

DIVERS@S E ATIV@S

PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E NÃO DISCRIMINAÇÃO NO ÂMBITO PROFISSIONAL

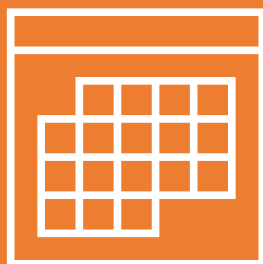
Guia de Formação de Pessoas Formadoras de Entidades da Economia Social



ÍNDICE DE CONTEÚDOS

ENQUADRAMENTO	4
OBJETIVOS	6
GLOSSÁRIO	7
1. ASPETOS A CONSIDERAR NA EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO	14
1.1. Expectativas e Experiências	14
1.2. A pessoa formadora	16
2. MUNDO DIVERSO, EQUIPAS DIVERSAS?	17
2.1 Diversidade, Inclusão, Pertença e Equidade	18
2.2 Dimensões da Diversidade	19
2.2.1 Diversidade de Género	20
2.2.2 Diversidade de Origem Étnico-racial, de Cultura e Religiosa	21
2.2.3 Diversidade em razão da Orientação Sexual, Identidade e Expressão de Género, e Características Sexuais (LGBTI+)	21
2.2.4 Diversidade Etária	22
2.2.5 Pessoas com Deficiência	23
2.2.6 ATIVIDADE 1: Dinâmica do Privilégio	23
2.3 Vantagens de uma equipa diversa	25
2.3.1 ATIVIDADE: Vantagens de uma Equipa Diversa	25
2.4 Linguagem Inclusiva e Neutra	26
2.5 Liderança Inclusiva	26
3. OS NOSSOS ENVIESAMENTOS DO DIA A DIA	29
3.1 Os componentes da discriminação	30
3.1.1 ATIVIDADE: Desconstrução da Cadeia de Discriminação	31
3.2 Expressões da Discriminação	32
3.2.1 ATIVIDADE: Tipos de Discriminação	32

3.3. Enviesamentos Inconscientes.....	33
3.3.1 ATIVIDADE: Estratégias de Mitigação do Viés.....	36
4. DESENHANDO UM ITINERÁRIO INCLUSIVO NAS ENTIDADES DA ECONOMIA SOCIAL	38
4.1 Itinerário inclusivo.....	39
4.2 Fases de um itinerário inclusivo.....	40
4.2.1 Fase 1 Acolhimento.....	40
4.2.2 ATIVIDADE: Plano de Acolhimento.....	42
4.2.2 Fase 2 Proposta de intervenção	43
4.2.2. ATIVIDADE: CV Cego.....	46
4.2.3 Fase 3 Integração em mercado de trabalho.....	46
4.2.3.1 ATIVIDADE: Programa de recrutamento e acompanhamento	49
4.2.4 Fase 4 Acompanhamento pós colocação	49
4.2.4.1 ATIVIDADE: Plano de Acompanhamento Pós Colocação	50
5. CONCLUSÃO.....	52
6. REFERÊNCIAS.....	53



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 Ligestillingssenteret 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 perceções 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 menosprezam a cultura ou a origem de outra pessoa (UNHCR, 2021).



1. ASPETOS A CONSIDERAR NA EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

1.1. Expectativas e Experiências

As **pessoas 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.



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 Privilegio; 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 reitar 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**

