

DIVERS@S E ATIV@S

PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E NÃO DISCRIMINAÇÃO NO ÂMBITO PROFISSIONAL

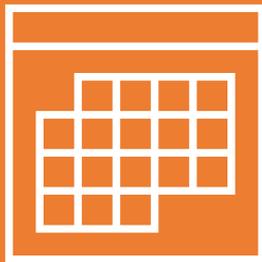
Guia de Formação de Pessoas Formadoras de Entidades Empregadoras



ÍNDICE DE CONTEÚDOS

ENQUADRAMENTO	3
OBJETIVOS	5
GLOSSÁRIO	6
1. ASPETOS A CONSIDERAR NA EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO	13
1.1. <i>Expectativas e Experiências</i>	13
1.2. <i>A pessoa formadora</i>	15
2. MUNDO DIVERSO, EQUIPAS DIVERSAS?	16
2.1 <i>Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade</i>	17
2.2 <i>Dimensões da Diversidade</i>	18
2.2.1 <i>Diversidade de Género</i>	19
2.2.2 <i>Diversidade de Origem Étnico-racial, de Cultura e Religiosa</i>	20
2.2.3 <i>Diversidade em razão da Orientação Sexual, Identidade e Expressão de Género, e Características Sexuais (LGBTI+)</i>	20
2.2.4 <i>Diversidade Etária</i>	21
2.2.5 <i>Pessoas com Deficiência</i>	22
2.2.6 <i>ATIVIDADE 1: Dinâmica do Privilégio</i>	22
2.3 <i>Vantagens de uma equipa diversa</i>	24
2.3.1 <i>ATIVIDADE: Vantagens de uma Equipa Diversa</i>	24
2.4 <i>Linguagem Inclusiva e Neutra</i>	25
2.5 <i>Liderança Inclusiva</i>	26
3. OS NOSSOS ENVIESAMENTOS DO DIA A DIA	28
3.1 <i>Os componentes da discriminação</i>	29
3.1.1 <i>ATIVIDADE: Desconstrução da Cadeia de Discriminação</i>	30
3.2 <i>Expressões da Discriminação</i>	31
3.2.1 <i>ATIVIDADE: Tipos de Discriminação</i>	31

3.3. <i>Enviesamentos Inconscientes</i>	32
3.3.1 <i>ATIVIDADE: Estratégias de Mitigação do Viés</i>	35
4. DESENHANDO UM RECRUTAMENTO INCLUSIVO NAS ENTIDADES EMPREGADORAS	37
4.1 <i>Recrutamento inclusivo</i>	38
4.2 <i>Fases de um recrutamento inclusivo</i>	39
4.2.1 <i>Fase 0 Preparar o processo de recrutamento inclusivo</i>	39
4.2.1.1 <i>ATIVIDADE: Estabelecer parcerias com entidades especializadas</i>	41
4.2.2 <i>Fase 1 Recrutamento Inclusivo</i>	0
4.2.2.1 <i>ATIVIDADE: Anúncio de Emprego</i>	3
4.2.2.2 <i>ATIVIDADE: Canais de divulgação de anúncios de emprego</i>	5
4.2.2.3 <i>ATIVIDADE: Entrevista - perguntas a fazer e não fazer</i>	7
4.2.3 <i>Fase 2 Onboarding</i>	9
4.2.3.1 <i>ATIVIDADE: Preparar a 1ª semana de Acolhimento</i>	12
4.2.4 <i>Fase 3 Acompanhamento</i>	14
4.2.4.1 <i>ATIVIDADE: Plano de Acompanhamento</i>	16
4.2.5 <i>Fase 4 Saída</i>	17
5. CONCLUSÃO.....	19
6. REFERÊNCIAS.....	20



ENQUADRAMENTO

O projeto **Divers@s** e **Ativ@s: Promoção da Diversidade e Não Discriminação no Âmbito Profissional** tem por objetivo o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas transformadoras e instrumentos para a promoção da diversidade e inclusão, e a mitigação da discriminação no contexto de trabalho com pessoas profissionais de recursos humanos (RH) de empresas e profissionais de inclusão laboral de entidades de economia social.

Este projeto é promovido pela Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI), e executado em colaboração com a Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN-Portugal), o Clube Intercultural Europeu e o Ligestillingsenteret KUN - Centre for Equality and Diversity. Os seus diferentes objetivos são:

- I. **Analisar** a perceção da discriminação, estereótipos e preconceitos comuns no ambiente de trabalho;
- II. **Desenvolver** ferramentas transformadoras e instrumentos para a promoção da diversidade, direitos humanos e tolerância dos grupos vulneráveis nas organizações;
- III. **Implementar** 2 guias de formação com pessoas profissionais de RH e de inclusão laboral em sessões de capacitação e ações de consultoria;
- IV. **Envolver** 50 empresas e 50 entidades sociais na promoção de boas práticas e implementação de estratégias transformadoras de gestão de diversidade, através da construção de uma campanha colaborativa de sensibilização.



Figura 1. Empresas Participantes



Figura 2. Entidades Sociais Participantes

Metodologia e Fases do Projeto

Atualmente não existe **literatura abundante sobre a percepção de pessoas profissionais em relação à discriminação em Portugal**. Para ultrapassar esta limitação, e para desenvolver ferramentas transformadoras e promotoras da diversidade, realizou-se um levantamento inicial junto das **pessoas profissionais dos RH** das empresas e de **inclusão laboral** das entidades sociais que integram o projeto. Este estudo analisou a **percepção da discriminação no contexto do trabalho**, quais os **estereótipos e preconceitos mais comuns** e o **posicionamento das pessoas profissionais** face à gestão da diversidade nas organizações.

Neste estudo foi administrado um **inquérito a 49 pessoas profissionais de RH e de inclusão laboral das 31 entidades** participantes e, adicionalmente, foram conduzidos **9 grupos focais** (3 dirigidos a empresas, 3 a entidades sociais, e 3 mistos). A compilação e análise dos dados resultantes foi realizada posteriormente, e sistematizada num Relatório de Levantamento Inicial (APPDI, 2022a).

Os grupos focais acabaram por servir dois propósitos: fundamentar o desenvolvimento de ferramentas e instrumentos promotores da diversidade através de um maior conhecimento sobre as temáticas em estudo; atuar sobre e sensibilizar as pessoas profissionais participantes, potencialmente transformando-as nos tópicos sobre as quais foram inquiridas. Todos estes dados alicerçam o desenvolvimento deste Guia de Formação de Pessoas Formadoras.

Este projeto é composto por **4 fases**:

FASE 1 | Estudo inicial para a elaboração de 2 guias para formar profissionais dos RH e das entidades sociais na prevenção da discriminação e enviesamento inconsciente

FASE 2 | Elaboração e testagem dos 2 guias de formação para profissionais dos RH e das entidades sociais

FASE 3 | Formação e implementação dos guias de formação com 150 profissionais

FASE 4 | Construção colaborativa e divulgação de uma campanha de sensibilização

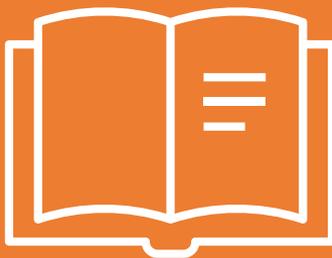
OBJETIVOS

Este Guia de Formação de Pessoas Formadoras visa **capacitar as pessoas profissionais de inclusão laboral** para formar nas temáticas fundamentais da **Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade (DIPE) no contexto de trabalho.**

Adicionalmente, este guia visa providenciar uma **base de conhecimento comum e transversal aos domínios empresarial e da economia social**, facilitando **sinergias** entre as suas pessoas profissionais, e potencialmente resultando num **processo de recrutamento, acolhimento e acompanhamento das pessoas candidatas e trabalhadoras mais ajustado e inclusivo.**

O documento “**Anexos**” contém três principais recursos: uma **compilação de todas as atividades** apresentadas neste documento; um **sumário de toda a legislação e diretivas** relativas a Diversidade e Inclusão; alguns **recursos digitais** que podem complementar as informações prestadas neste guia.

Este documento encontra-se atualizado até à data da sua divulgação, junho de 2022.



GLOSSÁRIO

Androcentrismo – “Visão do mundo centrada no ponto de vista masculino” (Priberam, 2022).

Androgenia – A presença de características masculinas e femininas na expressão física ou de género de uma pessoa (APA, 2022).

Assexual – “Refere-se a uma total ou parcial falta de atração sexual ou falta de interesse na atividade sexual com outras pessoas. A assexualidade existe num espectro, e as pessoas assexuais podem não sentir nenhuma atração, ou noutros casos sentir atração sexual condicional ou reduzida.” (HRC, 2022).

Bissexual – “Uma pessoa emocionalmente, romanticamente ou sexualmente atraída por mais de um sexo, ou identidade de género, embora não necessariamente simultaneamente, da mesma forma ou no mesmo grau. Por vezes utilizada de forma intercambiável com pansexual.” (HRC, 2022).

Capacitismo – “Estereótipos, atitudes prejudiciais, comportamento discriminatório e opressão social para com as pessoas com deficiência para inibir os seus direitos e bem-estar” (APA, 2021).

Cisgénero – “Usado para se referir a pessoas cujo sexo atribuído à nascença está em concordância com a sua identidade de género” (APA, 2018).

Cultura organizacional – “Conjunto de princípios, valores e formas de atuar de cada elemento da organização. A cultura de cada empresa molda e é moldada pela forma como as pessoas colaboradoras se comportam entre si e como lidam com pessoas fora da organização” (APPDI, 2020).

Discriminação – “O tratamento injusto e diferenciado de pessoas de diferentes idades, sexos, origem/pertença étnico-racial, religião, nacionalidade, capacidade, identidade de género, orientação sexual, estatuto socioeconómico, e de outros grupos, a nível individual (por exemplo, manifestação comportamental de preconceito envolvendo tratamento negativo, hostil e prejudicial dos membros de grupos-alvo) e a nível institucional/estrutural (por exemplo, procedimentos operacionais, leis e políticas) que favorecem certos grupos em detrimento de outros e que tem o efeito de restringir as oportunidades de outros grupos” (APA, 2021).

Diversidade – “O reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação” (APPDI, 2022b). “Envolve a representação ou composição de vários grupos de identidade social num grupo de trabalho, organização ou comunidade. O enfoque é nas identidades sociais que correspondem às diferenças sociais de poder e privilégio e, portanto, à marginalização de alguns grupos com base em atributos específicos - por exemplo a origem/pertença étnico-racial, cultura, identidade e expressão de género, orientação sexual, estatuto socioeconómico, religião, espiritualidade, deficiência, idade, nacionalidade, estatuto de imigração, e língua. Há um reconhecimento de que as pessoas têm múltiplas identidades e de que as identidades sociais são interseccionais e têm saliência e impacto diferentes em diferentes contextos” (APA, 2021).

Enviesamento inconsciente – “Os enviesamentos inconscientes são estereótipos sociais sobre certos grupos de pessoas que as pessoas formam involuntariamente. Todas as pessoas têm enviesamentos inconscientes sobre vários grupos sociais e identitários, e estes preconceitos derivam da tendência de organizar mundos sociais por categorias. O enviesamento inconsciente é muito mais prevalente do que o enviesamento consciente e muitas vezes incompatível com os próprios valores conscientes. Certos cenários podem ativar atitudes e crenças inconscientes. Por exemplo, os preconceitos podem ser mais prevalentes quando se trabalha com várias tarefas simultaneamente ou sob pressão de tempo limitado” (UCSF, 2022).

Equidade – “Fornecer recursos de acordo com a necessidade de ajudar diversas populações a alcançar o seu mais alto estado de saúde e outras condições de funcionamento. A equidade é um

processo contínuo de avaliação das necessidades, corrigindo desigualdades históricas, e criação de condições para resultados ajustados para as pessoas pertencentes a todos os grupos sociais” (APA, 2021).

Estereótipo – “Um conjunto de generalizações cognitivas (por exemplo, crenças, expectativas) sobre as qualidades e características dos membros de um grupo ou categoria social. Estereótipos, como esquemas, simplificam e agilizam percepções e julgamentos, mas são frequentemente exagerados, negativos em vez de positivos, e resistentes à revisão, mesmo quando as pessoas que os têm encontram pessoas com características que não são congruentes com o estereótipo” (APA, 2021).

Expressão de Género – “Aparência externa da identidade de género, geralmente expressa através do comportamento, vestuário, corte de cabelo ou voz, e que pode ou não estar em conformidade com comportamentos e características socialmente definidos e tipicamente associados ao ser masculino ou feminino” (HRC, 2022).

Género – “Experiências psicológicas, sociais e culturais e características associadas com os estatutos sociais das raparigas e mulheres ou rapazes e homens. O género inclui pressupostos sociais, crenças, normas e estereótipos sobre o comportamento, cognições, e emoções dos homens e das mulheres. Normas de género e estereótipos também variam dentro e entre grupos associados com outras dimensões de diversidade tais como origem/pertença étnico-racial, orientação sexual, capacidade e classe socioeconómica” (APA, 2018). O género também é vivido por pessoas que não se identifiquem como homens ou mulheres, e estas pessoas podem sofrer os efeitos negativos de uma socialização dissonante da sua experiência de género.

Homofobia – O medo, ódio ou desconforto de pessoas que se sentem atraídas por membros do mesmo sexo e/ou género, ou que são percebidas como tal, e que se pode traduzir em atitudes e comportamentos discriminatórios (HRC, 2022).

Idadismo – “Estereótipos e discriminação contra pessoas ou grupos com base na sua idade. Pode assumir muitas formas, incluindo atitudes prejudiciais, práticas discriminatórias ou políticas e práticas institucionais que perpetuam crenças estereotipadas.” (APA, 2021).

Identidade de Género – “O conceito mais profundo da pessoa enquanto um ser próprio masculino, feminino, uma mistura de ambos ou nenhum dos dois - a forma como as pessoas se percebem a si mesmas e aquilo a que se chamam a si próprias. A identidade de género de uma pessoa pode ser a mesma ou diferente do sexo que lhe foi atribuído à nascença” (HRC, 2022).

Inclusão – “Um ambiente que oferece afirmação, celebração e apreciação de diferentes abordagens, estilos, perspetivas, e experiências, permitindo assim que todas as pessoas tragam “todo o seu eu” (e todas as suas identidades) e demonstrem as suas forças e capacidades” (APA, 2021, ILO, 2022).

Interculturalidade – “Uma situação intercultural é aquela em que a distância cultural entre os/as participantes é significativa o suficiente para ter um efeito sobre a interação / comunicação que é perceptível a pelo menos uma das partes” (Martins, 2020).

Interseccionalidade – “A forma complexa e cumulativa em que os efeitos de múltiplas formas de discriminação (como o racismo e o sexismo) se combinam, sobrepõem ou se intersectam especialmente nas experiências de pessoas ou grupos marginalizados para produzir e sustentar iniquidades complexas. Kimberlé Crenshaw introduziu a Teoria da Interseccionalidade num artigo para o Fórum Legal da Universidade de Chicago a ideia de que quando se trata de pensar em como as desigualdades persistem, categorias como género, origem/pertença étnico-racial e classe são mais bem entendidos como sobrepostos e mutuamente ligados do que isolados e distintos” (Crenshaw, 1989; APA, 2021).

Intersexo – “As pessoas intersexo nascem com uma variedade de diferenças nos seus traços sexuais e anatomia reprodutiva. Existem muitas diferenças entre as variações intersexo, incluindo diferenças nos órgãos genitais, cromossomas, gónadas, órgãos sexuais internos, produção hormonal, resposta hormonal, e/ou características sexuais secundárias.” (HRC, 2022).

Itinerário inclusivo – O percurso (desde a mobilização de pessoas candidatas, seleção, integração, desenvolvimento e promoção, até à saída) desenhado para atrair e reter perfis diversos, que contribuem para o reforço da missão da organização.

Matching ou **Job Match**- Análise de compatibilidades entre os perfis do formando/candidato e do posto de trabalho (APEA, 2005)

Multiculturalismo – “Pluralismo cultural em que vários grupos étnicos colaboram e entram em diálogo uns com os outros sem sacrificar as suas identidades particulares. Pode também ser utilizado para descrever uma comunidade ou sociedade multiétnica onde coabitam múltiplas tradições culturais” (Martins, 2020).

Onboarding – “Conjunto de procedimentos que têm como objetivo, adaptar e capacitar pessoas que chegam recentemente a uma determinada empresa, por forma a agilizar o seu processo de

aprendizagem e absorção de informações essenciais ao seu desempenho dentro de uma organização” (APPDI, 2020).

Orientação sexual – “Refere-se a uma disposição duradoura para experienciar atrações sexuais, afetivas ou românticas por homens, mulheres, ou outras pessoas. Abrange também o sentido de identidade pessoal e social de um indivíduo, com base nessas atrações, comportamentos que os expressam, e a pertença a uma comunidade de outras pessoas que os partilham” (APA, 2021).

Origem/pertença étnico-racial – “Ainda que a ideia de “raça” tenha sido refutada cientificamente e que a ideia de “etnia” seja objeto de debate nas ciências sociais, desde logo pela sua inscrição nos processos de colonização, ambas continuam vivas no senso comum e nos discursos institucionais, operando de forma difusa nas estruturas e dinâmicas sociais contemporâneas, gerando desigualdades, que poderemos designar como de base “étnico-racial”, no acesso a recursos materiais, simbólicos e relativos ao poder” (ACM, 2022).

Pansexual – “Descreve alguém que tem o potencial de atração emocional, romântica ou sexual por pessoas de qualquer sexo, embora não necessariamente em simultâneo, da mesma forma ou no mesmo grau. Por vezes utilizado de forma intercambiável com bissexual.” (HRC, 2022).

Pertença – Sentido de propósito e significado inerente à ligação com um grupo ou comunidade. As atribuições feitas pela pessoa, grupos sociais, ou sociedade em geral em relação a um determinado grupo a que se pertence pode levar a que o sentimento de pertença seja benéfico ou prejudicial para o bem-estar e saúde da pessoa. Deriva da ideia central de que as pessoas pretendem sentir-se socialmente ligadas através de diferentes afiliações e tendo a aceitação de outras pessoas (Kraus & Crul, 2022).

Pessoa de Género-fluido – “Uma pessoa que não se identifica com um único género fixo ou que tem uma identidade de género fluida ou não fixa.” (HRC, 2022).

