão” e “Terceiro Setor”. Foram priorizados artigos científicos no contexto português, escritos por autores nacionais e publicados após o ano 2000. Apesar da amplitude do tema, observou-se uma escassez de bibliografia relevante nos últimos 20 anos. De acordo com o referencial teórico, foram encontrados os seguintes resultados de viés positivo:

Melhoria do ambiente de trabalho: instituições que possuem seu quadro de funcionários mais diverso e inclusivo, pode levar a maior satisfação e produtividade dos colaboradores (Martinho, Quintão, &

Gomes, 2018) (Ramos, 2017) (Saraiva & Irigaray, 2009).

Promoção de uma sociedade mais inclusiva; auxilia a reduzir as desigualdades sociais, tais como o objetivo do Terceiro Setor (Fonseca, 2021). As instituições que investem em práticas diversas e inclusivas permitem a melhoria da inovação e criatividade e maior representatividade. Tais ações podem permitir o aumento da legitimidade e aceitação pública da instituição junto aos seus stakeholders. (Teixeira, 2022) (Souza, Palhares, Santos, & Rosa, 2019) (Silva, 2020)

Por outro lado, os pontos negativos identificados foram:

O investimento financeiro em instituições sem fins lucrativos apresenta um desafio significativo, especialmente quando se trata da implementação de políticas de diversidade e inclusão. (Cox & Blake, 1991) Muitas vezes, é necessária uma gestão financeira e humana eficiente para viabilizar tais iniciativas. No que concerne ao capital humano, a literatura destaca a resistência à mudança dos colaboradores como uma barreira crucial. Essa resistência pode manifestar-se através de conflitos internos e da complexidade envolvida na gestão de recursos humanos durante processos de transformação diversificados e inclusivos. (Cox & Blake, 1991) (Meneses, Azevedo, & Franco, 2010) As alterações necessárias vão desde modificações físicas na estrutura de trabalho até a reformulação das ideias e pensamentos enviesados dos stakeholders. (Souza, Palhares, Santos, & Rosa, 2019)

O Terceiro Setor é composto por organizações não governamentais e sem fins lucrativos, desempenha um papel crucial no desenvolvimento social e econômico em Portugal. A diversidade e a inclusão emergem como pilares fundamentais nesse contexto, especialmente na gestão de recursos

humanos. (Ramos, 2017). Essas organizações, ao promoverem a inclusão social e ao harmonizarem as diferenças, visam não apenas a justiça social e a equidade, mas também a criação de vantagens competitivas através da diversificação dos grupos. (Martinho, Lousã, Soares, & Meirinhos, 2017). (Cristovão, 2023)

A gestão da diversidade e inclusão no Terceiro Setor em Portugal apresenta tanto benefícios significativos quanto desafios complexos. A abordagem eficaz desses elementos pode transformar as organizações, promovendo inovação, representatividade e coesão social, enquanto enfrenta as dificuldades inerentes ao processo de mudança e adaptação. O equilíbrio entre os pontos positivos e negativos é crucial para o sucesso sustentável dessas iniciativas e instituições, refletindo a verdadeira essência da diversidade humana e a missão fundamental do Terceiro Setor.

## CONCLUSÕES

A análise da diversidade e inclusão no Terceiro Setor em Portugal revela a complexidade e importância desses conceitos na gestão de recursos humanos. Este setor, crucial para o desenvolvimento social e econômico do país, possui desafios significativos na implementação de políticas inclusivas, principalmente devido aos custos financeiros e à resistência à mudança entre os colaboradores. No entanto, os benefícios potenciais são substanciais, incluindo a promoção da inovação, maior representatividade e fortalecimento do tecido social.

A diversidade, entendida como a pluralidade de características humanas, e a inclusão, que assegura a valorização e respeito por todos os funcionários, são essenciais para criar um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. (Santos, Amélia, & Camargo, 2001). Essas práticas



não apenas melhoram a satisfação e engajamento dos colaboradores, mas também atraem doadores e voluntários comprometidos com causas justas e equitativas. A capacidade de refletir melhor a comunidade atendida aumenta a legitimidade e aceitação pública das organizações do Terceiro Setor.

Apesar dos desafios, como os custos de implementação e a complexidade na gestão de mudanças, a promoção da diversidade e inclusão permanece vital. As organizações que conseguem equilibrar esses elementos transformam-se em agentes poderosos de mudança social, contribuindo para uma sociedade mais justa e coesa. (Merzel, 2022) A avaliação contínua e o aperfeiçoamento das políticas de diversidade e inclusão são fundamentais para superar as barreiras e maximizar os benefícios. A produção científica com a temática, também pode auxiliar nos avanços da equidade social e laboral.