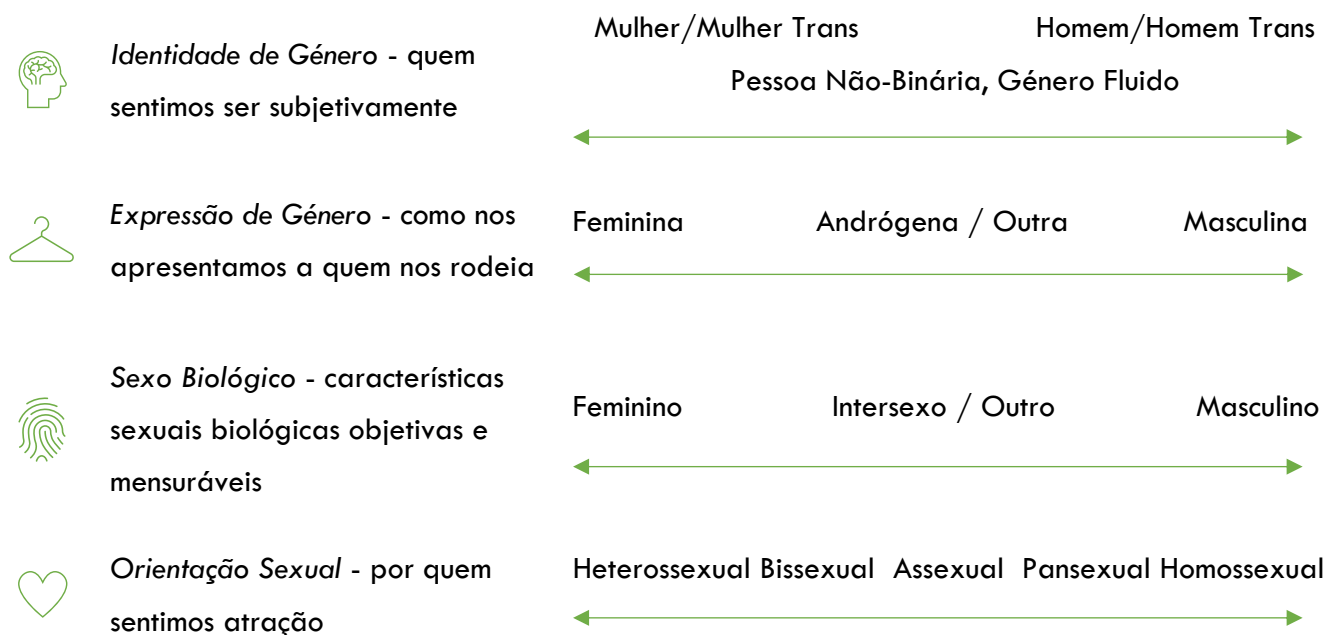
envolvida), potencia a criação de processos de recrutamento e cultura organizacional mais representativos de todas as realidades pessoais. Deve ser dada ênfase a uma **perspetiva multicultural e intercultural** dos contextos de trabalho, que respeitam e beneficiam da pluralidade de experiências neste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



Criatividade



Contrato com clientes / pessoas colaboradoras



Tomada de decisão



Recrutamento e seleção



Avaliações de Performance e Salários



Oportunidades e Promoção

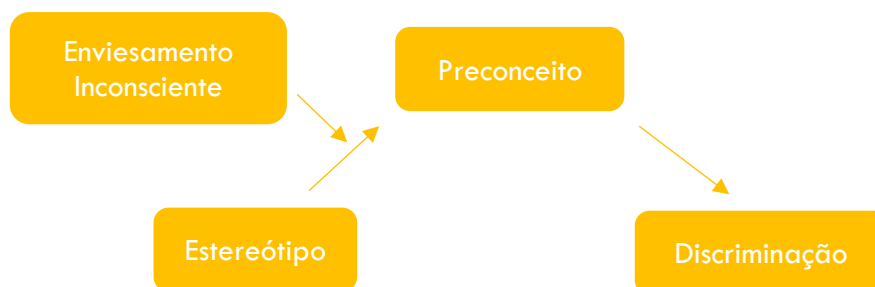


Figura 6. O papel dos enviesamentos inconscientes na cadeia de discriminação

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

<i>Tipo de Enviesamento</i>	<i>Definição</i>	<i>Exemplo</i>
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 ITINERÁRIO INCLUSIVO NAS ENTIDADES DA ECONOMIA SOCIAL