Pessoa não-binária – “Descreve uma pessoa que não se identifica exclusivamente como um homem ou uma mulher. As pessoas não-binárias podem identificar-se como sendo simultaneamente um homem e uma mulher, algures no meio, ou como estando completamente fora destas categorias. Embora muitas pessoas também se identifiquem como transexuais, transgénero ou trans, nem todas as pessoas não-binárias se identificam desta forma.” (HRC, 2022).

Preconceito – “Uma atitude negativa em relação a outra pessoa ou grupo formada antecipadamente de qualquer experiência com essa pessoa ou grupo. Os preconceitos podem incluir uma componente afetiva (por exemplo, nervosismo, raiva, desprezo, piedade, ódio) e uma componente cognitiva (pressupostos e crenças sobre grupos, incluindo estereótipos). O preconceito é tipicamente manifestado através de comportamento discriminatório. As atitudes prejudiciais tendem a ser resistentes à mudança porque distorcem a nossa percepção de informação sobre o grupo-alvo” (APA, 2021).

Privilégio – “Poder não conquistado que é concedido a umas pessoas mas não a outras com base no estatuto e não no mérito; tal poder pode vir sob a forma de direitos, benefícios, conforto social, oportunidades, ou a capacidade de definir o que é normativo ou valorizado. O privilégio surge em relação aos sistemas de opressão. Uma pessoa não tem privilégio apenas porque deseja ter privilégio ou promover a desigualdade, mas porque existe dentro de um sistema onde valores, atitudes, e comportamentos enviesados se tornam integrados e normalizados” (APA, 2021).

“Raça” – “A construção social e categorização de pessoas com base na percepção de traços físicos partilhados que resultam na manutenção de uma hierarquia sociopolítica” (APA, 2021). Não é fundamentada em qualquer evidência empírica legítima relativa à biologia das diferentes pessoas. Estudos das ciências sociais sugerem que se este termo for utilizado pode ser contextualizado como “raça socializada” (Priest et al., 2014).

Racismo – “Um sistema de estruturação de oportunidade e atribuição de valor baseado em propriedades fenotípicas (e.g., cor da pele e textura do cabelo associados à “raça socializada”). Este “sistema” - que vai desde as interações interpessoais diárias condicionadas pela “raça socializada”, a oportunidades de boa educação, habitação, emprego, entre outros - prejudica injustamente as pessoas pertencentes a grupos de origem/pertença étnico-racial marginalizados e a sua saúde física e mental. Simultaneamente, este “sistema” atribui vantagens injustas para as pessoas pertencentes a grupos de origem/pertença étnico-racial social e politicamente dominantes. Assim, limita o potencial total da sociedade como um todo” (APA, 2021)

Sexismo – “Ações ou atitudes que discriminam as pessoas com base unicamente no seu género. Está ligado ao poder na medida em que as pessoas que têm poder são tipicamente favorecidas e aquelas que não têm poder são tipicamente discriminadas. O sexismo está também relacionado com estereótipos, uma vez que as ações ou atitudes discriminatórias se baseiam frequentemente em falsas crenças ou generalizações sobre o género, e em realçar o género como relevante em situações em que o género não é pertinente.” (EIGE, 2022).

Transfobia – O medo, ódio ou desconforto de pessoas que se sentem atraídas por pessoas que se identificam como transgénero, ou que são percebidas como tal, e que se pode traduzir em atitudes e comportamentos discriminatórios.

Transgénero – “Um termo amplo utilizado para descrever a diversidade completa de pessoas cuja identidade de género e/ou papel de género não se conforma com o que é tipicamente associado ao seu sexo atribuído à nascença” (APA, 2021).

Xenofobia – discriminação, preconceito, aversão ou exclusão de pessoas estrangeiras ou de culturas diferentes, mesmo que de dentro de um mesmo país. Pode ser expressa através de agressões físicas e verbais, assim como por discursos que menosprezem a cultura ou a origem de outra pessoa (UNHCR, 2021).



1. ASPETOS A CONSIDERAR NA EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

1.1. Expectativas e Experiências

As **peessoas profissionais de RH e de Inclusão Laboral** relatam diferentes **expectativas e experiências relativas a formação** nos tópicos da DIPE, enviesamentos inconscientes, e outros tópicos relacionados que são relevantes para quem forma nestas áreas. É de realçar que estas expectativas podem diferir em função do meio de formação: **online ou presencial**.

É central para a pessoa formadora **estar consciente** de alguns exemplos **de expectativas** estabelecidas por pessoas que ainda não tiveram formação, e simultaneamente perceber as **experiências de formação** que outras pessoas tiveram nestes tópicos:

EXPECTATIVAS

Deve destinar-se a todas as pessoas da organização, de forma estruturada e faseada de acordo com a realidade da organização.

Deve abordar tópicos como: diversidade, inclusão, igualdade, equidade, discriminação, preconceitos, estereótipos, interseccionalidade, enviesamentos inconscientes, estratégias para superar enviesamentos, e como desconstruir enviesamentos nas pessoas clientes. Deve apresentar casos práticos, ter simulação de cenários.

É esperado que a formação resulte em mais: consciencialização, responsabilização e sensibilização sobre os tópicos e estratégias em questão; melhor recrutamento, inclusão e gestão das pessoas trabalhadoras; reestruturação informada das políticas e medidas da organização; maior compromisso organizacional para a DI.

Antecipam-se dificuldades durante a formação a nível de: sobrecarga de trabalho das pessoas trabalhadoras; falta de tempo e motivação das pessoas envolvidas; situações inesperadas em dinâmicas de grupos; implementação nas organizações e a sua estrutura, devido à falta de importância atribuída aos tópicos, capacidade de autodiagnóstico, ou abertura para os trabalhar.

EXPERIÊNCIAS

Destinou-se principalmente a pessoas técnicas de RH, pessoas formadoras em Diversidade e Inclusão (DI), pessoas coordenadoras de áreas, pessoas diretoras de departamentos.

Foram abordados os tópicos de: Diversidade, inclusão, estereótipos, preconceito, discriminação, enviesamentos inconscientes, igualdade de género, inteligência emocional/autoconhecimento.

As formações resultaram em: maior consciencialização e responsabilização sobre os tópicos abordados, na pessoa e na sua organização; maior autoconsciência e capacidade de análise; reforço de perceções negativas sobre DI; criação de nova área de trabalho na organização que trabalha estas questões.

Sentiram-se como principais dificuldades: garantir que todas as pessoas têm o mesmo nível de preparação sobre os temas; garantir a compreensão da aplicação prática dos conceitos aprendidos; fazer a formação totalmente *online*; dialogar ou discutir tópicos sensíveis e pessoais com o grupo; aprofundar devidamente os tópicos abordados, com recurso a exemplos práticos; capturar a atenção e aumentar a motivação das pessoas participantes.

1.2. A pessoa formadora

Para **trabalhar questões de DIPE**, a pessoa formadora deve também **realizar uma análise articulada à sua posição na organização e na sociedade**. Desta forma, é aconselhada a disponibilidade para a **introspeção** em qualquer circunstância que seja pertinente, balizando as vivências e expectativas numa abordagem de **aprendizagem contínua, colaborativa e participativa**.

Deverão ter-se em conta os **diferentes contextos** no qual ocorrem estas interações, **ajustando o planeamento de trabalhos em função das necessidades, cultura e recursos disponíveis**. Planear para uma **execução concretizável** é chave para alcançar os objetivos propostos, assegurando também que existem **planos de contingência** para o caso de ocorrerem acontecimentos não antevistos, e **salvaguardar o bem-estar** de todas as pessoas envolvidas. Estes planos de contingência são centrais dado que para diferentes pessoas poderão existir **tópicos que são mais suscetíveis de gerar inquietação** e discussão de perspetivas contrastantes. É imprescindível que a pessoa formadora tente comunicar de forma clara, ponderada, e ajustada sobre DIPE, dado que **comunicar de forma não ajustada poderá resultar em efeitos contraproducentes** para os intuits deste trabalho.

Em suma, quem se predispõe a trabalhar estas matérias deverá procurar a compreensão de si e de com quem interage, respeitando sempre os direitos fundamentais de todas as pessoas, e recorrendo à empatia e disponibilidade para aprender como recursos primários nos seus esforços.



Para refletir...

Algumas questões pertinentes a colocar:

- Qual a minha posição (de privilégio/opressão) nesta circunstância?
- Que possíveis atitudes, preconceitos, e enviesamentos posso inadvertidamente ter?
- Tenho todas as informações que posso ter para analisar esta circunstância?
- Estou disponível para considerar uma perspetiva que não me é familiar?
- Como comunicar de forma respeitadora, clara e eficiente?



2. MUNDO DIVERSO, EQUIPAS DIVERSAS?



Sumário do Módulo

Compreender os conceitos basilares relativos à diversidade, inclusão, pertença e equidade, e a possível intersecção das diferentes dimensões da diversidade. Entender as vantagens de ter uma equipa diversa, a necessidade do uso de linguagem neutra e inclusiva, e de liderança inclusiva.



Conteúdos Abordados

Diversidade, Inclusão, Pertença, Equidade, Dimensões da Diversidade, Interseccionalidade, Privilégio, Vantagens de uma Equipa Diversa e Inclusiva, Linguagem Neutra e Inclusiva, Liderança Inclusiva



Atividades Propostas

Dinâmica do Privilégio; Vantagens de uma Equipa Diversa



Duração estimada, e Recursos

Componente Teórica: 1h a 1h15min

Atividades Propostas: 45min

Recursos: *Powerpoint*, Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)



Objetivos de Aprendizagem

No final deste módulo, deverá conseguir:

- Definir e distinguir diversidade, inclusão, pertença e equidade;
- Compreender as diferentes dimensões da diversidade, no que concerne à diversidade de género, etária, orientação sexual, identidade de género, características sexuais, origem étnico-racial, e deficiência;
- Identificar as diferentes vantagens de ter uma equipa diversa e inclusiva;
- Compreender a importância do uso de linguagem neutra e inclusiva para a criação de um contexto de trabalho respeitador de todas as pessoas;
- Entender as características essenciais para uma liderança inclusiva e potencial de um *business case* para DIPE.

2.1 Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade

É essencial compreender que **apesar de interligados**, os conceitos de **Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade são distintos**. O reconhecimento da Diversidade no local de trabalho é essencial para que se possam realizar esforços no sentido de Incluir todas as pessoas e o respeito pelas suas características. Aplicar medidas orientadas pela Equidade pode fomentar uma adequada Inclusão de todas as pessoas, o que em si leva a um sentimento de Pertença (Figura 3).

No entanto, para que se respeitem todas as pessoas colaboradoras, e se usufrua de todos os benefícios da Diversidade no contexto do trabalho, deverão assegurar-se os quatro conceitos.



Figura 3. Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertença

Trabalhar DIPE no contexto de trabalho não torna apenas a organização mais inclusiva para todas as pessoas, como também é **essencial para a construção de uma sociedade mais sustentável** e de uma **economia potenciada**. Realça-se assim o papel crucial que as organizações têm em **transformar continuamente a sociedade e a cidadania** através das políticas e práticas que adotam.

2.2 Dimensões da Diversidade

A diversidade é composta por uma **multiplicidade de características que se podem interseccionar** e que são dependentes dos contextos sociais, culturais, económicos e históricos. Podem ser categorizadas entre características **visíveis e invisíveis**:

VISÍVEIS

Expressão de Género
Idade
Deficiência física

INVISÍVEIS

Identidade de Género
Estado Civil
Orientação Sexual
Orientação Política e ideológica
Religião
Crenças / Perspetivas / Ideias
Educação
Origem étnica
Nacionalidade
Deficiência cognitiva
Situação económica / familiar
Experiências de vida
Talentos

Quaisquer destas características se podem interseccionar e gerar **situações de privilégio/opressão** para cada pessoa no seu contexto. Estas características, e as suas intersecções, podem servir de base para **diferentes tipos de discriminação**, como postulado pela Teoria da Interseccionalidade (Crenshaw, 1989). Desta forma, para adequadamente perspetivar situações de discriminação, é essencial **compreender as possíveis interseções de características da diversidade numa pessoa e em relação ao seu meio social e de trabalho**. Com o objetivo de melhor integrar todas as pessoas e as suas características específicas, estabelecer **parcerias com organizações que trabalhem as diferentes características da diversidade** é um passo fundamental.



Para refletir...

Existem características que se demonstram visíveis em algumas pessoas, e noutras são aparentemente invisíveis. Por exemplo, a deficiência física pode ser aparente se for a nível de motricidade e que impeça a pessoa de andar. Mas a deficiência a nível auditivo também é uma deficiência física e nem sempre é aparente. Adicionalmente, a estas características da Diversidade podem acrescentar-se outras numa ótica interseccional, e numa possível situação como esta é central perguntar:

- Que possíveis características visíveis e invisíveis tem a pessoa?
- De que formas estas características se podem intersectar e impactar a situação?
- Que circunstâncias potencialmente discriminatórias podem surgir desta intersecção e como tentar prevenir isto?

Compreenda que as características da diversidade de uma pessoa devem ser expressas por autodeterminação da mesma, e abordadas publicamente apenas com o consentimento dessa pessoa.

2.2.1 Diversidade de Género

É importante considerar que **género difere de sexo**: o primeiro refere-se a uma construção social, dependente do contexto social, cultural, económico e histórico; o segundo refere-se a características biológicas objetivas e mensuráveis, normalmente categorizadas na nascença da pessoa. Isto é central para a compreensão e **respeito de pessoas que se identificam como transgénero, ou como não se revendo nas categorizações binárias de género** (e.g., pessoa não-binária, pessoa de género fluido).

A importância do género enquanto característica de diversidade é salientada pela sua **transversalidade** nas vivências pessoais, interpessoais, e na sociedade. É uma construção profundamente enraizada e perpetuada por todas as pessoas e estruturas da sociedade, e que requer uma **atitude persistente de desconstrução**.

Desta forma, a desconstrução de questões de género tem de ser operacionalizada com outras características da diversidade, como origem/pertença étnico-racial, estatuto socioeconómico e orientação sexual. Considerando uma **perspetiva interseccional, é importante não invisibilizar a diversidade de pessoas a quem o género impacta** (e.g., mulher bissexual com deficiência; homem trans negro e heterossexual).

É de reiterar que as questões de género não se aplicam apenas a questões que impactem mulheres, dado que **todas as pessoas são impactadas em diferentes graus por normas de género**. Por exemplo nas organizações, continuam a existir diferenças de género no que concerne à remuneração, o usufruir de licenças de



Sabia que...

A discrepância salarial entre homens e mulheres em Portugal subiu para 11.4% em 2020, em comparação com 10.9% em 2019. (EUROSTAT, 2022)

parentalidade, o acesso a cargos de tomada de decisão/chefia, e sofrer assédio sexual.

À semelhança do que acontece com raparigas e mulheres, homens e rapazes também são impactados por normas de género que inferem o que um rapaz ou homem “deve” ser, podendo condicionar o seu potencial, e levando por vezes a atitudes e comportamentos nocivos para a sua saúde (APA, 2021).

Trabalhar Diversidade de Género no local de trabalho implica uma reflexão sobre todos estes conceitos e uma abordagem assente nas **assimetrias históricas entre géneros no acesso a posições de tomada de decisão, progressão de carreira, e diferentes formas de assédio.**

2.2.2 Diversidade de Origem Étnico-racial, de Cultura e Religiosa

Na maioria das situações, é relevante considerar a possível **interseção de quatro conceitos distintos**, mas que se podem complementar (Figura 4).

De todos os conceitos, a **diversidade étnico-racial é frequentemente estanque ao longo da vida**. No entanto, tal como a nacionalidade e a diversidade religiosa e cultural, pode mudar ao longo da vida da pessoa.

A vivência de uma pessoa é frequentemente assente na intersecção destes quatro conceitos, que devem ser tomados em consideração ao analisar potenciais **situações de discriminação no local de trabalho**.

É importante salientar que estas características **não são normalmente explícitas** e aparentes a quem rodeia a pessoa, e deverão acautelar-se generalizações. Conhecer estas características (na medida da **autodeterminação da pessoa**

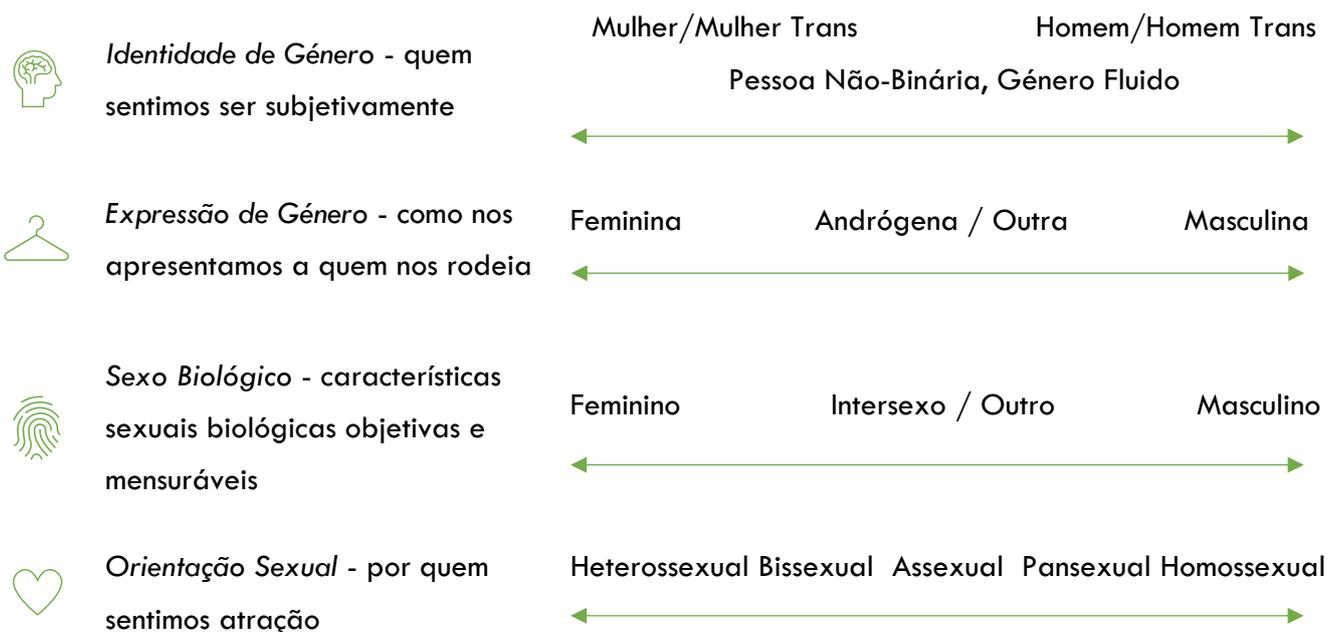
envolvida), potencia a criação de processos de recrutamento e cultura organizacional mais representativos de todas as realidades pessoais. Deve ser dada ênfase a uma **perspetiva multicultural e intercultural** dos contextos de trabalho, que respeitam e beneficiam da pluralidade de experiências neste sentido.