Podemos concluir que a gestão eficaz da diversidade e inclusão no Terceiro Setor em Portugal pode promover inovação, coesão social e equidade, refletindo a verdadeira essência da diversidade humana. O sucesso sustentável dessas iniciativas depende de uma abordagem equilibrada que reconheça tanto os benefícios quanto os desafios, comprometendo-se com a construção de um ambiente inclusivo que valorize todas as diferenças. A continuidade e ampliação dos estudos nesta área são essenciais para aprofundar a compreensão e melhorar as práticas existentes, fortalecendo assim o impacto positivo do Terceiro Setor na sociedade portuguesa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amato, L. (2022). *Diversidade e inclusão: e suas dimensões*. Brasil: Literare Books.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Gestão da diversidade cultural: implicações para a competitividade organizacional*. 5(3). Academia de

Perspectivas da Administração. doi:10.5465/ame.1991.4274465.

- Cristovão, L. (2023). *Impulsionador da Diversidade e Inclusão Organizacional*. Portugal: ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/45341>.
- Fonseca, G. G. (2021). *Diversidade e inclusão: Um enfoque sobre a repercussão social das minorias no ambiente de trabalho*. Brasil: Universidade Federal do Ceará. Obtido de <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/68943>.
- França, L. L. (2023). *Diversidade e inclusão como fator para obtenção de vantagem competitiva nas organizações*. Portugal: IPC - ESTGOH - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/44558>.
- Guerra, P., & Santos, M. (2013). *Relações entre o Estado e a sociedade: uma diacronia pelo terceiro setor em Portugal*. Portugal: Flup - Relatórios Técnicos. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/81591>.
- Lourenço, T. C. (2023). *Diversidade e inclusão nas organizações: Compreender o efeito no compromisso organizacional*. Portugal: IPSPA - Instituto Universitário. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.12/9252>.
- Martinho, A. L., Lousã, E. P., Soares, R., & Meirinhos, V. (2017). *Gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos - Práticas Emergentes*.

- Porto, Portugal: Vida Economica Editorial SA.
- Martinho, A. L., Quintão, C., & Gomes, M. (2018). As empresas sociais de inserção na promoção do emprego e inclusão social a partir de estudos de caso europeus. Portugal: Instituto Superior do Instituto Polit[écnico do Porto - IPP. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/12056>.
- Meneses, J. W., Azevedo, C., & Franco, R. C. (2010). Liderança nas Organizações sem Fins Lucrativos. Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social. Portugal: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia, Lda. (Grupo Editorial Vida Económica).
- Merzel, C. R. (2022). Diversity, Equity, and Inclusion on the Frontlines of Education. Sage Publications Inc. doi:10.1177/23733799221113510.
- ODS. (2024). Objetivos de desenvolvimento Sustentavel. Portugal. Obtido em 5 de maio de 2024, de <https://ods.pt/>.
- Quintão, C. (2004). Terceiro sector: elementos para referenciação teórica e conceptual. (5), 15. Portugal: IS Working Papers. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/54377>.
- Quintão, C. (2011). O terceiro sector e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar. (2), 18. Portugal: IS Working Papers. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/54358>.
- Ramos, S. (2017). Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor público. Portugal: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/15050>.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. 31, 2, 212-236. Sage publications Inc. doi:10.1177/1059601104273064.
- Santos, B. S., Amélia, C., & Camargo, A. (2001). Os caminhos e os descaminhos do terceiro sector: a propósito da experiência portuguesa recente. Em P. Hespanha, O Diálogo dos 500 Anos. Brasil e Portugal entre o passado e o futuro. Rio de Janeiro: EMC Edições.
- Saraiva, L. A., & Irigaray, H. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? Brasil: Revista de Administração de Empresas. doi:10.1590/S0034-75902009000300008.
- Souza, A. A., Palhares, J., Santos, T. B., & Rosa, M. A. (2019). Empresa inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os gestores de uma empresa cooperativa. Salvador, Brasil: Revista Gestão e Planejamento. doi:10.21714/2178-8030gep.v20.5688.
- Teixeira, M. F. (2022). O estabelecimento de cotas para a inclusão de gênero em cargos diretivos de cooperativas: uma política para promoção da integralidade do princípio da adesão voluntária e livre. Portugal: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - IPP. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/21691>.