Resumo

Desenhar um processo de itinerário inclusivo adaptado ao contexto profissional dos formandos



Conteúdos Abordados

Fases de um itinerário inclusivo, passos a concretizar em cada fase, ferramentas, dinâmicas/recursos para eliminar enviesamentos na construção de um itinerário inclusivo



Atividades Propostas

Desenhar as fases de um Itinerário inclusivo



Recursos e Duração Estimada

Componente Teórica: 30 min

Atividades Propostas: 1h30m

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



Objetivos de Aprendizagem

No final deste módulo, deverá conseguir:

- Identificar as diferentes fases de um itinerário inclusivo
- Compreender os principais momentos da fase de Acolhimento
- Elaborar uma Proposta de Intervenção
- Identificar os passos para a integração em mercado de trabalho
- Compreender os processos associados ao Acompanhamento Pós-Colocação

4.1 Itinerário inclusivo

Uma entidade da economia social que desenvolve ou se propõe desenvolver apoio ao nível da empregabilidade deve considerar implementar um **itinerário inclusivo**. Um itinerário inclusivo pode ser visto como uma proposta de **acompanhamento personalizado** de uma pessoa com condicionamentos à integração profissional e reflete um percurso realizado pela pessoa candidata em conjunto com uma pessoa profissional de inclusão laboral e entidades contratantes. A entidade que implementa este itinerário deverá refletir sobre as seguintes questões:

- Apoio qualquer pessoa que solicite ajuda na procura de emprego e/ou formação ou apenas grupos específicos (e.g., pessoas em situação de refúgio e requerentes de asilo)?
- Que práticas estão a ser desenvolvidas pela entidade para garantir que o processo de apoio à empregabilidade é inclusivo e não reforça a exclusão?
- Em que difere o itinerário inclusivo dos procedimentos e práticas já existentes?

A resposta a estas questões tem por base:

- Um dos maiores desafios para as entidades que promovem a empregabilidade de públicos vulneráveis é trabalhar com empresas vejam as pessoas como recursos humanos valiosos para as equipas que vão integrar, e não apenas como pessoas numa determinada situação de vulnerabilidade;
- A incorporação dos valores da DIPE em todo o percurso que vai desde o acolhimento, passando pela integração em mercado de trabalho/formação, até ao acompanhamento pós colocação da pessoa trabalhadora.

Um itinerário inclusivo está suportado em dois pressupostos base relativos à equipa:



Alinhamento com a
política de DIPE da entidade



Formação em
Enviesamentos Inconscientes

Assim, antes de iniciar o desenho de um itinerário inclusivo, é essencial que cada entidade se questione sobre as suas práticas de DIPE, pois nem sempre o apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade significa que a mesma desenvolva procedimentos inclusivos.

4.2 Fases de um itinerário inclusivo

Um Itinerário inclusivo é composto por 4 fases, que serão apresentadas de seguida:



FASE 1
Acolhimento



FASE 2
Proposta de Intervenção



FASE 3
**Integração no Mercado
de Trabalho**



FASE 4
**Acompanhamento
Pós-Colocação**

4.2.1 Fase 1 | Acolhimento

A fase de acolhimento inicia-se no **momento em que se recebe a pessoa candidata** a emprego, quer nas instalações da entidade quer via *online*. Assim, é importante perceber:

- Quem é o público com quem a entidade trabalha?
- Os meus procedimentos são iguais quaisquer que sejam os grupos que acolho, mesmo com características diferentes?
- Como é que as pessoas chegam à entidade?