Figura 4. Componentes da diversidade de origem étnico-racial, de cultura e religiosa

2.2.3 Diversidade em razão da Orientação Sexual, Identidade e Expressão de Género, e Características Sexuais (LGBTI+)

As características relacionadas com a orientação sexual, identidade e expressão de género são consideradas um **espectro**, no qual as pessoas se podem posicionar em determinado momento, e no qual as pessoas **podem oscilar ao longo da vida**. As **características sexuais** são normalmente **reconhecidas à nascença** através da aparência física externa da pessoa, mas existem variações cromossomáticas e também características sexuais internas não visíveis que podem determinar como uma pessoa é categorizada e/ou se identifica.



Trabalhar estas questões no contexto de trabalho implica compreender estes conceitos, as suas distinções e possíveis intersecções. Cada pessoa colaboradora deve **sentir-se respeitada pelas suas características e autodeterminação** e cabe à organização integrar medidas e políticas que espelhem esta diversidade (e.g., sistema de pronomes para todas as pessoas; iniciativas internas para desenvolvimento de micro-comunidades que visam aumentar a representatividade de diferentes grupos sociais).

2.2.4 Diversidade Etária

Diferentes capacidades e conhecimentos podem advir de **diferentes gerações etárias**. O respeito pelas especificidades de cada geração é central para uma maior produtividade na organização e deriva do reconhecimento de **contributos únicos** que diferentes tipos de experiências podem trazer para o contexto de trabalho. Considerar estas diferenças pode, por exemplo, gerar **oportunidades para iniciativas de mentoria** que se traduzem em **oportunidades de crescimento para pessoas mais velhas e mais novas únicas e benéficas** para as partes envolvidas.

A troca de conhecimentos entre pessoas colaboradoras mais velhas e mais novas contribui diretamente para trabalho que é enriquecido pela multiplicidade de perspetivas, aumentando a **criatividade e a capacidade para a resolução de problemas**. Desta forma, pode também reduzir-se a possibilidade para erros devido à experiência com os tópicos sob consideração.

Assegurar que pessoas mais velhas têm um percurso assegurado na organização contribui também para uma **maior estabilidade** e um aumento na diversidade de capacidades da organização. No caso de considerar recrutar uma pessoa com estas características, é importante ter em atenção os potenciais enviesamentos que podem interferir num processo de recrutamento justo.

2.2.5 Pessoas com Deficiência

Incluir a perspetiva de uma pessoa com deficiência pode levar a **mudanças essenciais na acessibilidade** de diferentes processos dentro da organização, **desde o recrutamento ao acolhimento de pessoas**.

No entanto, os esforços direcionados a acolher e integrar pessoas com deficiência devem ser ancorados numa cultura organizacional que **valoriza as diferenças individuais e promove a partilha de experiências entre pessoas colaboradoras**. Ao fazê-lo, integrar pessoas colaboradoras com deficiência pode influenciar positivamente a cultura organizacional no sentido de **mitigar preconceitos e estereótipos** sobre pessoas com deficiência.



Sabia que...

Existem diversas medidas que visam facilitar a integração e manutenção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Poderá consultar todas as medidas, incluindo mais detalhes sobre a Quota de Emprego para esta população, online no Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP, 2022).

2.2.6 ATIVIDADE 1: Dinâmica do Privilégio

Objetivo

Compreender as diferentes circunstâncias de privilégio tradicionalmente associadas a diferentes percursos de vida e características da diversidade e que reforçam as desigualdades entre pessoas.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*); personagens fictícias distintas entre si que ilustrem características de diversidade (e.g., homem, 35 anos, heterossexual, cristão; mulher, 18 anos, lésbica, angolana; pessoa trans, 42 anos, heterossexual, desempregada); lista de frases que ilustrem situações que articulem opressão/privilégio (e.g., “Se tem um plano de saúde particular, dê um passo à direita”, “Se já teve, ou acha que terá que escolher entre carreira e ter dependentes, dê um passo à esquerda”, “Se pode viajar livremente e sozinha por várias partes do mundo sem recear ser alvo de violência sexual ou repercussões legais, dê um passo à direita”, “Se as pessoas que criaram esta personagem tiveram que trabalhar à noite, nos fins de semana ou em dois empregos para sustentar a família, dê um passo atrás.”).

Procedimento

Para esta atividade, a pessoa dinamizadora deve atribuir uma personagem fictícia a cada pessoa participante (ou a cada grupo de pessoas participantes). Todas as pessoas participantes colocam o seu “marcador/token” no ponto de partida ao centro da página. A pessoa dinamizadora expõe as frases uma de cada vez. As pessoas participantes devem mover o seu “marcador/token” para a esquerda ou para a direita, representando respetivamente “passos atrás” e “passos em frente” no que concerne o seu privilégio percebido. No final da atividade, poderá apurar-se que personagem aparenta ter mais privilégio, e comparar-se os resultados entre pessoas participantes (e caso haja grupos, as diferentes perceções dentro do grupo sobre o privilégio de cada personagem fictícia). O momento final de reflexão é central para contextualizar as noções previamente abordadas sobre diversidade e interseccionalidade, e contrastar com as diferentes impressões geradas durante a atividade.

Homem, com deficiência motora,
cristão, 35 anos

“Token” Ponto de partida



Dicas Úteis

- Tenha em conta o tempo de preparação necessário para realizar a atividade, poderá ser necessária a repetição da explicação da atividade e poderão ocorrer dificuldades técnicas com a plataforma online;
- Utilize personagens fictícias que se possível não reflitam a maioria ou todas as características de diversidade conhecidas ou percebidas das pessoas participantes. A despersonalização da atividade é central para o seu sucesso e para evitar ferir a suscetibilidade das pessoas participantes;
- No momento de discussão dos resultados da atividade, monitorize os discursos do grupo de modo a evitar situações de desconforto para as pessoas participantes, e caso ocorram, desconstrua estas situações ligando aos conceitos estruturais de preconceito, estereótipo, discriminação, interseccionalidade e privilégio.
- Neste momento final de reflexão, é importante realçar que todas as pessoas têm os seus vieses derivados das suas experiências de vida, e que o foco será em ter uma atitude contínua de questionamento das diferentes inferências que todas as pessoas fazem no seu dia-a-dia, e no contexto de trabalho.

2.3 Vantagens de uma equipa diversa

A diversidade numa equipa pode trazer diferentes vantagens:

- Maior produtividade e eficiência das pessoas colaboradoras
- Maior capacidade de atrair novas e melhores pessoas colaboradoras
- Maiores índices de satisfação, motivação e retenção das pessoas colaboradoras
- Maior inovação, criatividade e variedade de capacidades assegurada, levando a produtos mais diversificados e de maior qualidade
- Maior lucro e competitividade derivado de maior conhecimento do seu mercado
- Maior especificidade da comunicação da organização e os seus públicos-alvo
- Maior reputação social da organização

Para adequadamente tirar proveito e fomentar todas as vantagens da Diversidade, a organização deve **trabalhar a DIPE de uma forma estrutural e ancorada em valores e objetivos orientados para representação de todas as pessoas colaboradoras.**



Sabia que...

Uma organização diversa em termos de género e origem/pertença étnico-cultural leva a uma performance financeira superior (McKinsey & Company, 2022)

2.3.1 ATIVIDADE: Vantagens de uma Equipa Diversa

Objetivos

Identificar diferentes vantagens de ter uma equipa diversa

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)

Procedimento

Para esta atividade, peça a diferentes grupos de participantes para identificarem diferentes vantagens. Após cada grupo identificar as vantagens que consideram relevantes, fomente discussão sobre as diferenças e semelhanças entre os contributos dos diferentes grupos

2.4 Linguagem Inclusiva e Neutra

A linguagem é uma das ferramentas **mais importantes para o trabalho da DIPE** numa organização e na sociedade. A linguagem cria muitos dos símbolos e significados que atribuímos às vivências, e **molda as expectativas** sobre uma pessoa e sobre quem a rodeia. A linguagem pode ser comunicada **verbalmente** ou também através de **imagens** que transmitem diferentes mensagens.

É por isso central assegurar que a linguagem a utilizar no âmbito profissional seja **respeitadora da autodeterminação de todas as pessoas** e que a promoção da linguagem inclusiva e neutra seja feita enquanto um **esforço imperativo para o alcance da DIPE na organização**. Estas medidas podem acarretar alguma elaboração dado que a língua portuguesa é androcêntrica. Algumas considerações relevantes:

- Utilize linguagem neutra (e.g., trabalhadores/as VS pessoas trabalhadoras), recorrendo a genéricos (nomes sobrecomuns, coletivos, substantivos comuns e termos abstratos), pronomes invariáveis e outros procedimentos (recurso à voz passiva);
- Se for intencional espelhar assimetrias históricas nas condições de trabalho entre mulheres e homens, poderá utilizar-se uma referência explícita a ambos os géneros (e.g., engenheiros e engenheiras);
- Sempre que possível utilize o nome social com o qual a pessoa colaboradora se identifica;
- Esteja disponível para compreender que pronomes utilizar com todas as pessoas.



Dicas Úteis

- Dificuldades passíveis de ser encontradas relativamente a quando e como perguntar os pronomes de uma pessoa podem ser ultrapassadas ao estabelecer políticas internas de comunicação voluntária dos pronomes de cada pessoa (em cartões de identificação, nomes de utilizador online, entre outros).
- Estes pronomes não têm de ser definitivos e deverá manter-se uma perspetiva aberta à mudança e acomodação das novas necessidades de todas as pessoas.
- A língua que nos é socializada é uma componente fundamental da nossa experiência individual e social, e desta forma, requer um esforço ativo e aberto para a sua reconstrução. Em caso de dúvida ou erro, compreenda que todas as pessoas estão num contínuo de aprendizagem e é comum que reestruturar a língua seja um processo que requer maior articulação.

2.5 Liderança Inclusiva

Todos os esforços mencionados anteriormente assentam numa **liderança que reconhece e valoriza a DIPE** na sua organização. Esta liderança deve **refletir as estratégias internas e a cultura organizacional** orientadas para a promoção da DIPE, dado que sem uma abordagem assente na estrutura organizacional, os esforços da liderança poderão não corresponder ao seu verdadeiro potencial, alcance e impacto. **A liderança orientada para a DIPE valoriza:**

- A segurança de todas as pessoas colaboradoras
- A consciência e trabalho ativo sobre preconceitos e enviesamentos inconscientes nos diferentes processos organizacionais, interpessoais e individuais
- A comunicação clara, não discriminatória e inclusiva
- O sentido de independência e autonomia das pessoas colaboradoras
- A sua autenticidade e de quem a rodeia
- A sua posição enquanto multiplicadora da DIPE na organização
- A confiança que tem e inspira com quem trabalha

Uma liderança orientada para a DIPE deve antecipar a possível necessidade de estabelecer um *business case* relativo a estes tópicos na sua organização.



Para refletir...

Para o desenvolvimento de um *business case*, as pessoas que lideram devem conseguir responder às seguintes questões:

- ✓ Existem riscos associados a não realizar esforços no sentido da DIPE?
- ✓ Estamos em concordância com a legislação em vigor?
- ✓ O tratamento de todas as pessoas colaboradoras é igual ou equitativo?
- ✓ Há compromissos de responsabilidade social? Se sim, quais?
- ✓ Sou um exemplo para a comunidade nestas temáticas?
- ✓ Os processos de RH são coerentes?
- ✓ Quais as perceções das pessoas colaboradoras sobre DIPE na organização? Há uma identificação pessoal com a organização?
- ✓ As condições de trabalho refletem e são competitivos com os melhores padrões do mercado?
- ✓ Pretendo alcançar novos mercados? Quais as perceções das pessoas colaboradoras sobre este tema?
- ✓ De que forma é que a tecnologia pode influenciar os processos de trabalho da organização? E a globalização?
- ✓ A minha organização é atrativa para as pessoas mais jovens?

As respostas para a maioria destas questões podem ser obtidas através de ações de reconhecimento, monitorização, avaliação, e planeamento DIPE.



Resumo

- A diversidade, inclusão, pertença e equidade são conceitos distintos, mas interligados;
- Existem diferentes dimensões da diversidade, umas mais explícitas e outras mais implícitas, que têm diferentes especificidades a considerar no contexto de trabalho.
- Exemplos destas dimensões são a diversidade de género, etária, orientação sexual, identidade de género, características sexuais, origem étnico-racial, e deficiência;
- Há diferentes vantagens de ter uma equipa diversa e inclusiva, como o aumento da produtividade e criatividade;
- A linguagem inclusiva e neutra é um esforço essencial para a promoção da DIPE numa organização e na sociedade;
- A liderança inclusiva é uma das plataformas para o trabalho e promoção da DIPE numa organização e deve estar alinhada com a cultura e estratégia para a DIPE.
- As organizações são centrais para a construção de sociedades e economias mais sustentáveis, contribuindo para novas visões sobre cidadania.



3. OS NOSSOS ENVIESAMENTOS DO DIA A DIA



Resumo

Aprofundar a compreensão de fatores que enviesam as interações interpessoais no âmbito profissional, e possíveis mecanismos para mitigar estes enviesamentos



**Conteúdos
Abordados**

Estereótipo, preconceito, discriminação e as suas diferentes expressões, cadeia de discriminação, enviesamentos inconscientes, impacto dos enviesamentos no âmbito profissional, e estratégias de mitigação de enviesamentos inconscientes



**Atividades
Propostas**

Cadeia da discriminação, tipos de discriminação, estratégias de mitigação do viés



Duração
estimada, e
Recursos

Componente Teórica: 30 min

Atividades Propostas: 45 min

Recursos: *Powerpoint*, Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)



Objetivos de
Aprendizagem

No final deste módulo, deverá conseguir:

- Compreender a cadeia de discriminação e os seus componentes
- Identificar o que são enviesamentos inconscientes e que diferentes expressões podem ter
- Compreender diferentes estratégias de mitigação de enviesamentos inconscientes
- Assimilar a importância de consciencializar todas as pessoas no âmbito profissional da necessidade de ter um papel ativo na mitigação de vieses

3.1 Os componentes da discriminação

As nossas atitudes em relação a diferentes grupos sociais podem condicionar as nossas interações e limitam o seu potencial. Com o objetivo de **desconstruir atitudes negativas e não fundamentadas** sobre diferentes grupos sociais, deverá considerar-se os componentes inerentes à discriminação (Figura 5).



Figura 5. Cadeia de discriminação

Todas as pessoas têm diferentes preconceitos e exercem discriminação em algum ponto da sua vida. No entanto, podemos **promover maior consciência** sobre as bases da discriminação, **treinar estratégias de resposta** e **mitigar a discriminação** enquanto expressão comportamental do preconceito. A mitigação da discriminação passa por:

- 1 Compreender qual o estereótipo subjacente ao preconceito
- 2 Entender qual o preconceito sentido

3 Consciencializar e mitigar as atitudes e comportamentos discriminatórios

3.1.1 ATIVIDADE: Desconstrução da Cadeia de Discriminação

Objetivos

Identificar diferentes exemplos de estereótipos, os respetivos preconceitos, e discriminação comportamental.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)

Procedimento

Para esta atividade, peça a diferentes grupos participantes para identificarem um ou dois estereótipos e respetivos preconceitos e expressões comportamentais discriminatórias. Posteriormente, poderá existir um momento de discussão em grupo sobre as diferentes situações geradas, os seus componentes, e o seu grau de aplicabilidade e situações no contexto de trabalho.

Estereótipo	Preconceito	Discriminação
“Pessoas mais velhas não têm literacia digital”	“Enquanto mais jovem sinto que tenho de assegurar esta tarefa porque a pessoa mais velha não o consegue fazer”	“Não atribuo tarefas que envolvem literacia digital a pessoas mais velhas”
“As mulheres são cuidadoras e os homens não sabem lidar com crianças”	“Sinto que um homem não consegue cuidar de uma criança tão bem como uma mulher”	“Não facilito licenças de parentalidade aos pais, uma vez que eles não são aptos e as mulheres é que têm essa responsabilidade”
Exemplo de estereótipo	Exemplo de preconceito	Exemplo de discriminação

Dicas Úteis

- Assegure tempo para desconstruir e discutir situações mais complexas
- Relembre que o foco da atividade é exercitar a desconstrução e que este processo é feito continuamente nas diferentes esferas da vida (e.g., individual, familiar, no trabalho)
- Sugira que as pessoas participantes imaginem casos hipotéticos, com intuito de despersonalizar os seus contributos e evitar momentos potencialmente desconfortáveis
- Assegure a monitorização do discurso/contributos para evitar o desrespeito de pessoas com características mencionadas na atividade

3.2 Expressões da Discriminação

A discriminação pode categorizar-se em diferentes formas:

DIRETA

Existe sempre que alguém é sujeito a um tratamento menos favorável do que aquele que é, tenha sido, ou venha a ser dado a outra pessoa em situação comparável

INDIRETA

Existe sempre que uma disposição, critério ou prática, aparentemente neutra, seja suscetível de colocar alguém, em função de um fator discriminatório, numa posição de desvantagem comparativamente a outros. A menos que seja objetivamente justificado por um fim legítimo e com meios adequados

POSITIVA

Ações que visam equiparar pessoas ou grupos sociais que estão discriminados negativamente para que possam integrar a sociedade de forma igualitária. Pode ser utilizada para privilegiar determinados grupos de pessoas sem justificação.

NEGATIVA

Tratar de forma diferenciada um determinado grupo social ou pessoa com o objetivo de menosprezá-la, atribuindo-lhe propriedades negativas.

Compreender os diferentes tipos de discriminação é fundamental para adequadamente **identificar e intervir caso sucedam no contexto de trabalho**. É de realçar a importância de desenvolver **medidas de prevenção e intervenção das discriminações** no contexto laboral, alicerçadas numa cultura promotora do respeito e inclusão.

3.2.1 ATIVIDADE: Tipos de Discriminação

Objetivos

Pensar sobre diferentes tipos de discriminação, em função de diferentes características passíveis de serem discriminadas no âmbito profissional e interpessoal

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)

Procedimento

Para esta atividade, peça às pessoas participantes para identificarem exemplos de diferentes tipos de discriminação. Posteriormente, a reflexão sobre os contributos gerados pode levar a uma melhor articulação das diferentes expressões da discriminação.