Para além de ter uma noção clara do **posicionamento da entidade em relação às questões em cima referidas**, esta fase pressupõe um planeamento e procedimentos definidos que permitam **aferir/realizar, de forma empática e colaborativa, um diagnóstico inicial das necessidades, expectativas e planos/projetos da pessoa.**



Lista de passos para um acolhimento inclusivo

- ✓ Faça formação em DIPE à equipa de acolhimento (caso não tenha sido realizada);
- ✓ Garanta o alinhamento da equipa com a política de DIPE da entidade;
- ✓ Crie um plano de acolhimento (documento escrito):
 - Defina o tipo de públicos com os quais a entidade deseja/tem condições para trabalhar;
 - Defina procedimentos gerais e, caso haja necessidade, identifique os ajustamentos necessários para o acolhimento de grupos específicos;
 - Identifique ferramentas que facilitem a obtenção de informação relevante para a construção;
- ✓ Valorize a experiência de vida da pessoa, em diferentes contextos (e.g., trabalho no negócio de família, responsável por tesouraria de um grupo desportivo, trabalho doméstico, organização de festas no grupo de jovens local, etc.), realce as competências necessárias ao desenvolvimento das várias atividades e crie instrumentos de registo de informação acessíveis à pessoa (e não apenas à pessoa profissional de empregabilidade), de forma que a mesma associe as competências adquiridas com a sua trajetória de vida;
- ✓ Encaminhe para entidade especializada (deve privilegiar-se o trabalho em rede), quando a pessoa candidata a emprego não corresponde ao grupo-alvo da entidade em questão ou não tem competências para realizar o apoio (e.g., em situações de pessoas que comunicam através da língua gestual);

Dicas Úteis

- Pratique a escuta ativa e a empatia na fase de acolhimento para que haja uma partilha, por parte da pessoa que solicita o apoio:
 - Das suas expectativas, medos e receios;
 - Do seu projeto de vida, identificando em que fase motivacional a pessoa se encontra e quais os seus objetivos a curto, médio e longo prazo;
- Demonstre total disponibilidade para acompanhar a pessoa na construção do seu projeto de vida, que passa pela procura de emprego, mas muitas vezes necessita de apoio outras questões interligadas (e.g., apoio social, apoio jurídico, etc.);
- Há já uma oferta significativa de formações online (formações online gratuitas estão disponíveis (em inglês) na seção de bibliografia e recursos da Caixa de Ferramentas da Carta Portuguesa para a Diversidade).

4.2.2 ATIVIDADE: Plano de Acolhimento

Objetivos

O objetivo desta atividade é criar um documento base que defina as linhas gerais do acolhimento realizado

Recursos

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

Procedimento

Numa (ou várias) folha de cavalette no caso de sessão presencial, liste os públicos-alvo da entidade, as etapas do acolhimento, e os instrumentos/ferramentas utilizadas para recolha de dados, bem como os contactos já existentes das entidades para as quais são encaminhadas as pessoas onde a entidade considera que há um espaço de apoio à empregabilidade mais adequado, tendo em conta a especificidade da mesma. Deve ser realizado de forma a ser perceptível, mas sobretudo, criando um consenso sobre o posicionamento da entidade, a todas as pessoas profissionais.

Plano de acolhimento da organização _____

Públicos com os quais trabalha

-
-

Etapas do acolhimento

-
-

Instrumentos/ferramentas utilizadas (recolha de dados)

-
-

Instrumentos/ferramentas utilizadas (valorização de experiências não profissionais)

-
-

Entidades para encaminhar (contactos)

-
-

4.2.2 Fase 2 | Proposta de intervenção

Se na fase de acolhimento há um conhecimento mais genérico sobre a pessoa, a Fase 2 tem como objetivo **aprofundar esse conhecimento**, quer da parte da pessoa profissional da entidade, mas sobretudo da própria pessoa.

Assim, a proposta de intervenção resulta da informação obtida na fase anterior dando origem à **integração imediata em mercado de trabalho**, quando a pessoa tem as condições ajustadas às necessidades de mercado ou, pode haver **necessidade de haver um período no qual a pessoa adquire algumas competências através da realização de sessões de formação/capacitação**, voluntariado, etc. O conjunto de “atividades” que são sugeridas e negociadas com a pessoa candidata a emprego designa-se “proposta de intervenção”.