Direta	Indireta	Positiva	Negativa
Após análise de currículo, uma pessoa não é considerada para uma posição pela cor da sua pele	Quando sem fundamentação, os processos de recrutamento e seleção são limitados a determinados níveis etários	Contratação preferencial de homens em funções em que estão sub-representados (e.g., educadores de infância)	Salários das pessoas com deficiência serem inferiores assumindo sem fundamento que serão menos produtivas.

Dicas Úteis

- Procure clarificar os conceitos de forma que todas as pessoas participantes compreendam as suas diferenças
- Sugira que as pessoas participantes imaginem casos hipotéticos, com o intuito de despersonalizar os seus contributos e evitar momentos potencialmente desconfortáveis
- Assegure a monitorização do discurso/contributos para evitar o desrespeito de pessoas com características mencionadas na atividade

3.3. **Enviesamentos Inconscientes**

Os enviesamentos inconscientes (Figura 6) podem impactar diferentes domínios do âmbito profissional:

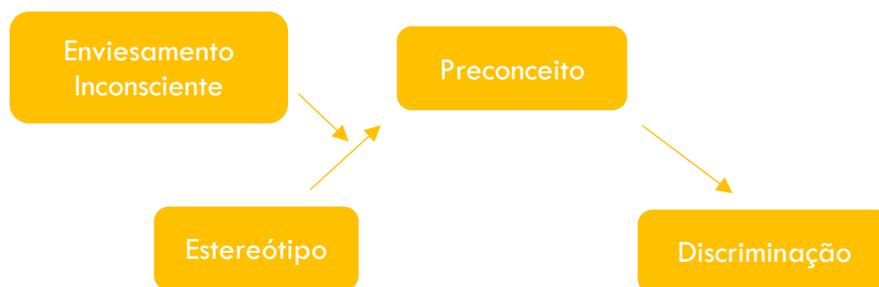


Figura 6. O papel dos enviesamentos inconscientes na cadeia de discriminação

Os enviesamentos inconscientes podem ser categorizados em diferentes tipos, dependendo da sua natureza e impacto:

Tipo de Enviesamento	Definição	Exemplo
Viés de Semelhança	Percecionar pessoas percebidas como semelhantes como mais positivas; percecionar pessoas percebidas como não semelhantes mais negativamente	<i>“Andámos os dois na mesma universidade, portanto ela parece-me proativa”</i>
Viés de Confirmação	Procurar e encontrar informação que confirme as nossas expectativas e crenças, ignorando evidências que não as confirmem	<i>“Ele parece-me proativo, e quando lhe perguntei se já tinha sido proativo ele disse-me que sim, portanto deve ser verdade.”</i>
Efeito do Falso Consenso	Extrapolar que crenças e atitudes pessoais são universais	<i>“Acho que tal como eu a maioria das pessoas não se daria bem com uma pessoa daquelas”</i>
Erro de Atribuição Fundamental	Atribuir o comportamento de uma pessoa a características internas como a sua personalidade, ignorando fatores contextuais. Reflete crenças pessoais (a favor ou contra a pessoa), e intersecciona-se com preconceitos e estereótipos	<i>“As pessoas desempregadas são todas assim, preguiçosas”</i>
Efeito Halo	Generalizar as características percebidas como positivas de alguém para uma impressão da pessoa globalmente positiva, não considerando características percebidas como negativas	<i>“Sim, ele não contribui devidamente para as tarefas, mas é um excelente pai e é muito engraçado. Acho que o devemos promover de qualquer forma”</i>
Efeito de Enquadramento	Condicionar um julgamento em função da sua apresentação enquanto um ganho, ou uma perda, em vez de em informações objetivas	<i>“De facto não tenho muita utilidade para este equipamento, mas se não o comprar nas próximas horas, perco a possibilidade de ter desconto”</i>



Testemunhos de pessoas profissionais ...

As pessoas profissionais identificam potenciais desafios inerentes a diferentes tipos de enviesamentos:



Viés de Semelhança

- Ao envolver vários intervenientes, o processo torna-se mais complexo (várias perspetivas) e moroso
- Ausência de um consenso sobre o perfil da função, nomeadamente no que se refere às *soft skills*



Efeito de Halo

- As empresas e pessoas gestoras que recrutam ainda não têm sensibilidade e abertura para perfis diferentes, de outras universidades, sem background académico superior, etc.
- As equipas de RH até podem começar a estar mais atentas ao tema, mas a empresa em si e as pessoas gestoras de topo, não.

Diferentes estratégias podem ser utilizadas para mitigar os enviesamentos inconscientes

- Assumir que somos pessoas naturalmente enviesadas
- Ter uma atitude recetiva com quem não temos familiaridade ou conhecimento, exercer empatia em vez de julgamento
- Acomodar e praticar momentos em que não temos total certeza na situação, com o objetivo de aprendermos com essa incerteza (parar, entender reações, comunicar e depois agir)
- Compreender o nosso lugar na situação (e.g., posições de privilégio, conhecimento ou falta dele sobre o tópico, humildade)
- Tente olhar para momentos constrangedores através de uma perspetiva diferente da sua, aprendendo com eles numa ótica integrativa e pedagógica, substituindo julgamento por curiosidade

- Cultura de empoderamento e questionamento dos vieses (todas as pessoas são responsáveis)
- Criar espaços para discussão e aprendizagem sobre assuntos relevantes
- Valorizar a individualidade e a pluralidade de experiências que podem coexistir
- Obter formação sobre os tópicos em questão
- Ações de sensibilização e de disseminação de conhecimento

3.3.1 ATIVIDADE: Estratégias de Mitigação do Viés

Objetivos

O objetivo desta atividade é a identificação de diferentes estratégias para a mitigação de enviesamentos inconscientes em diferentes circunstâncias

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)

Procedimento

Derivando dos conteúdos trabalhados na atividade anterior, as pessoas participantes identificam diferentes estratégias para mitigar enviesamentos inconscientes. Esta reflexão capacita para a aplicação destas estratégias em contextos reais, conduzindo a circunstâncias potencialmente menos pautadas por diferentes discriminações.

Discriminação

Estratégias

“Não atribuo tarefas que envolvem literacia digital a pessoas mais velhas”

Informação sobre literacia digital
Conhecer a pessoa, questionar
Não generalizar
Obter informações sobre idadismo

“As mulheres têm de assumir o cuidado das suas crianças dado que os pais não são tão aptos para o fazer”

Informação sobre direito à licença de parentalidade
Viés sobre papéis de género / Obter informações sobre sexismo
Parentalidade não-normativa

Exemplo de discriminação

Exemplo de estratégias



Dicas Úteis

- Antecipe o esforço necessário para cativar o interesse e participação de pessoas participantes que não estão familiarizadas/interessadas, realçando os benefícios desta aprendizagem fora do âmbito profissional (e.g., vida familiar, social)
- Tente estabelecer uma base de conhecimento comum sobre os tópicos abordados entre todas as pessoas participantes
- Utilize exemplos práticos, enquadrando os conhecimentos no âmbito das interações interpessoais vividas no âmbito profissional, e no quotidiano das pessoas participantes
- Se possível, crie grupos de trabalho com pessoas de backgrounds/características diferentes



Testemunhos de pessoas profissionais ...

Numa situação hipotética em que uma pessoa questiona quem é o “homem da relação” na relação do mesmo sexo de outra pessoa, as pessoas profissionais das organizações e de entidades sociais indicam como possíveis estratégias para desconstrução da situação:



Desconstruir papéis de género,
refletindo sobre preconceitos
associados



Desconstruir a ideia de relações
“normativas”



Praticar a aceitação de
todas as pessoas



Resumo

- A discriminação advém de estereótipos e preconceitos que são socializados no dia-a-dia e no contexto de trabalho;
- Os enviesamentos inconscientes interferem na nossa tomada de decisão e podem assumir diferentes expressões, como o viés da semelhança;
- Existem estratégias para mitigar os enviesamentos inconscientes, como a aquisição de informação sobre o tópico em questão e a consciência de que todas as pessoas são naturalmente enviesadas;
- É importante consciencializar todas as pessoas no âmbito profissional da necessidade de ter um papel ativo na mitigação de vieses.



4. DESENHANDO UM RECRUTAMENTO INCLUSIVO NAS ENTIDADES EMPREGADORAS



Resumo

Desenhar um processo de recrutamento inclusivo adaptado ao contexto profissional das pessoas formandas



Conteúdos Abordados

As fases de um recrutamento inclusivo, passos a dar dentro de cada fase, de forma a desenhar um recrutamento inclusivo nas organizações. Ferramentas, dinâmicas/recursos para eliminar enviesamentos na construção de um recrutamento inclusivo



Atividades Propostas

Estabelecer parcerias com entidades especializadas, anúncio de emprego, canais de divulgação de anúncios de emprego, entrevista - perguntas a fazer e não fazer, preparar a 1ª semana de acolhimento, plano de acompanhamento



Duração
estimada, e
Recursos

Componente Teórica: 1h a 1h15 min

Atividades Propostas: 1 hora (cada uma)

Recursos: *Powerpoint*, Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)



Objetivos de
Aprendizagem

No final deste módulo, deverá conseguir:

- Preparar o processo de recrutamento
- Compreender os princípios momentos da fase de Recrutamento
- Conseguir realizar o *Onboarding* da pessoa candidata
- Realizar o acompanhamento da pessoa candidata
- Compreender os processos inerentes à saída da pessoa candidata
- Desenhar um recrutamento inclusivo

4.1 Recrutamento inclusivo

Quando uma entidade **decide abrir uma vaga** e acolher uma nova pessoa na organização devem colocar-se as seguintes questões:

- Porquê implementar um itinerário inclusivo na organização?
- Porquê alterar os procedimentos, quando eles já existem?
- Em que difere o itinerário inclusivo dos procedimentos de recrutamento, e posteriormente de acolhimento, acompanhamento e saída, das práticas já existentes?

A resposta a estas questões tem por base:

- Um dos maiores desafios para as organizações: encontrar a pessoa indicada para uma determinada função (o que exige aumentar a rede de cada empresa de forma a responder às suas necessidades de recrutamento);
- A incorporação dos valores da DIPE em todo o percurso que vai desde a divulgação da vaga, passando pelo acolhimento, até ao momento da saída da pessoa trabalhadora.

O desenho de um recrutamento inclusivo visa que todas as pessoas candidatas tenham **as mesmas oportunidades ao longo de todo o processo** desde o acesso à vaga, até à sua saída da organização, garantindo a inclusão de vários perfis e grupos/coletivos. Assim, antes de iniciar o desenho de um

recrutamento inclusivo, é essencial que cada **organização questione a sua cultura e valide o seu posicionamento perante a DIPE.**

4.2 Fases de um recrutamento inclusivo

Um Itinerário inclusivo é composto por 5 fases, que serão apresentadas de seguida:



FASE 1

**Preparar o processo
de recrutamento**



FASE 2

Recrutamento



FASE 3

Onboarding



FASE 4

Acompanhamento



FASE 5

Saída

4.2.1 Fase 0 | Preparar o processo de recrutamento inclusivo

Um processo de recrutamento inclusivo está suportado em dois pressupostos base relativos à equipa (de recrutamento e de acolhimento):



Alinhamento com a
política de DIPE da entidade



Formação em
Enviesamentos Inconscientes

Se o **alinhamento com a política de DIPE** da organização é da inteira responsabilidade da empresa, a **formação em enviesamentos inconscientes** pode ser disponibilizada internamente (caso haja recursos) ou pode ser obtida através de ofertas formativas nesta área.

É também fundamental **estabelecer parcerias com entidades especializadas** no acompanhamento na área da empregabilidade com um **grupo específico** (e.g., pessoas em situação de sem abrigo) ou com vários grupos (e.g., pessoas em diversas situações de vulnerabilidade). Estas parcerias permitem não apenas aumentar a **abrangência em termos do número e perfil de pessoas** que têm conhecimento das vagas disponíveis, mas sobretudo o **acesso a conhecimento sobre grupos específicos** e adaptações que têm de ser feitas (quando necessário) para o seu acesso no âmbito de um recrutamento inclusivo.



Lista de passos para preparar um processo de recrutamento inclusivo



Crie uma equipa de recrutamento:

- Escolha um grupo de pessoas o mais diverso possíveis, e em número ímpar, permitindo diferentes perspetivas e opiniões, integrando o feedback de pessoas com diferentes expectativas e necessidades, evitando enviesamentos;
- Mobilize pessoas de outros departamentos, membros de outras equipas (de preferência chefias);
- Mobilize uma pessoa para ser a “pessoa crítica”, que irá apoiar na reflexão sobre o processo, a elaboração de anúncios e as redes utilizadas o divulgar, as entrevistas e o momento da decisão final de seleção;



Garanta o alinhamento da equipa com a política de DIPE da organização;



Dê formação à equipa em DIPE



Estabeleça parcerias com entidades especializadas.



Dicas Úteis

Se na sua organização não existe nenhuma pessoa especializada na área:

- Identifique internamente pessoas com maior sensibilidade para esta temática;
- Crie um pequeno grupo de referência para refletir sobre o processo de recrutamento e seleção (eventualmente este grupo poderá assumir, no futuro, essa função);
- Defina objetivos de DIPE no processo de recrutamento e seleção;
 - Há uma oferta significativa de formações *online*, inclusivamente gratuitas, e na seção de bibliografia e recursos da Caixa de Ferramentas da Carta Portuguesa para a Diversidade);
 - Faça um levantamento de necessidades relativamente à capacidade de atuação/resposta inclusiva nas várias dimensões da diversidade e estabeleça parcerias com organizações especializadas na intervenção com X dimensão da diversidade
 - Participe em grupos de trabalho onde estão entidades especializadas em empregabilidade e organizações empregadoras (ex. Grupo Empregabilidade da APPDI).

4.2.1.1 ATIVIDADE: Estabelecer parcerias com entidades especializadas

Objetivos

O objetivo desta atividade é apoiar no primeiro contacto com entidades especializadas, e melhorar a compreensão do papel de cada uma das partes num processo de recrutamento inclusivo, para: a) organizações que não têm firmadas parcerias com entidades especializadas; b) para organizações que já têm parcerias com entidades especializadas.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*), papel

Procedimento

a) Para organizações que não têm firmadas parcerias com entidades especializadas

Elabore um plano de ação que inclua uma lista das entidades a contactar (de acordo com critérios de prioridade sobre a/s dimensão/ões da Diversidade que se vão priorizar ou pela proximidade geográfica das entidades especializadas), que passos têm de ser dados, e por quem, para realizar esses contactos, bem como identificar o que se deve ter em conta no estabelecimento dessas parcerias, entre outras questões relevantes para a organização.

b) Para organizações que já têm parcerias com entidades especializadas

Elabore uma lista com as entidades com as quais já têm parcerias (formais ou informais) e respetivos contactos na organização e na entidade especializada, o que ficou estabelecido em termos das responsabilidades das duas partes (que apoio é dado por quem em que fase) e os resultados dessa articulação. No final dever resultar uma análise sobre se as várias dimensões da Diversidade estão a ser acolhidas na organização, e se é necessário realizar novas parcerias com entidades diferentes, permitindo dar continuidade a uma prática de integração de sucesso, ou com novas entidades, para chegar a diferentes públicos.

a) Para organizações que não têm firmadas parcerias com entidades especializadas (os casos apresentados são fictícios):

Dimensão da Diversidade	Entidades a contactar	Data do 1º contacto	Responsável pelo contacto	Expectativa de apoio dessa entidade	Responsabilidades da N/ organização	Outras questões
Étnico-cultural	Associação Cigano	Ser Set.22	Maria Pinto (técnica RH)	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização de pessoas • Sensibilização à equipa para aspetos culturais • Apoio no desenvolvimento do plano de acolhimento & integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação à equipa • Pessoa Mentora 	

b) Para organizações que já têm parcerias com entidades especializadas (os casos apresentados são fictícios):

Dimensão da Diversidade	Entidades parceiras	Pessoa de referência interna	Pessoa de referência ent. parceira	Responsabilidades da entidade parceira	Responsabilidades da N/ organização	Resultados	Próximos passos (objetivos e datas)
Étnico-cultural	Associação Cigano	Ser Maria Pinto (técnica RH)	Isabel Costa (técnica de emprego)	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização de pessoas • Sensibilização à equipa para aspetos culturais • Apoio no desenvolvimento do plano de acolhimento & integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação à equipa • Mentor/a 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de pessoas mentoras insuficiente • Acompanhamento presencial da entidade parceira com menor frequência do que o esperado • 98% das pessoas integradas permanentemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa interno de ativação de mentore/as (obj: +4, até julho.22) • Elaboração de protocolo com associação para definição do tipo de acompanhamento (até set.22)

4.2.2 Fase 1 | Recrutamento Inclusivo

Avançar para a fase de recrutamento inclusivo significa que:

- A equipa de recrutamento entende as mais valias da existência de um itinerário inclusivo e de ter uma força de trabalho em que todas as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas dentro da sua Diversidade;
- A organização está ativamente comprometida com a procura de pessoas candidatas de contextos diversos.

Passos para preparar um processo de recrutamento inclusivo:



Identificação da Necessidade



Descrição da vaga



Fontes de Recrutamento



Entrevista



Análise de Candidaturas



Seleção

1

Identificação da necessidade

Ao identificar a vaga, equacione a mesma em função da Diversidade existente na organização:

- Avalie a Diversidade da empresa e identifique as lacunas na organização;
- Priorize as áreas onde se vai privilegiar a integração de uma força de trabalho inclusiva e diversa.



Lista de passos para preparar um processo de recrutamento inclusivo



Crie uma equipa de recrutamento:

- Escolha um grupo de pessoas o mais diverso possíveis, e em número ímpar, permitindo diferentes perspetivas e opiniões, integrando o feedback de pessoas com diferentes expectativas e necessidades, evitando enviesamentos;
- Mobilize pessoas de outros departamentos, membros de outras equipas (de preferência chefias);

- Mobilize uma pessoa para ser a “pessoa crítica”, que irá apoiar na reflexão sobre o processo, a elaboração de anúncios e as redes utilizadas o divulgar, as entrevistas e o momento da decisão final de seleção;

- ✓ Garanta o alinhamento da equipa com a política de DIPE da organização;
- ✓ Dê formação à equipa em DIPE;
- ✓ Estabeleça parcerias com entidades especializadas.



Para refletir...