Lista de passos para elaborar uma proposta de intervenção

- ✓ Identificar as expectativas da pessoa candidata a emprego, manifestadas pela própria na fase de acolhimento;
- ✓ Apoiar a pessoa candidata no (re)conhecimento das suas competências;
- ✓ Promover o (re)conhecimento e valorizar as características diferenciadoras e distintivas que tornam a pessoa candidata uma mais-valia para determinada função;
- ✓ Garantir que a pessoa candidata conhece a área para a qual se candidata (vencimento, horários, habilitações literárias e certificações exigidas, etc);

- ✓ Assegurar que a pessoa candidata identifica o percurso a realizar para conseguir o seu objetivo;
- ✓ Apresentar outras alternativas em termos de áreas de trabalho;
- ✓ Perceber como a pessoa se sente em relação à sua diversidade;
- ✓ Desenhar, em conjunto com a pessoa candidata, um plano de ação para a sua (re)integração em mercado de trabalho, com *timings* e metas concretas;

A proposta de intervenção com a pessoa pode passar por uma panóplia de ações:



Processos de mentoria e desenvolvimento pessoal
(individuais, grupais ou mistos);



Formação (formal ou informal) nas áreas
relevantes para a funções pretendidas;



Capacitação em áreas identificadas como mais
frágeis (e.g., *workshops* sobre comunicação,
imagem pessoal, etc, ou participação como pessoa
voluntária numa associação local);



Apoio na potenciação de experiências de
enriquecimento curricular e/ou de conhecimento
das ofertas do mercado de trabalho (e.g.,
promover a possibilidade de conhecer pessoas
profissionais, profissões, empresas de interesse);



Nos casos em que a entidade não tem *know-how*
específico em determinadas áreas,
encaminhamento para entidades de referência,
por exemplo, para desenvolvimento de programas
de promoção de competências pré-profissionais,
ou apoio psicossocial;



Elaboração (e valorização do Curriculum Vitae
(CV)), carta de motivação/apresentação e/ou
candidaturas espontâneas;



Simulação de entrevista;

A proposta de intervenção visa, muitas vezes, **reforçar alguma/s área/s, e empoderar a pessoa de modo que a própria possa lidar de forma mais produtiva e ajustada com os reveses e vieses que encontrar.** Em determinadas situações há ainda um trabalho de **desmistificação do local e das condições de trabalho** com a pessoa candidata ao emprego que pode impactar, por exemplo, a sua capacidade de resistência à frustração.

No final desta fase a pessoa candidata possui um conhecimento mais aprofundado sobre: **as suas competências; as condições objetivas da sua vida pessoal no momento da procura de emprego** (e.g., horários escolares dos filhos e estruturas de apoio, duração e valor da viagem de transportes públicos para determinadas zonas, disponibilidade aos fins de semana e feriados, etc); **as condições do mercado de trabalho; o que lhe permite (co)elaborar um CV ajustado às potenciais vagas e entidades empregadoras.**

Dicas Úteis

Elabore um CV cego e proponha a sua utilização no processo de recrutamento às organizações que estão a contratar pessoas:

- Elementos a constar
 - Sobre (e.g., quais são as minhas motivações, o que me caracteriza na dimensão personalidade, com linguagem neutra ou na terceira pessoa)
 - Experiência profissional
 - Competências técnicas
 - Competências linguísticas
 - Competências interpessoais
 - Percurso académico
 - Experiência de voluntariado
 - Contactos
- Elementos a não constar
 - Fotografia
 - Nome
 - Idade (na experiência ocultar as datas mas manter a duração)
 - Género
 - Estado civil
 - Localização
 - Morada

O CV cego deve ser adaptado a cada contexto. Por exemplo, nas áreas criativas, pode ser necessário complemento com um portfolio e, portanto, elementos como a fotografia e outros podem ser relevantes.

4.2.2. ATIVIDADE: CV Cego

Objetivos

O objetivo desta atividade é elaborar um CV cego.