Como potenciar a diversificação do tipo de pessoas candidatas (questões a colocar):

- ✓ Como pode esta função ser realizada por uma pessoa com uma escolaridade/perfil diferente da que normalmente pedimos?
- ✓ O que tem de ser adaptado/retirado/adicionado para que seja adequado ao novo perfil?
- ✓ A função pode ser repartida em duas funções?
- ✓ Há outras necessidades na organização que, não justificando uma contratação por si só, podem ser funções atribuídas a uma nova pessoa (mesmo que com funções muito diferentes) de forma a melhor ajustar o posto ao seu perfil?
- ✓ Que tipo de (novos/as) clientes/destinatários/as queremos atingir e que características a/o nova/o colaboradora/o poderia trazer que seriam uma mais-valia para compreender as suas necessidades?
- ✓ Já implemento programas/iniciativas de identificação e promoção de talentos internos que possam agora ser encaminhadas para novas funções e desafios?



Dicas Práticas

Antes de lançar a vaga externamente, verifique se na sua organização:

- Há pessoas com interesse nesta vaga dentro da organização?
- Há já pessoas dentro da organização que poderiam preencher esta função, recebendo alguma formação extra ou através das adaptações referidas na *check-list*.

2

Descrição da Vaga

Para a **vaga ser acessível a grupos diversos** é preciso que a função descrita seja **clara e precisa, detalhando as tarefas e os requisitos exigidos, bem como o perfil pretendido** (qualificações, competências e experiência profissional).



Como tornar um anúncio inclusivo:

- ✓ Use linguagem simples e acessível (evitando siglas e termos muito complexos, pois em diferentes países e contextos as mesmas atividades podem ter nomes diferentes);
- ✓ Utilize linguagem inclusiva, excluindo qualquer referência a fatores de exclusão (género, idade, nacionalidade, etc.) e neutra. Se não for possível, use sempre as versões femininas e masculinas alternadamente
- ✓ Garanta a acessibilidade dos anúncios às várias dimensões da diversidade (ex: língua, normas de acessibilidade para os conteúdos web, etc.);
- ✓ Coloque a oferta e todos os documentos relacionados também disponíveis em “leitura fácil” para pessoas com dificuldades de aprendizagem, tornando-os acessíveis também a este público;
- ✓ Defina o perfil de competências necessário;
- ✓ Torne claro a disponibilidade para alguns ajustes e cedências (caso necessário), de acordo com as características das pessoas candidatas;
- ✓ Apresente o *timing* e os prazos do processo de recrutamento;
- ✓ Indique os documentos a apresentar;
- ✓ Explícite os benefícios a que a pessoa terá acesso;
- ✓ Evite mencionar qualificações muito específicas, optando por alargar este campo a “qualificações equivalentes”;
- ✓ Confirme se a experiência numa determinada função poderá resultar numa discriminação relativamente à idade, a menos que seja objetivamente justificada;
- ✓ Garanta que a sua política de Diversidade & Inclusão está subjacente em cada anúncio;
- ✓ Faça uma análise global para confirmar se se descreve objetivamente o cargo e as competências necessárias e se a linguagem utilizada é facilmente entendida por pessoas que trabalhem noutros sectores de atividade.

4.2.2.1 ATIVIDADE: Anúncio de Emprego

Objetivos

A atividade tem como objetivo que as organizações elaborem um anúncio de emprego inclusivo, utilizando as orientações dadas em **Como tornar um anúncio inclusivo**

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*), papel

Procedimento

É pedido às pessoas participantes que consultem **Como tornar um anúncio inclusivo** e que elaborem um anúncio de emprego inclusivo hipotético ou real. O ideal é identificar-se uma oferta existente na organização. Alternativamente pode criar-se um novo anúncio ou utilizar-se um anúncio já elaborado e melhorá-lo do ponto de vista da DIPE.

(nome da organização)
(função a recrutar)

Descrição da função...

Descrição da organização...

.....
.....

3

Fontes de recrutamento

Para uma organização **atrair públicos diversos** tem de **garantir que a informação está acessível** aos mesmos, pois só assim estes têm oportunidade de concorrer à vaga. O **recrutamento online**, através de

várias plataformas e redes sociais, embora tenha efetivamente um alcance muito significativo, **não garante a abrangência a todos os públicos.**

Um dos recursos mais eficaz para tornar as vagas de emprego acessíveis a públicos diferentes são **entidades sociais, redes, serviços/gabinetes de emprego e associações** que apoiam e preparam as pessoas candidatas para o mercado de trabalho (e.g., IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, Redes de Empregabilidade, escolas, entidades sociais que potenciam a empregabilidade de diferentes grupos).



Como abranger um público mais diverso:

- ✓ Partilhe os anúncios com parceiros/organizações que intervenham com a/s dimensão/ões da diversidade que foram priorizadas;
- ✓ Garanta a diversidade de plataformas de divulgação dos anúncios: através de canais de comunicação online mais comuns (*LinkedIn, Instagram, etc.*) mas também partilhando com entidades de apoio à empregabilidade
- ✓ Disponibilize-se para receber candidaturas espontâneas e encaminhamentos de parceiros/organizações que intervenham com a/s dimensão/ões da Diversidade. Caso a organização tenha uma plataforma de recrutamento, não utilize em exclusivo este recurso
- ✓ Caso o anúncio seja acompanhado por imagens, garanta que as mesmas são inclusivas, ou seja, representativas de Diversidade



Dicas Úteis

- Se não tem experiência de trabalho com entidades que promovem a empregabilidade de grupos diversos, consulte:
 - A Rede Social do conselho, Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia e questione que entidades trabalham na promoção do emprego ou com públicos específicos com os quais tenha mais interesse em trabalhar (+55, pessoas em situação de refugiado, etc.)
 - Pesquise online sobre gabinetes de emprego e redes de empregabilidade.
- Elabore um *disclaimer* de Diversidade & inclusão da organização, e incorpore-o nos vários meios de divulgação

4.2.2.2 ATIVIDADE: Canais de divulgação de anúncios de emprego

Objetivos

A atividade tem como objetivo delinear possíveis canais de divulgação de anúncios de emprego

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro), papel

Procedimento

Utilizando o anúncio de emprego inclusivo que a organização elaborou na atividade anterior, as pessoas participantes devem elaborar uma lista de possíveis canais de divulgação, online e físicos e identifique o tipo de público a que potencialmente pode chegar. Aproveite este recurso para mais tarde, no processo de recrutamento, identificar a eficácia dos canais (e.g., através do número de CVs recebido), e o sucesso do processo em termos das pessoas que foram entrevistadas ou mesmo selecionadas para integrar a/s vaga/a.

Canais	Abrangência	Nº de CVs recebidos	Nº de pessoas entrevistadas/selecionadas
Plataforma interna	Público em geral		
Associação de promoção da pessoa ambliope de Casais Novos	Pessoas com deficiência visual	X	Y

4

Análise de candidaturas

Ultrapassadas as “sub-fases” anteriores, procede-se à **análise a candidaturas**.



Como garantir uma análise de candidaturas inclusiva:

- ✓ Crie um sistema imparcial: elabore uma grelha de pontuação;
- ✓ Defina um conjunto critérios que permita valorizar características da pessoa e que normalmente não são consideradas;

- ✓ Na fase final garanta (se possível) que tem pelo menos 2 pessoas de diferentes backgrounds, com diferentes características e percursos de vida



- Crie um sistema de CV cego: torne os CVs que recebeu em “CVs cegos”, ou seja, retire a informação relativa ao nome, idade, género e outras características suscetíveis de discriminação ou mesmo enviesamento inconsciente

5 Entrevista Inclusiva

Após a seleção de uma lista reduzida de possíveis pessoas candidatas, segue-se a **marcação da entrevista**.

Na entrevista é importante criar um **clima de conforto**, onde todas as partes tenham possibilidades de se apresentarem, **partilharem expectativas e esclarecer dúvidas**. O importante é que o foco seja sempre nas **competências, qualidades e na experiência da pessoa** para o desempenho da função.

Garantidas as condições para que a entrevista se realize em condições de equidade, é importante assegurar uma entrevista inclusiva, de acordo com as orientações da próxima *check-list*.



Como realizar uma entrevista inclusiva:

- ✓ Utilize linguagem inclusiva/neutra logo na entrevista, garantindo o conforto à pessoa candidata;
- ✓ Coloque perguntas específicas em vez de gerais, baseadas na experiência concreta da pessoa candidata;
- ✓ Dê tempo para a pessoa candidata responder;
- ✓ Assegure as condições para a escuta ativa;
- ✓ Apresente a organização, seus valores e cultura;
- ✓ Explique de forma clara a função e responsabilidades associadas, bem como as expectativas de desempenho;
- ✓ Guarde os registos da entrevista, caso exista alguma reclamação sobre o resultado do processo de recrutamento e seleção.



Para refletir...

Como garantir as condições para a realização da entrevista inclusiva (questões a colocar):

- ✓ Quais as condições de acessibilidade que são essenciais garantir (ex: para uma pessoa cega ou com baixa visão, ou com mobilidade reduzida)?
- ✓ As pessoas selecionadas têm condições físicas e materiais que garantam a sua deslocação ao local da entrevista?
- ✓ É necessário recorrer ao apoio de entidades especializadas na intervenção com X dimensão da diversidade (e.g., acordar a presença de intérprete de língua gestual portuguesa ou acompanhante relevante para a pessoa candidata)?
- ✓ As questões são sempre direcionadas à pessoa candidata? (embora permitindo a intervenção razoável de eventual acompanhante relevante para a pessoa candidata);
- ✓ O dia e hora propostos são convenientes para todas as pessoas? Se não, que alternativas existem?
- ✓ Informou quem (e que funções desempenham na organização) irá participar na entrevista, e o tipo de perguntas/atividades que serão feitas, possibilitando a preparação da pessoa candidata?
- ✓ Os elementos da equipa entrevistadora estão atentos aos seus enviesamentos inconscientes?
- ✓ As atividades, testes e/ou dinâmicas são acessíveis a todas as pessoas candidatas bem como os espaços onde as mesmas decorrem?
- ✓ Os elementos da equipa entrevistadora são diversas e em número ímpar para garantir diferentes olhares sobre a mesma pessoa?



Para refletir...

Existem entidades que evitam questões relacionadas com determinadas características da pessoa que não sejam relevantes para a função. Há outras que as abordam diretamente, pois consideram que só assim dispõem das informações relevantes para garantir uma boa integração na equipa. Se esta for a abordagem das pessoas profissionais de recrutamento da entidade, esclareça a sua posição e clarifique os objetivos de perguntas focadas não apenas na função e garanta a sua confidencialidade. Não há receitas! Na entrevista há duas partes e compete a quem conduz criar um ambiente confortável e seguro.

4.2.2.3 ATIVIDADE: Entrevista - perguntas a fazer e não fazer

Objetivos

A atividade tem como objetivo delinear possíveis perguntas a realizar e não realizar numa entrevista de emprego.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*), papel

Procedimento

Usando o mesmo o anúncio de emprego inclusivo criado pela organização na atividade “Anúncio de emprego”, as pessoas participantes são pedidas a listar perguntas a fazer, e não fazer, com base na função identificada.

O que se pretende saber	Perguntas a fazer	O que se pretende evitar	Perguntas a NÃO fazer
Se há condições para chegar ao local de trabalho a horas	Vê algum inconveniente em iniciar o horário de trabalho às 7h00?	Saber pormenores da vida pessoa	Se morar longe consegue chegar a horas? Com filhos na escola como é que entra às 7h00?

6 Seleção Inclusiva

Após a análise da grelha de pontuação (ver Análise de candidaturas) devidamente preenchida, a organização consegue agora identificar um número reduzido de perfis (por exemplo, 3 a 5 para uma função). A pessoa que vai ser escolhida faz parte desta lista!



Como garantir uma seleção inclusiva:

- ✓ Garanta que decisões tomadas sobre a pessoa candidata são justas, transparentes e objetivas;
- ✓ Envolver mais pessoas, de preferência uma equipa multidisciplinar na tomada de decisão para garantir que a seleção cumpre todos os requisitos, garantindo que há espaço para refletir sobre a escolha;
- ✓ Identifique enviesamentos inconscientes da equipa de seleção (baseados nas primeiras impressões, estereótipos e preconceitos);
- ✓ Coloque o foco na personalidade em detrimento das competências e experiência.



Dicas Úteis

Quando o processo de seleção terminar:

- Dê *feedback* relativamente ao resultado do processo de recrutamento, ideal é que aconteça pessoalmente, mas sempre que tal não seja possível, por telefone;
- Informe todas as pessoas que não foram selecionadas referindo porque é que a pessoa candidata que foi selecionada as superou? Que sugestões dá à pessoa para as próximas entrevistas/processos de recrutamento?
- Caso a organização não considere que nenhuma das pessoas entrevistadas tem o perfil adequado para a função em questão, sugere-se que se recomece um novo processo de recrutamento.

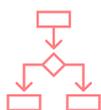
4.2.3 Fase 2 | Onboarding

A entrada de uma nova pessoa na organização pressupõe uma **fase de integração**, que visa:

- a apropriação da Cultura, Missão, Valores e Objetivos da mesma;
- o acesso as ferramentas fundamentais à sua integração, tornando mais claras as normas, os procedimentos e as questões administrativas praticadas na organização.

Nesta fase é oferecido **treino, acompanhamento e supervisão** à pessoa que vai integrar a organização para esta se sinta **acolhida** e cumpra plenamente a função para a qual foi escolhida.

Vantagens do Onboarding:



Melhor conhecimento da cultura organizacional da empresa, permitindo adequar suas tarefas



Melhor integração na equipa/organização



Maior preparação para o desenvolvimento das suas atividades



Maior motivação, eficiência e eficácia da equipa no desempenho das suas funções



Alinhamento das expectativas da pessoa trabalhadora e da organização



Diminuição da rotatividade na organização

Passos para preparar um **processo de onboarding inclusivo**:



Notificação da pessoa
selecionada



Receção da pessoa
trabalhadora



Acolhimento



Integração

1 **Notificação da pessoa selecionada**



Como garantir uma comunicação eficaz e as condições para uma integração inclusiva:

- ✓ Informe a pessoa candidata que foi selecionada;
- ✓ Apresente a proposta contratual de forma clara, e dê orientações sobre:
 - área e função para a qual foi selecionada;
 - horários e local;
 - vencimento e outros benefícios;
 - pessoa mentora ou pessoa de referência a quem se deve dirigir mais diretamente;
 - profissional externo de acompanhamento, nos casos necessários.
- ✓ Respeite o tempo de reflexão para decisão da pessoa candidata, que deve ser razoável e acordado entre ambas as partes;
- ✓ Acorde a data de início de contrato entre ambas as partes;
- ✓ Assegure as condições de acessibilidade identificadas pela pessoa candidata como necessárias para assinatura de contrato (pode ser necessário recorrer ao apoio de organizações especializadas na intervenção com X dimensão da diversidade ou à presença de acompanhante relevante para a pessoa candidata).



Dicas Úteis

Comunique previamente a entrada da pessoa colaboradora à organização e equipa onde vai ser integrada:

- via email, com a fotografia, nome e função que vai ocupar;
- em reunião de equipa;
- nas redes sociais. Pode inclusivamente fazer um vídeo com 4 perguntas comuns e não passíveis de enviesamento (ex.: comida preferida) e mensalmente rodar o vídeo com todas as pessoas integradas

2 Receção da pessoa trabalhadora

Aquando da entrada da nova pessoa é essencial preparar a equipa e garantir tranquilidade para quem chega.



Como preparar a entrada de uma nova pessoa:

- ✓ Reveja a missão e valores da organização com a equipa, fazendo a ponte com os valores da DIPE;
- ✓ Faça uma breve apresentação da pessoa que vai integrar a equipa bem como um *briefing* prévio para conhecimento da estrutura e os procedimentos a cumprir e da área que irá acolher;
- ✓ Designe uma pessoa da organização que, pelas suas características cumpra o papel de mentor/a na integração e acompanhamento da pessoa selecionada não tanto numa lógica de formação, mas num registo mais informal (esta pessoa pode ou não ser a chefia direta, o importante é assegurar que esta pessoa mentora é alguém isenta e capaz de estabelecer uma relação de confiança com a nova pessoa colaboradora);
- ✓ Apresente um plano de acolhimento;
- ✓ Clarifique o papel da pessoa profissional externa de acompanhamento, nos casos necessários;
- ✓ Facilite uma breve sessão sobre enviesamento inconsciente.



Dicas Úteis

Crie uma sessão individual de boas-vindas (aquando do início de contrato) com uma abordagem focada em:

- (Refresh da) Apresentação da empresa (história, dimensão, organigrama, “quem é quem”, etc), valores, cultura e apresentação de todas as informações relevantes para novos elementos;
- Desafios de quebra-gelo e apresentação de curiosidades à equipa (adaptáveis e ajustáveis ao interesse e vontade de participação da pessoa);
- Validação do plano de acolhimento definido especificamente para o novo elemento, com o apoio de entidade externa caso a pessoa colaboradora tenha sido encaminhada por uma;
- Visita guiada à empresa para conhecer os outros setores e departamentos;
- Apresente o posto de trabalho;
- Entregue o manual de acolhimento - com missão, valores, regalias.
- Se a pessoa colaboradora não se puder deslocar à organização, faça uma visita guiada interativa para que a possa conhecer.

4.2.3.1 ATIVIDADE: Preparar a 1ª semana de Acolhimento

Objetivos

A atividade tem como objetivo criar um programa de acolhimento para a 1ª semana de trabalho de qualquer pessoa trabalhadora

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro), papel

Procedimento

O programa de acolhimento pode ser mais ou menos extenso, e deve ser adaptado a cada organização. Este exercício em particular, é aplicado a uma pessoa com necessidade de apoio extra, pelo que deve imaginar um horário, e de acordo com os recursos e dinâmica da organização, defina a 1ª semana de acolhimento da nova pessoa trabalhadora, como indicado no exemplo em baixo.

	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
Manhã	<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento pela Chefia • Sessão individual de boas-vindas 	<p>Validação do plano de acolhimento, com a participação do técnico de acompanhamento da entidade X</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização à equipa sobre necessidades específicas • Realização da função 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização da função • Almoço de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização à equipa sobre necessidades específicas • Realização da função
Tarde	<ul style="list-style-type: none"> • Visita guiada à organização + apresentação do posto de trabalho • Realização da função 	<p>Realização da função</p>	<p>Realização da função</p>	<p>Realização da função</p>	<p>Realização da função</p>

3 Acolhimento

Acolher a nova pessoa implica **dar a conhecer o contexto** onde essa pessoa se vai inserir, quais são os seus **interlocutores** e o que a organização espera deste elemento.

Assegurar um **acolhimento personalizado** permite criar um ambiente propício para que a pessoa se sinta bem-vinda e, simultaneamente, inteirar-se mais rápida e facilmente das condições objetivas para a realização da tarefa.



Como acolher um novo elemento:

- ✓ Garanta que a pessoa é recebida pela pessoa mentora;
- ✓ Crie uma mensagem de boas-vindas (no cacifo, no computador, na mesa, etc.);
- ✓ Faça uma visita à organização e uma apresentação à equipa e outras pessoas trabalhadoras;
- ✓ Informe a pessoa sobre a cultura organizacional da entidade, a sua missão e valores, de forma muito simples e resumida, partilhando o compromisso da organização com a DIPE;
- ✓ Elucide a pessoa sobre a área de atuação da entidade e qual o seu papel dentro da entidade;
- ✓ Forneça informação escrita que promova o conhecimento da organização (ex.: fluxograma que reflita de forma visual a organização e a forma como está estruturada);
- ✓ Reforce as informações logísticas e procedimentos, de forma objetiva e direta: faltas, férias, pausas, picagens de ponto, refeições, etc;
- ✓ Reforce o papel do/a profissional externo acompanhamento, nos casos necessários.



Dicas Úteis

- Crie uma sessão de grupo (1º mês) focada no *follow-up* e atividades (adaptáveis e ajustáveis ao interesse e vontade de participação da pessoa) promotoras de envolvimento dos novos elementos da equipa;
- Caso o/a colaborador/a tenha sido encaminhado por uma entidade externa, ajuste o plano em conjunto considerando os *inputs* da entidade e características da pessoa colaborada.

4

Integração

Após a fase de acolhimento, seguem-se algumas semanas ou meses (depende de cada caso) de integração na organização nas quais se realizam as **adaptações para que a integração seja um sucesso**, e para que a entidade **rentabilize as competências** de cada pessoa. A capacidade de **escuta e de dar voz à pessoa colaboradora** é fundamental para que a integração seja um sucesso, bem como o acompanhamento feito pela **pessoa designada como mentora** e ainda acompanhamento de um profissional externo nos casos necessários.

A organização tem um papel fundamental na inclusão de pessoas que, ou estão a passar por situações temporárias (e.g., sessões de fisioterapia) ou permanentes, e que implicam um **ajustamento da tarefa ou posto de trabalho**, mas há casos de integração de pessoas que vivem **múltiplas experiências de exclusão** desde muito cedo nas suas vidas. **Não se trata de beneficiar estas pessoas** em detrimento de

outras, mas de assumir que **pessoas diferentes precisam de medidas diferentes** para atingir todo o seu potencial na organização e aplicar esta lógica a todas as pessoas e não apenas a grupos específicos.



Como integrar uma nova pessoa colaboradora:

- ✓ Promova ações de formação, nomeadamente em DIPE;
- ✓ Crie momentos (e.g., almoços/pequeno-almoço) que promovam o encontro entre pessoas trabalhadoras dos diferentes setores e a pessoa recém-contratada
- ✓ Organize um *Onboarding Day* em que se reúnem todas as pessoas recrutadas num determinado período de tempo de forma que figuras de destaque da empresa possam partilhar exemplos, promovendo o conhecimento e a criação de redes interdepartamentais



Dicas Úteis

Crie uma sessão de “Balanço do *onboarding*” (2º mês) focada em:

- Avaliação do processo de *onboarding* e balanço da experiência de acolhimento;
- Levantamento de necessidades e definição de plano de ação em conformidade;

(ambos os itens devem ter o apoio de entidade externa, caso a pessoa colaboradora tenha sido encaminhada por uma)

Negoceie que a partir do mês X (a definir de acordo com cada caso) a frequência do acompanhamento será alterada e sempre que necessário deverá dirigir-se à pessoa mentora.

4.2.4 Fase 3 | Acompanhamento

O **plano de acompanhamento** visa contribuir para o **aumento do potencial de sucesso da integração**, promovendo a inclusão e desenvolvimento da pessoa colaboradora na organização.

Este plano deve ser **personalizado, de proximidade e ajustado às necessidades e interesses concretos** de cada pessoa, e assegurar a **igualdade de oportunidades de desenvolvimento**, garantindo, por exemplo a adequabilidade da oferta de formação, acessibilidade e a equidade dos procedimentos da avaliação de desempenho, decisivos à progressão de carreira. Sempre que seja necessário a **ativação de medidas de apoio/accompanhamento por uma entidade externa especializada** na intervenção, a sua aplicação deverá ser contemplada no plano de acompanhamento.



Como acompanhar a pessoa colaboradora:

-  Avalie a pertinência de ativar medidas de apoio e/ou acompanhamento por uma entidade externa especializada na intervenção e mantenha uma articulação estreita e sólida com a pessoa técnica de intervenção;
-  Seja flexível e introduza as propostas da pessoa técnica de intervenção adequadas à organização;
-  Defina um plano de acompanhamento e carreira, implicando a pessoa colaboradora no processo;
-  Flexibilize e ajuste o plano de acompanhamento, revendo-o e atualizando-o sempre que faça sentido;
-  Garanta que no dia-a-dia a figura orientadora/mentora está disponível e ainda o acompanhamento de uma pessoa profissional externa, nos casos necessários;
-  Incentive e aposte na formação de competências pessoais, sociais e técnicas adequadas à pessoa colaboradora;
-  Convide a pessoa colaboradora, com regularidade ajustada às suas necessidades e potenciais, a fazer um balanço conjunto sobre o seu percurso, promovendo a definição de planos de ação para o alcance dos objetivos;
-  Anualmente, avalie o plano de carreira, convide a pessoa colaboradora a autoavaliar-se, faça a sua avaliação do desempenho e analise-as em conjunto, procurando atualizar o plano de carreira para o ano seguinte, definindo de forma clara os objetivos e as ações a desenvolver com vista a alcançá-los.

Dicas Úteis

Crie um plano de integração focado em:

- Acompanhamento formal: encontros regulares em contexto profissional para avaliação da integração e desenvolvimento da função que assumiu, e exposição de dificuldades que possa estar a ter.
- Acompanhamento informal: suportado em momentos como o almoço, encontros de fim de tarde, etc, com elementos da equipa, não apenas para evidenciar o papel profissional, mas dar a conhecer o lado pessoal e facilitar as relações interpessoais;
- *Follow-up* de planos de carreira, situações relevantes e respetivos planos de ação com chefia direta;
- Canais abertos de comunicação com chefia e RH: reuniões de acompanhamento trimestrais com diversos elementos da equipa (direção; manager; gestão de pessoas) cujo objetivo é reforçar a ligação entre as pessoas colaboradoras e a empresa.

Realize eventos mensais da organização, para debate de diversas temáticas ou simplesmente para convívio

4.2.4.1 ATIVIDADE: Plano de Acompanhamento

Objetivos

A atividade tem como objetivo criar um plano de acompanhamento para as pessoas colaboradoras.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*), papel

Procedimento

É pedido às pessoas participantes que elaborem um plano de acompanhamento que contemple as especificidades e diversidade das pessoas colaboradoras. Este exercício em particular, é aplicado a uma pessoa com necessidade de apoio extra, pelo que deve ter em conta os recursos e dinâmica da organização.

Objetivos	Duração	Adaptações necessárias	Pessoa de referência
Registo informático dos fornecedores	3 meses	Formação em excel	Manuel Cardoso (associação X)

4.2.5 Fase 4 | Saída

Quando o vínculo laboral termina há lugar a um **balanço do percurso e avaliação da experiência na organização**, nomeadamente no que respeita à DIPE. É também um momento para **sugestões de melhoria contínua**, reforçando a organização num local de trabalho inclusivo.

Recomenda-se a **realização de uma entrevista de saída** à pessoa colaboradora, se e apenas esta se mostrar receptiva. A pessoa que irá fazer esta entrevista, deverá estar sensibilizada e manter uma postura o mais neutra possível, empática e de aberta à escuta.



Como acompanhar a pessoa colaboradora:

- Quais as circunstâncias que o/a levaram a procurar outro emprego?
- Em que circunstâncias, se houver, consideraria retornar à organização?
- Como descreveria a cultura da organização?
- A forma como se é gerido torna-se frequentemente um fator-chave nas decisões das pessoas funcionárias para sair. Ficou satisfeito/a com a maneira como foi feita essa gestão?
- Acha que a organização reconheceu adequadamente as contribuições das pessoas funcionárias? Caso contrário, como acha que o reconhecimento poderia ser melhorado?
- Sentiu que tinha as ferramentas, os recursos e as condições de trabalho para ter sucesso na sua função? Caso contrário, quais são as áreas que poderiam ser melhoradas e como?
- Acha que teve as formações necessárias para ter sucesso na sua função? Se não, como poderia ter sido melhor?
- Recebeu *feedback* construtivo para o/a ajudar a melhorar o seu desempenho?
- Tem alguma preocupação com a organização que gostaria de partilhar?
- Há mais alguma coisa que gostaria de adicionar?
- Explique em detalhe das fases do processo de saída: data de entregar dos equipamentos, quando vai receber toda a documentação de fim de vínculo, quando são realizadas a contas finais, etc.



Dicas Úteis

O que não fazer durante uma entrevista:

- Evite fazer perguntas sobre pessoas específicas;
- Não peça às pessoas que pensem em rumores e boatos;

Evite perguntas excessivamente pessoais sobre o porquê de alguém estar a sair.



Resumo

- O processo do recrutamento inclusivo contempla diferentes fases
- Na Preparação do processo de Recrutamento deve executar-se o planeamento do processo, considerando a estratégia da organização e os recursos necessários
- No Recrutamento, deverá proceder-se à identificação da necessidade, a descrição da vaga, identificação de fontes de recrutamento, análise da candidatura, realizar a entrevista e selecionar a pessoa candidata
- No Onboarding, a pessoa candidata é acolhida na sua nova organização
- No Acompanhamento, a pessoa candidata é acompanhada e averiguado o seu enquadramento na nova organização e equipa
- Na Saída, é realizada uma entrevista de saída, e recolhido feedback sobre a prestação da organização enquanto entidade de acolhimento



Para refletir...

Se pretender conhecer em mais detalhe todas as fases do Recrutamento Inclusivo pode consultar o Guia para um Recrutamento Inclusivo desenvolvido pela APPDI! (disponível online).



5. CONCLUSÃO

Ao **trabalho nas temáticas de DIPE** está subjacente uma **atitude contínua de introspeção, aprendizagem, e multiplicação dos seus benefícios**. Este **Guia de Formação de Pessoas Formadoras** visa capacitar a pessoa formadora a nível conceptual/teórico e prático, ao providenciar bases fundamentais sobre as quais **alavancar esforços de DIPE a nível individual, interpessoal e organizacional**.

É desta forma essencial realçar a importância de **compreender a diversidade, as suas múltiplas expressões e intersecções, compreendendo o potencial para circunstâncias discriminatórias em função de diferentes características**. Conhecer **tipos de enviesamentos inconscientes e possíveis estratégias de mitigação destes vieses** é fundamental para as relações interpessoais, mas também para assegurar um **recrutamento inclusivo** para as pessoas acompanhadas por pessoas profissionais de RH.

Estas medidas não podem ser geradas num vácuo: **a cultura e liderança organizacional deve suportar de forma estrutural a DIPE**, de modo a **fomentar e multiplicar os seus efeitos**, e criar novas, **mais justas e mais respeitadoras oportunidades para todas as pessoas colaboradoras**.



6. REFERÊNCIAS

- APEA – Associação Portuguesa de Emprego Apoiado. (2005). Manual Técnicos em Emprego Apoiado. Manual de Formação, Lisboa
- Alto Comissariado para as Migrações (2022). Grupo de Trabalho Censos 2021 – Questões “Étnico-Raciais”. [https://www.acm.gov.pt/-/grupo-de-trabalho-censos-2021-questoes-etnico-raciais-](https://www.acm.gov.pt/-/grupo-de-trabalho-censos-2021-questoes-etnico-raciais)
- American Psychological Association, Boys and Men Guidelines Group. (2018). APA guidelines for psychological practice with boys and men. Retrieved from <http://www.apa.org/about/policy/psychological-practice-boys-men-guidelines.pdf>
- American Psychological Association. (2021). Inclusive language guidelines. <https://www.apa.org/about/apa/equitydiversity-inclusion/language-guidelines.pdf>
- American Psychological Association. (2022). APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/>
- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI) (2020). Guia para um Recrutamento Inclusivo. https://www.appdi.pt/wp-content/uploads/2021/09/Guia_Recrutamento_Inclusivo.pdf
- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI) (2022a). Relatório de Levantamento Inicial. https://appdi.pt/documentos/Relatorio_de_Levantamento_Inicial.pdf
- Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI) (2022b). Carta para a Diversidade. <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>
- Crenshaw, K. (1989) Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 139.

European Institute for Gender Equality (2022). Sexism at work.

<https://eige.europa.eu/publications/sexism-at-work-handbook/part-1-understand/what-sexism>

EUROSTAT (2022). Gender pay gap in the EU down to 13.0%.

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220307-2>

Human Rights Campaign (2022). Glossary of terms. <https://www.hrc.org/resources/glossary-of-terms>

International Labour Organization (2022). Transforming enterprises through Diversity and inclusion.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_841348.pdf

Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) (2022). Reabilitação profissional.

<https://www.iefp.pt/reabilitacao-profissional?tab=quota-de-emprego>

Kraus, L. M., & Crul, M. (2022). Signaling inclusion, increasing belonging: People without a migration background in ethnically diverse neighborhoods. *City, Culture and Society*, 10046.

<https://doi.org/10.1016/j.ccs.2022.100461>

Martins, T. (2020). Portugal multicultural: o multiculturalismo europeu e o seu impacto na sociedade portuguesa. https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/9852/1/TMESE_MTeresaMartins.pdf

McKinsey & Company (2022). A diversidade como alavanca de performance.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>

Priberam (2022). Androcentrismo. <https://dicionario.priberam.org/androcentrismo>

Priest, N., Walton, J., White, F., Kowal, E., Baker, A., & Paradies, Y. (2014). Understanding the complexities of ethnic-racial socialization processes for both minority and majority groups: A 30-year systematic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 43, 139-155.

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2014.08.003>

United Nations High Commissioner for Refugees (2021). Guidance on racism and xenophobia: How UNCHR can address and respond to situations of racism and xenophobia affecting persons under its mandate. <https://www.unhcr.org/protection/operations/5f7c860f4/unhcr-guidance-on-racism-and-xenophobia.html>

University of California San Francisco (2022). Unconscious Bias Training.

<https://diversity.ucsf.edu/programs-resources/training/unconscious-bias-training#item-89>

DIVERS@S E ATIV@S

PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E NÃO DISCRIMINAÇÃO NO ÂMBITO PROFISSIONAL

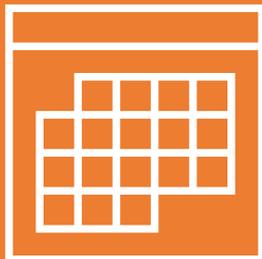
Anexos - Guia de Formação de Pessoas Formadoras de Entidades Empregadoras



ÍNDICE DE CONTEÚDOS

ENQUADRAMENTO	3
1. MUNDO DIVERSO, EQUIPAS DIVERSAS?	4
1.1. ATIVIDADE: <i>Dinâmica do Privilégio</i>	4
1.2. ATIVIDADE: <i>Vantagens de uma Equipa Diversa</i>	6
2. OS NOSSOS ENVIESAMENTOS DO DIA A DIA	7
2.1. ATIVIDADE: <i>Desconstrução da Cadeia de Discriminação</i>	7
2.2. ATIVIDADE: <i>Tipos de Discriminação</i>	8
2.3. ATIVIDADE: <i>Estratégias de Mitigação do Viés</i>	9
3. DESENHANDO UM RECRUTAMENTO INCLUSIVO NAS ENTIDADES EMPREGADORAS	11
3.1. ATIVIDADE: <i>Estabelecer parcerias com entidades especializadas</i>	11
3.2. ATIVIDADE: <i>Anúncio de Emprego</i>	13
3.3. ATIVIDADE: <i>Canais de divulgação de anúncios de emprego</i>	14
3.4. ATIVIDADE: <i>Entrevista - perguntas a fazer e não fazer</i>	14
3.5. ATIVIDADE: <i>Preparar a 1ª semana de Acolhimento</i>	15
3.6. ATIVIDADE: <i>Plano de Acompanhamento</i>	16
4. LEGISLAÇÃO, RECURSOS E BIBLIOGRAFIA	17
4.1. Legislação	18
4.1.1. <i>Conciliação da vida profissional com a vida privada</i>	18
4.1.2. <i>Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho</i>	18
4.1.3. <i>Lei da Imigração</i>	19
4.1.4. <i>Combate à discriminação com base na raça, cor, nacionalidade ou origem étnica</i>	19
4.1.5. <i>Lei da Liberdade Religiosa</i>	19
4.1.6. <i>Combate à discriminação sexual</i>	19
4.1.7. <i>Pessoas com deficiência</i>	19
4.1.8. <i>Responsabilidade Social e Voluntariado</i>	20
4.2. Bibliografia	21

4.3. Webgrafia24



ENQUADRAMENTO

O projeto **Divers@s e Ativ@s: Promoção da Diversidade e Não Discriminação no Âmbito Profissional** tem por objetivo o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas transformadoras e instrumentos para a promoção da diversidade e inclusão, e a mitigação da discriminação no contexto de trabalho com pessoas profissionais de recursos humanos (RH) de empresas e profissionais de inclusão laboral de entidades de economia social.

Este projeto é promovido pela Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI), e executado em colaboração com a Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN-Portugal), o Clube Intercultural Europeu e o Likestillingssenteret KUN - Centre for Equality and Diversity.

O presente documento **reúne todas as atividades propostas no Guia de Formação de Pessoas Formadoras de entidades empregadoras**, uma das ferramentas transformadoras geradas no âmbito do projeto **Divers@s e Ativ@s**. Este guia visa **capacitar as pessoas profissionais de inclusão laboral** para formar nas temáticas fundamentais da **Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade (DIPE) no contexto de trabalho**.

Adicionalmente, este guia visa providenciar uma **base de conhecimento comum e transversal aos domínios empresarial e da economia social**, facilitando **sinergias** entre as suas pessoas profissionais, e potencialmente resultando num **processo de recrutamento, acolhimento e acompanhamento das pessoas candidatas e trabalhadoras mais ajustado e inclusivo**.



1. MUNDO DIVERSO, EQUIPAS DIVERSAS?

1.1. ATIVIDADE: Dinâmica do Privilégio

Objetivo

Compreender as diferentes circunstâncias de privilégio tradicionalmente associadas a diferentes percursos de vida e características da diversidade, e que reforçam as desigualdades entre pessoas.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*); personagens fictícias distintas entre si que ilustrem características de diversidade; lista de frases que ilustrem situações que articulem opressão/privilégio (e.g., “Se tem um plano de saúde particular, dê um passo à direita”, “Se já teve, ou acha que terá que escolher entre carreira e ter dependentes, dê um passo à esquerda”, “Se pode viajar livremente e sozinha por várias partes do mundo sem recear ser alvo de violência sexual ou repercussões legais, dê um passo à direita”, “Se as pessoas que criaram esta personagem tiveram que trabalhar à noite, nos fins de semana ou em dois empregos para sustentar a família, dê um passo atrás.”).

Procedimento

Para esta atividade, a pessoa dinamizadora deve atribuir uma personagem fictícia a cada pessoa participante (ou a cada grupo de pessoas participantes). Todas as pessoas participantes colocam o seu “marcador/token” no ponto de partida ao centro da página. A pessoa dinamizadora expõe as frases uma de cada vez. As pessoas participantes devem mover o seu “marcador/token” para a esquerda ou para a direita, representando respetivamente “passos atrás” e “passos em frente” no que concerne o seu privilégio percebido. No final da atividade, poderá apurar-se que personagem aparenta ter mais privilégio, e comparar-se os resultados entre pessoas participantes (e caso haja grupos, as diferentes perceções dentro do grupo sobre o privilégio de cada personagem fictícia). O momento final de reflexão é central para contextualizar as noções previamente abordadas sobre diversidade e interseccionalidade, e contrastar com as diferentes impressões geradas durante a atividade.

Homem, com deficiência motora,
cristão, 35 anos



Dicas Úteis

- Tenha em conta o tempo de preparação necessário para realizar a atividade, poderá ser necessária a repetição da explicação da atividade e poderão ocorrer dificuldades técnicas com a plataforma online;
- Utilize personagens fictícias que se possível não reflitam a maioria ou todas as características de diversidade conhecidas ou percebidas das pessoas participantes. A despersonalização da atividade é central para o seu sucesso e para evitar ferir a suscetibilidade das pessoas participantes;
- No momento de discussão dos resultados da atividade, monitorize os discursos do grupo de modo a evitar situações de desconforto para as pessoas participantes, e caso ocorram, desconstrua estas situações ligando aos conceitos estruturais de preconceito, estereótipo, discriminação, interseccionalidade e privilégio.
- Neste momento final de reflexão, é importante realçar que todas as pessoas têm os seus vieses derivados das suas experiências de vida, e que o foco será em ter uma atitude contínua de questionamento das diferentes inferências que todas as pessoas fazem no seu dia-a-dia, e no contexto de trabalho.

1.2. ATIVIDADE: Vantagens de uma Equipa Diversa

Objetivos

Identificar diferentes vantagens de ter uma equipa diversa

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*)

Procedimento

Para esta atividade, peça a diferentes grupos de participantes para identificarem diferentes vantagens. Após cada grupo identificar as vantagens que consideram relevantes, fomente discussão sobre as diferenças e semelhanças entre os contributos dos diferentes grupos



2. OS NOSSOS ENVIESAMENTOS DO DIA A DIA

2.1. ATIVIDADE: Desconstrução da Cadeia de Discriminação

Objetivos

Identificar diferentes exemplos de estereótipos, os respetivos preconceitos, e discriminação comportamental.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*)

Procedimento

Para esta atividade, peça a diferentes grupos participantes para identificarem um ou dois estereótipos, e respetivos preconceitos e expressões comportamentais discriminatórias. Posteriormente, poderá existir um momento de discussão em grupo sobre as diferentes situações geradas, os seus componentes, e o seu grau de aplicabilidade e situações no contexto de trabalho.

Estereótipo	Preconceito	Discriminação
“Pessoas mais velhas não têm literacia digital”	“Enquanto mais jovem sinto que tenho de assegurar esta tarefa porque a pessoa mais velha não o consegue fazer”	“Não atribuo tarefas que envolvem literacia digital a pessoas mais velhas”
“As mulheres são cuidadoras e os homens não sabem lidar com crianças”	“Sinto que um homem não consegue cuidar de uma criança tão bem como uma mulher”	“As mulheres têm de assumir o cuidado das suas crianças dado que os pais não são tão aptos para o fazer”
Exemplo de estereótipo	Exemplo de preconceito	Exemplo de discriminação



Dicas Úteis

- Assegure tempo para desconstruir e discutir situações mais complexas
- Relembre que o foco da atividade é exercitar a desconstrução, e que este processo é feito continuamente nas diferentes esferas da vida (e.g., individual, familiar, no trabalho)
- Sugira que as pessoas participantes imaginem casos hipotéticos, com intuito de despersonalizar os seus contributos e evitar momentos potencialmente desconfortáveis
- Assegure a monitorização do discurso/contributos para evitar o desrespeito de pessoas com características mencionadas na atividade

2.2. ATIVIDADE: Tipos de Discriminação

Objetivos

Pensar sobre diferentes tipos de discriminação, em função de diferentes características passíveis de serem discriminadas no âmbito profissional e interpessoal

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro)

Procedimento

Para esta atividade, peça às pessoas participantes para identificarem exemplos de diferentes tipos de discriminação. Posteriormente, a reflexão sobre os contributos gerados pode levar a uma melhor articulação das diferentes expressões da discriminação.

Direta	Indireta	Positiva	Negativa
Após análise de currículo, uma pessoa não é considerada para uma posição pela cor da sua pele	Quando sem fundamentação, os processos de recrutamento e seleção são limitados a determinados níveis etários	Contratação preferencial de homens em funções em que estão sub-representados (e.g., educadores de infância)	Salários das pessoas com deficiência serem inferiores assumindo sem fundamento que serão menos produtivas.



Dicas Úteis

- Procure clarificar os conceitos de forma que todas as pessoas participantes compreendam as suas diferenças
- Sugira que as pessoas participantes imaginem casos hipotéticos, com o intuito de despersonalizar os seus contributos e evitar momentos potencialmente desconfortáveis
- Assegure a monitorização do discurso/contributos para evitar o desrespeito de pessoas com características mencionadas na atividade

2.3. ATIVIDADE: Estratégias de Mitigação do Viés

Objetivos

O objetivo desta atividade é a identificação de diferentes estratégias para a mitigação de enviesamentos inconscientes em diferentes circunstâncias

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*)

Procedimento

Derivando dos conteúdos trabalhados na atividade anterior, as pessoas participantes identificam diferentes estratégias para mitigar enviesamentos inconscientes. Esta reflexão capacita para a aplicação destas estratégias em contextos reais, conduzindo a circunstâncias potencialmente menos pautadas por diferentes discriminações.

Discriminação

Estratégias

“Não atribuo tarefas que envolvem literacia digital a pessoas mais velhas”

Informação sobre literacia digital
Conhecer a pessoa, questionar
Não generalizar
Obter informações sobre idadismo

“As mulheres têm de assumir o cuidado das suas crianças dado que os pais não são tão aptos para o fazer”

Informação sobre direito à licença de parentalidade
Viés sobre papéis de género / Obter informações sobre sexismo
Parentalidade não-normativa

Exemplo de discriminação

Exemplo de estratégias



Dicas Úteis

- Antecipe o esforço necessário para cativar o interesse e participação de pessoas participantes que não estão familiarizadas/interessadas, realçando os benefícios desta aprendizagem fora do âmbito profissional (e.g., vida familiar, social)
- Tente estabelecer uma base de conhecimento comum sobre os tópicos abordados entre todas as pessoas participantes
- Utilize exemplos práticos, enquadrando os conhecimentos no âmbito das interações interpessoais vividas no âmbito profissional, e no quotidiano das pessoas participantes
- Se possível, crie grupos de trabalho com pessoas de backgrounds/características diferentes



3. DESENHANDO UM RECRUTAMENTO INCLUSIVO NAS ENTIDADES EMPREGADORAS

3.1. ATIVIDADE: Estabelecer parcerias com entidades especializadas

Objetivos

O objetivo desta atividade é apoiar no primeiro contacto com entidades especializadas, e melhorar a compreensão do papel de cada uma das partes num processo de recrutamento inclusivo, para: a) organizações que não têm firmadas parcerias com entidades especializadas; b) para organizações que já têm parcerias com entidades especializadas.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro), papel

Procedimento

a) Para organizações que não têm firmadas parcerias com entidades especializadas

Elabore um plano de ação que inclua uma lista das entidades a contactar (de acordo com critérios de prioridade sobre a/s dimensão/ões da Diversidade que se vão priorizar ou pela proximidade geográfica das entidades especializadas), que passos têm de ser dados, e por quem, para realizar esses contactos, bem como identificar o que se deve ter em conta no estabelecimento dessas parcerias, entre outras questões relevantes para a organização.

b) Para organizações que já têm parcerias com entidades especializadas

Elabore uma lista com as entidades com as quais já têm parcerias (formais ou informais) e respetivos contactos na organização e na entidade especializada, o que ficou estabelecido em termos das responsabilidades das duas partes (que apoio é dado por quem em que fase) e os resultados dessa articulação. No final dever resultar uma análise sobre se as várias dimensões da Diversidade estão a ser acolhidas na organização, e se é necessário realizar novas parcerias com entidades diferentes, permitindo dar continuidade a uma prática de integração de sucesso, ou com novas entidades, para chegar a diferentes públicos.

a) Para organizações que não têm firmadas parcerias com entidades especializadas (os casos apresentados são fictícios):

Dimensão da Diversidade	Entidades a contactar	Data do 1º contacto	Responsável pelo contacto	Expectativa de apoio dessa entidade	Responsabilidades da N/ organização	Outras questões
Étnico-cultural	Associação Cigano	Ser Set.22	Maria Pinto (técnica RH)	<ul style="list-style-type: none"> Mobilização de pessoas Sensibilização à equipa para aspetos culturais Apoio no desenvolvimento do plano de acolhimento & integração 	<ul style="list-style-type: none"> Formação à equipa Pessoa Mentora 	

b) Para organizações que já têm parcerias com entidades especializadas (os casos apresentados são fictícios):

Dimensão da Diversidade	Entidades parceiras	Pessoa de referência interna	Pessoa de referência ent. parceira	Responsabilidades da entidade parceira	Responsabilidades da N/ organização	Resultados	Próximos passos (objetivos e datas)
Étnico-cultural	Associação Cigano	Ser Maria Pinto (técnica RH)	Isabel Costa (técnica de emprego)	<ul style="list-style-type: none"> Mobilização de pessoas Sensibilização à equipa para aspetos culturais Apoio no desenvolvimento do plano de acolhimento & integração 	<ul style="list-style-type: none"> Formação à equipa Mentor/a 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de pessoas mentoras insuficiente Acompanhamento presencial da entidade parceira com menor frequência do que o esperado 98% das pessoas integradas permanentemente 	<ul style="list-style-type: none"> Programa interno de ativação de mentore/as (obj: +4, até julho.22) Elaboração de protocolo com associação para definição do tipo de acompanhamento (até set.22)

3.2. ATIVIDADE: Anúncio de Emprego

Objetivos

A atividade tem como objetivo que as organizações elaborem um anúncio de emprego inclusivo, utilizando as orientações dadas em **Como tornar um anúncio inclusivo**

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*), papel

Procedimento

É pedido às pessoas participantes que consultem **Como tornar um anúncio inclusivo** e que elaborem um anúncio de emprego inclusivo hipotético ou real. O ideal é identificar-se uma oferta existente na organização. Alternativamente pode criar-se um novo anúncio ou utilizar-se um anúncio já elaborado e melhorá-lo do ponto de vista da DIPE.

(nome da organização)
(função a recrutar)

Descrição da função...

Descrição da organização...

.....
....

3.3. ATIVIDADE: Canais de divulgação de anúncios de emprego

Objetivos

A atividade tem como objetivo delinear possíveis canais de divulgação de anúncios de emprego

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*), papel

Procedimento

Utilizando o anúncio de emprego inclusivo que a organização elaborou na atividade anterior, as pessoas participantes devem elaborar uma lista de possíveis canais de divulgação, online e físicos e identifique o tipo de público a que potencialmente pode chegar. Aproveite este recurso para mais tarde, no processo de recrutamento, identificar a eficácia dos canais (e.g., através do número de CVs recebido), e o sucesso do processo em termos das pessoas que foram entrevistadas ou mesmo selecionadas para integrar a/s vaga/a.

Canais	Abrangência	Nº de CVs recebidos	Nº de pessoas entrevistadas/selecionadas
<i>Plataforma interna</i>	<i>Público em geral</i>		
<i>Associação de promoção da pessoa ambliope de Casais Novos</i>	<i>Pessoas com deficiência visual</i>	X	Y

3.4. ATIVIDADE: Entrevista - perguntas a fazer e não fazer

Objetivos

A atividade tem como objetivo delinear possíveis perguntas a realizar e não realizar numa entrevista de emprego.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., *Miro*), papel

Procedimento

Usando o mesmo o anúncio de emprego inclusivo criado pela organização na atividade “Anúncio de emprego”, as pessoas participantes são pedidas a listar perguntas a fazer, e não fazer, com base na função identificada.

O que se pretende saber	Perguntas a fazer	O que se pretende evitar	Perguntas a NÃO fazer
Se há condições para chegar ao local de trabalho a horas	Vê algum inconveniente em iniciar o horário de trabalho às 7h00?	Saber pormenores da vida pessoa	Se morar longe consegue chegar a horas? Com filhos na escola como é que entra às 7h00?

3.5. ATIVIDADE: Preparar a 1ª semana de Acolhimento

Objetivos

A atividade tem como objetivo criar um programa de acolhimento para a 1ª semana de trabalho de qualquer pessoa trabalhadora

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro), papel

Procedimento

O programa de acolhimento pode ser mais ou menos extenso, e deve ser adaptado a cada organização. Este exercício em particular, é aplicado a uma pessoa com necessidade de apoio extra, pelo que deve imaginar um horário, e de acordo com os recursos e dinâmica da organização, defina a 1ª semana de acolhimento da nova pessoa trabalhadora, como indicado no exemplo em baixo.

	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
Manhã	<ul style="list-style-type: none"> Acolhimento pela Chefia Sessão individual de boas-vindas 	Validação do plano de acolhimento, com a participação do técnico de acompanhamento da entidade X	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilização à equipa sobre necessidades específicas Realização da função 	<ul style="list-style-type: none"> Realização da função Almoço de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilização à equipa sobre necessidades específicas Realização da função
Tarde	<ul style="list-style-type: none"> Visita guiada à organização + apresentação do posto de trabalho 	Realização da função	Realização da função	Realização da função	Realização da função

- Realização da função

3.6. ATIVIDADE: Plano de Acompanhamento

Objetivos

A atividade tem como objetivo criar um plano de acompanhamento para as pessoas colaboradoras.

Recursos

Plataforma online de dinamização de grupos (e.g., Miro), papel

Procedimento

É pedido às pessoas participantes que elaborem um plano de acompanhamento que contemple as especificidades e diversidade das pessoas colaboradoras. Este exercício em particular, é aplicado a uma pessoa com necessidade de apoio extra, pelo que deve ter em conta os recursos e dinâmica da organização.

Objetivos

Duração

Adaptações necessárias

Pessoa de referência

Registo informático
dos fornecedores

3 meses

Formação em excel

Manuel Cardoso (associação
X)



4. LEGISLAÇÃO, RECURSOS E BIBLIOGRAFIA

Este capítulo visa a partilha e divulgação de algumas informações úteis relacionadas com a temática da Diversidade e Inclusão, quer do ponto de vista individual, quer das organizações.

Na secção referente à Legislação, procurámos identificar alguns diplomas legais relativos a diversas temáticas pertinentes no âmbito do tema em questão.

Seguidamente, poderá encontrar referências bibliográficas/webgrafia para uma consulta mais detalhada dos conteúdos que foram utilizados para a elaboração desta caixa de ferramentas.

Adicionalmente, são partilhados outros recursos, materiais e filmes que podem ser úteis nesta viagem que todos/as temos vindo a fazer no que respeita a promoção dos valores e práticas de diversidade e inclusão.

Este documento encontra-se atualizado até à data da sua divulgação, junho de 2022.

4.1. Legislação

4.1.1. Conciliação da vida profissional com a vida privada

- Decreto Regulamentar n.º 1 /2022, de 10 de janeiro – Diploma que estabelece os termos e condições do reconhecimento do estatuto do cuidador informal, bem como as medidas de apoio aos cuidadores informais e pessoas cuidadas
- Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro – Diploma que modifica o regime do teletrabalho, alterando o Código do Trabalho
- Diretiva europeia relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores de junho de 2019 – Diretiva que visa a conciliação da vida pessoal e profissional dos progenitores e cuidadores, visando ainda o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho
- Resolução da Assembleia da República n.º 116/2012, de 13 de julho - Diploma que recomenda ao Governo que tome medidas de valorização da família que facilitem a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional
- Decisão do Conselho da Europa, de 21 de outubro de 2010 – diploma que estabelece que as políticas de conciliação da vida profissional com a familiar, juntamente com o acesso a estruturas de acolhimento de crianças a preços acessíveis e a inovação na forma como o trabalho é organizado, devem visar aumentar as taxas de emprego, nomeadamente entre os jovens, os trabalhadores mais idosos e as mulheres.

4.1.2. Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho

- Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto – Diploma que aprova medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor
- Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto - Estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa
- Portaria n.º 84/2015, de 20 de março – diploma que cria e regulamenta a medida de Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015, de 6 de março – diploma que mandata um maior equilíbrio na representação de mulheres e de homens nos respetivos conselhos de administração
- Resolução da Assembleia da República n.º 46/2013, de 4 de abril – Diploma que recomenda ao Governo a não discriminação laboral de mulheres.
- Resolução do Conselho de Ministros de 13/2013, de 8 de março – Diploma que aprova um conjunto de medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados

entre mulheres e no mercado de trabalho, na eliminação das diferenças salariais, na promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e pessoal.

- Lei n.º 10/2001 – Diploma que institui um relatório anual sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres

4.1.3. Lei da Imigração

- Lei n.º 23/2007, de 4 de julho – Regime jurídico de entrada, permanência, saída e afastamento de estrangeiros. A última alteração encontra-se prevista no Decreto-lei n.º 14/2021, de 12 de fevereiro

4.1.4. Combate à discriminação com base na raça, cor, nacionalidade ou origem étnica

- Lei n.º 93/2017, de 23 de agosto – Estabelece o regime jurídico da prevenção, da proibição e do combate à discriminação, em razão da origem racial e étnica, cor, nacionalidade, ascendência e território de origem
- Lei n.º 134/1999, de 28 de agosto – diploma que proíbe as discriminações no exercício de direitos, por motivos baseados na raça, cor, nacionalidade ou origem étnica.
- Lei n.º 37/81, de 3 de outubro – Lei da Nacionalidade. Última alteração na Lei Orgânica n.º 2/2020, de 10 de novembro.

4.1.5. Lei da Liberdade Religiosa

- Lei n.º 16/200, de 22 de junho – Lei da Liberdade Religiosa. A última alteração encontra-se prevista na Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro.

4.1.6. Combate à discriminação sexual

- Lei n.º 14/2008, de 12 de março – Diploma que proíbe e sanciona a discriminação em função do sexo no acesso a bens e serviços e seu fornecimento.
- Lei n.º 9/2001, de 21 de maio – Diploma que reforça os mecanismos de fiscalização e punição das práticas laborais discriminatórias em função do sexo.

Portaria n.º 111/2007, de 24 de janeiro – Diploma que cria o Programa Todos Diferentes, Todos Iguais (Programa TDTI).

4.1.7. Pessoas com deficiência

- Lei n.º 4/2019 – Diploma que estabelece o sistema de quotas de emprego para as pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%, visando a sua contratação por entidades empregadoras do setor privado e organismos do setor público (não abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro).

- Resolução da Assembleia da República n.º 56/2009, de 30 de julho - Aprova a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência.
- Lei n.º 46/2006, de 28 de agosto – Regime de Prevenção e Proibição da Discriminação em Razão da Deficiência. Diploma alterado pela última vez em 2021 (Lei n.º 75/2021, de 18 de novembro)
- Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto – Diploma que aprova o regime da acessibilidade aos edifícios e estabelecimentos que recebem público, via pública e edifícios habitacionais. Última alteração aprovada pelo Decreto-Lei n.º 95/2019, de 18 de julho.
- Lei n.º 38/2004 de 18 de agosto - Define as bases gerais do regime jurídico da prevenção, habilitação, reabilitação e participação da pessoa com deficiência.
- Decreto Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro – Estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%, em todos os serviços e organismos da administração central, regional autónoma e local.

4.1.8. Responsabilidade Social e Voluntariado

- Lei n.º 71/98 de 3 de novembro - Bases do enquadramento jurídico do voluntariado
- Norma Internacional ISO 26000:2011: Linhas de Orientação da Responsabilidade Social

4.2. Bibliografia

AMERICAN Psychological Association (2002) Guidelines on Multicultural Education, Training, Research, Practice and Organizational Change for Psychologists:

<http://www.apa.org/pi/oema/resources/policy/multicultural-guidelines.aspx>

AMERICAN Psychological Association, Lesbian, Gay, bisexual and transgender

<http://www.apa.org/topics/lgbt/index.aspx>

ANDERSON, A. (2005) The Community Builder's Approach to the Theory of Change : a practical guide to theory development. The Aspen Institute,

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA (1998), Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro Bases do enquadramento jurídico do voluntariado; http://www.atv.pt/ficheiros/documentos/estatuto_voluntariolei_71_98.pdf

ASSOCIACAO para o Planeamento da Família, Sexo, identidade de género, expressão de género e orientação sexual, <http://www.apf.pt/sexualidade/identidade-e-orientacao-sexual>

BOND, M.A., & Hayne, M.C., (2014). Workplace Diversity: A Social–Ecological Framework and Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 167- 201.

BRIEF, A. P. (ed.) (2008). *Diversity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.

CAPUCHA, L., Maria das Dores Guerreiro, Joaquim Bernardo, Francisco Madelino, Alexandre Calado, Sónia Vladimira Correia, Ana Raquel Cruz e Silva (2005), *Formulação de Propostas de Conceção Estratégica das Intervenções Operacionais no Domínio da Inclusão Social*", ISCTE

CITE (2008). *Guia de Auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*. Lisboa: DSIE/CITE, ISBN: 978-972-8399-23-9.

COMISSÃO europeia, "Diversidade no emprego: um guia para as PME"

CORREIA, M., & Ramos, S. (2017). *Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor público*. Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISCTE-IUL. (sob orientação da Prof. Sara Ramos, Dpt. Recursos Humanos e Comportamento Organizacional da Escola de Gestão).

DOVIDIO, J. F., Hewstone, M., Glick, P., & Esses, V. M. (2010). Prejudice, stereotyping and discrimination: theoretical and empirical overview. *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination*, 3-29.

EQUALITY Challenge Unit (2013). *Equality in higher education: statistical report 2013*. <https://www.ecu.ac.uk/publications/equality-in-higher-education-statistical-report-2013/>

EUROPEAN Commission (2008). *Continuing the Diversity Journey: business practices, perspectives and benefits*

EUROPEAN Commission (2013). *Diversity for talent and competitiveness: the SME business case for diversity*

FERDMAN, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 6-26.

FERREIRA, A. I. & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH

FLEURY, T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de em- presas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*. 40, 3, 18-15.

GOMES, S. (coordenação) (2008) “A Gestão da Diversidade em pequenas e médias empresas europeias”, Respons&Ability GLOBAL Center for Pluralism. What is Pluralism.

<http://www.pluralism.ca/what-we-do/>

GRACE (2010). *As organizações, a diversidade e a inclusão*.

HARVARD UNIVERSITY. The Pluralism Project. What is Pluralism? <http://pluralism.org/what-is-pluralism/>

HARVEY, C. (2011). Exploring diversity in your organization. In C. Harvey, & J. M. Allard, (Eds). *Understanding and Managing Diversity, Readings, Cases and Exercises*. New Jersey: Prentice Hall (pp 57-59).

HENRY, O. & Evans, A. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. In *African Journal of Business Management*

HOLVINO, E.; Ferdman, B. M.; Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. In: STOCK- DALE, M. S.; CROSBY, F. J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell, 245-276.

JACKSON, S.E. & Ruderman, M. N. (1996). *Diversity in Work Teams*. Washington: American Psychological Association

KOLLEN, Thomas (2016). *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations*. Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity. Springer International Publishing, Switzerland.

KOURY, M. G. P. (2010). Identidade e pertença: disposições morais e disciplinares em um grupo de jovens. *Etnográfica. Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia*, 14(1)), 27-58.

LEVINE, J. M., & HOGG, M. A. (2010). *Encyclopedia of group processes and inter- group relations* (Vol. 1). Sage.

LYNN, M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review* 19; p.117–133

MCFADEEN, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and hu- man resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162

NEAULT, R. & Mondais, S. (2011). Supporting workplace diversity: emerging roles for employment counselors. In *Journal of employment counseling*

- ORGANIZAÇÃO Internacional para as Migrações (2009). Glossário sobre Migração.
<http://www.acm.gov.pt/documents/10181/65144/Gloss%C3%A1rio.pdf/b66532b2-8eb6-497d-b24d-6a92dadfee7b>
- ORGANIZAÇÃO Mundial da Saúde (2004). Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde, Lisboa
- O'SULLIVAN, A., Sheffrin, M. (2003) Economics: Principles and Tools, Prentice Hall
- PIN, J., Lombardia, P. & Galiffa, A. "Libro Branco sobre la gestion de la diversidad en las empresas espanolas: retos, oportunidades y buenas praticas", IESE - Univ. de Navarra
- PUJOL, Isabelle (2016). Inclusion around the clock: celebrating Diversity and Inclusion with Pluribus. EX AEQUO, Glossário LGBTI: <https://www.rea.pt/glossario-lgbt/>
- RSO PT (2013), GT ISO 26000, Glossário de Responsabilidade Social; http://cite.gov.pt/assts_scratches/Gloss_rsopt.pdf
- ROBERSON, Q. M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. Group & Organization Management, Newbury Park, CA, 31, p. 212-236.
- RODRIGUES, D., O que é a Inclusão? Público, 17 março 2014, <https://www.publi-co.pt/2014/03/17/sociedade/noticia/o-que-e-a-inclusao-1628577>
- SACOOR, N. (2015) Educação para o Pluralismo: um caminho. Ideias e recursos para o desenvolvimento profissional de professores e educadores Fundação Aga Khan Portugal & Câmara Municipal Amadora.
- STOCKDALE, M. S. & Crosby, F. J. (2004). The Psychology and Management of Workplace Diversity. Malden: Blackwell
- THOMAS, D. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, n. 5, Sept./ Oct. 1996.
- UNESCO (2002). Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural.
<http://observatoriodiversidade.org.br/site/declaracao-universal-sobre-a-diversidade-cultural/>
- VAN, Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. Annual Review of Psychology, 58, 515-541
- VISITAÇÃO, M. & Alexandre, J. (2017). What's next? Challenges from signing a diversity charter – A case study in a Portuguese Organization. (sob orientação da Prof. Joana Alexandre, Dpt. Psicologia Social e das Organizações da Escola de Ciências Sociais e Humanas).
- VOGEL, I. UK. (2012) Review of the use of "Theory of Change" in International Development. Department for International Development (DFID),
- WORLD Bank Group, "Code of professional Ethics"

4.3. Webgrafia

Alto Comissariado para as Migrações - ACM: <http://www.acm.gov.pt/inicio>

- Oferta formativa para entidades públicas e privadas

Publicações do ACM:

- “Diálogo inter-religioso & 33 ideias para pensar e agir”
- “44 ideias simples para promover a tolerância e celebrar a diversidade”

Migration Policy Group

- <http://www.migpolgroup.com/diversity-integration/supplier-diversity-euro-pe/>

Debating Europe: United in Diversity?

- <http://www.debatingeurope.eu/focus/europe-united-diversity/#.WkzJhU-x2s2w>

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE): <http://cite.gov.pt/>

Direitos e deveres dos trabalhadores e das trabalhadoras:

<http://cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab004.html>

- Manual de formação de Formadores/as em Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens: http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Manual_CITE.pdf
- Solucionário - um instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género das empresas: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/solucionario.pdf>

European Women on Boards (2016)

- Gender Diversity on European Boards - realizing Europe's potential: progress and challenges: <http://european.ewob-network.eu/wp-content/uploads/2016/04/EWoB-quant-report-WEB-spreads.pdf>

Corporate Executive Board (2012)

- Creating Competitive Advantage Through Workforce Diversity: www.executiveboard.com

Hays - Recruiting Experts Worldwide (2017)

- Igualdade de Género no Mundo do Trabalho - Ambição no Feminino. Relatório de Diversidade de Género 2017: http://www.hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_2053596.pdf

Salto Youth

- A Guide to European Diversity: https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-973/SALTO%20booklet_new.pdf

Center for International Governance Innovation

- Diversity Dividend: Canada's Global Advantage:
- <https://www.cigionline.org/publications/diversity-dividend-canadas-global-advantage>

Organizações e recursos Portugal:

- Metas, objetivos e indicadores (Marcelo Toledo e Kleber Nóbrega):
<http://marcelotoledo.com/indicadores-metas-smart-conheca-o-metodo/>
<https://klebernobrega.com/2012/07/16/a-diferenca-entre-objetivos-e-metas/>
- Avaliação de Impacto - Relatório projecto Move: <http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/9a7b8df5081085a8.pdf>
- Elaboração de Planos de acção (NDS Guidelines) <http://nsdsguidelines.paris21.org/pt-pt/node/286>
- Proteção de dados em contexto laboral https://www.plmj.com/xms/files/news-letters/2017/julho/Tratamento_de_dados_pessoais_no_contexto_laboral.pdf
- Câmara Municipal da Amadora - Projeto “Não alimente o Rumor”: <http://www.cmamadora.pt/naoalimenteorumor/index.php/rumores/>
- Secretariado Nacional de Reabilitação e Integração das pessoas com deficiência - Guia acessibilidade e mobilidade para todos: <http://www.inr.pt/uploads/docs/acessibilidade/GuiaAcessEmobi.pdf>
- Plataforma de verificação da acessibilidade de sites: <http://www.acessibilidade.gov.pt/>
- Sapo - Checklist Acessibilidade online: <https://ux.sapo.pt/checklists/acessibilidade/>
- Coolkit: Jogos para a não violência e Igualdade de Género (coolabora): <http://www.coolabora.pt/publicacoes/coolkit.pdf>
- Câmara Municipal de Vila Franca de Xira - Jogo Dignilândia: <http://www.cmvfxira.pt/frontoffice/pages/1176>
- LYD - Leading for Greatness (empresa de consultoria especializada e tem como missão ser um parceiro na transformação das organizações, das equipas e das pessoas) - <https://www.lyd.pt/>
- Rede PWN: <https://pwnglobal.net/> (rede global de pessoas que aceleram o equilíbrio de género na liderança das sociedades e empresas, através do desenvolvimento profissional e internacional, networking presencial e online). Presente em Lisboa: <https://pwnlisbon.net/>
- Compass (Conselho da Europa) - Manual de Educação para os Direitos Humanos - tradução para PT: Dínamo <http://www.dinamo.pt/projetos/566-compass>
- “88 ways to celebrate Diversity Month”: www.appreciatediversitymonth.org
- Diversity Central, Leaders toolkit on Diversity - http://www.diversitycentral.com/tools_and_resources/mtb/The_Manager%27s_Toolbox.pdf
- European Network for Women in leadership - <https://www.wileurope.org/> - rede de mais de 270 mulheres em cargos de chefia em 24 países europeus
- European Diversity Charters - http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm
- European Supplier Diversity Network - <https://www.esdnetwork.org/>
- Cities of Migration: <http://www.citiesofmigration.org/>

- Dri Community: Diversity and Inclusion Tool Kit: <http://www.dri.org/docs/default-source/dri-white-papers-and-reports/2015-16-diversity-toolkit.pdf?sfvrsn=12>
 - National PTA: Diversity and Inclusion Toolkit (2016): <https://www.pta.org/home/run-your-pta/Diversity-Inclusion-Toolkit>
 - RED Network: European hate crime early warning system: <http://www.red-network.eu/>
 - Tendências de Mercado: <http://trendwatching.com/>
 - British Red Cross: Positive Images educator's guide: a resource on migration and development: <http://www.redcross.org.uk/What-we-do/Teaching-resources/Teaching-packages/Positive-Images>
 - A toolkit of activities to measure attitudinal change: <http://toolkit.risc.org.uk/search/>
 - Pwc: Global Diversity & Inclusion Survey: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html>
- Formação Online e webinars • Microsoft, Lesson "Unconscious Bias" <https://www.mslearning.microsoft.com/course/72169/launch>
- The EDGE Advantage®, diversity elearning software <http://www.diversityresources.com/diversity-e-learning/>
 - Pluribus, Isabelle Pujol - Consultoria em projetos de diversidade e Inclusão | free webinars: <http://www.pluribus-europe.com/>
 - Hire immigrants, free webinars: <http://www.hireimmigrants.ca/>
 - Equal approach, free webinars: <http://equalapproach.com/>
 - European Certification and Qualification Association, Certificação como "Diversity Manager": <http://www.ecqa.org/index.php?id=276>
 - Google, re:Work - raise awareness about unconscious bias: <https://rework.withgoogle.com/guides/unbiasing-raise-awareness/steps/watch-unconscious-bias-at-work/>
 - Facebook, managing bias training: <https://managingbias.fb.com/>
 - "O preço da exclusão LGBT", ONU: https://www.youtube.com/watch?v=W_ixUVYkOdk
 - "Diversity is everyone's business", Philadelphia PA: <https://www.youtube.com/watch?v=ce2BfjPTBbE&t=89s>
 - "The danger of a single story", TED talk by Chimamanda Ngozi Adichie <https://www.youtube.com/watch?v=D9lhs241zeg>
 - "Why It Is Time to Make Inclusive Development Inclusive", Charlotte McClain-Nhlapo (Global Disability Advisor for the World Bank Group) <https://www.youtube.com/watch?v=cQg-jnOfHPQ>
 - "Equality, Diversity and Inclusion" <https://www.youtube.com/watch?v=C-uy-B516WnQ>
 - "All that we share", TV2 Denmark <https://www.youtube.com/watch?v=jD8tjh-VO1Tc>
 - "Love has no labels", Ad Council <https://www.youtube.com/watch?v=PnD-gZuGIhHs>
 - "Guarantee a good integration of people with disabilities", Diversity Charter Luxemburg <https://www.youtube.com/watch?v=E9dOmepjUR4>

- #LikeAGirl, Always:

<https://www.youtube.com/watch?v=XjJQBjWYDTs>

- “Kids assumptions gender roles”, Upworthy <https://www.youtube.com/watch?v=G3Aweo-74kY>
- “Lisa and the Dolphin”, Simpsons: <https://www.youtube.com/watch?v=cziNn-XQ-IEs>
- “I’m muslim but...”, Boldly <https://www.youtube.com/watch?v=JMQjyRc7eiY>
- “Cultural Diversity Examples: avoid stereotypes while communicating” <https://www.youtube.com/watch?v=XUO59Emi3eo>
- “Let’s open our world”, Momondo: https://www.youtube.com/channel/UCx-pbnnGX6raZfTJcDt5_7Ag
- “Love is all we need”: <https://www.youtube.com/watch?v=lj0PACjblq4>
- “#Faces”, Onu: <https://www.youtube.com/watch?v=8qsSlomXuzE>
- “What is Unconscious Bias?”, Equality and inclusion <https://www.youtube.com/watch?v=rbe5D3Yh43o&t=5s>
- “Understanding Unconscious bias” The royal society: <https://www.youtube.com/watch?v=dVp9Z5k0dEE&t=1s&list=PLALWY2BgZGo7PUoK4ro1Z-0FZJc7zbAyn9&index=1>
- “Preconceito Inconsciente” Casa do Saber: https://www.youtube.com/watch?v=V_938R_Ynhc
- “A meritocracia” Casa do saber: <https://www.youtube.com/watch?v=ecfs1O-XrtzY>
- “Raizes da intolerância” Casa do Saber: <https://www.youtube.com/watch?v=AusNpbp1jlk>
- “The Diversity Dividend: Canada’s Global Advantage”: <https://youtu.be/BwBK3oHqen0>

Para mais vídeos, ver canal youtube Carta Portuguesa para a Diversidade