Recursos

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

Procedimento

Antes de iniciar esta atividade identifique uma situação em que tenha recebido uma oferta de uma entidade empregadora e um CV que tenha sido encaminhado. É pedido às pessoas participantes que tornem esse CV num CV cego a ser apresentado a uma entidade empregadora e para uma vaga em concreto, tendo sempre presente a seguinte questão: tem as informações relevantes para a entidade empregadora poder realizar uma avaliação isenta e justa?

4.2.3 Fase 3 | Integração em mercado de trabalho

A integração em mercado de trabalho é, tal como o nome indica, a fase em que a pessoa candidata e a entidade de apoio à empregabilidade **abordam diretamente as potenciais entidades empregadoras e/ou respondem a vagas disponíveis no mercado**. É essencial o **envolvimento da pessoa candidata** nesta fase, para garantir, por um lado, a sua motivação para (re)iniciar uma atividade laboral, e por outro, o melhor ajustamento entre o perfil da pessoa e a função.



Lista de passos para a integração no mercado de trabalho



Identificação das potenciais entidades empregadoras/vagas disponíveis. Este passo inclui o envolvimento ativo da pessoa candidata;



Análise detalhada da função/posto de trabalho;



Envio do CV ajustado à função/entidade a que se candidata;

- ✓ Identificação dos apoios necessários à realização da função/posto de trabalho (pode incluir a articulação com uma entidade especializada);
- ✓ “Matching” entre o perfil da pessoa candidata e a função/posto de trabalho;
- ✓ Apresentação da pessoa candidata à entidade empregadora;
- ✓ Negociação dos termos da integração laboral;
- ✓ Acompanhamento inicial da pessoa integrada.

Nesta fase há momentos em que a pessoa profissional de empregabilidade e a pessoa candidata a emprego trabalham em conjunto, mas há outros momentos que exigem que a pessoa profissional da empregabilidade articule previamente com as entidades empregadoras no sentido de realizarem uma **análise detalhada da função/posto de trabalho**, mas também da sua cultura organizacional e das condições oferecidas (não apenas a nível financeiro mas, por exemplo, se disponibiliza transporte para o local de trabalho). Esta **análise é um fator de sucesso crucial**, pois a partir desta é possível aferir a compatibilidade com o perfil e condições objetivas da pessoa candidata.

A articulação prévia com a entidade empregadora possibilita a **apresentação de propostas/sugestões na contratação inclusiva**, nomeadamente, na “identificação da necessidade” (Fase 1 | Recrutamento Inclusivo) realizada pela própria empresa, que dá origem à criação da vaga. Assim que a entidade empregadora se disponibilize para a conhecer, é importante ter uma **grelha de análise para identificar as características da função/posto de trabalho mais relevantes para o público-alvo** da entidade de apoio ao emprego, que servirá de base ao *match* a realizar.

Para a realização da análise de compatibilidade função/perfil é essencial o envolvimento da pessoa para **entendimento da função a desempenhar, equipamento a utilizar, horários, tipo de suporte que é necessário** (e.g., tradução do regulamento interno para outra língua ou frequência de formação em Excel). Neste momento é também disponibilizada **informação generalizada sobre a cultura da entidade empregadora**. Se se verifica um “match”, ou seja, se se confirma que a pessoa tem o perfil para a vaga, avança-se com uma proposta para apresentação da pessoa candidata.

No caso de a entidade empregadora considerar a pessoa candidata, segue-se um **processo de negociação dos termos da sua integração laboral**, onde para além das condições contratuais se definem as devidas adaptações à função/posto de trabalho, se necessárias.

A **articulação com as entidades empregadoras pode representar um desafio significativo** para entidades de apoio à empregabilidade. Seguem algumas sugestões que podem facilitar o contacto, tornando-o mais eficaz e propiciando relações duradouras:



Crie uma base de dados com entidades empregadoras e com as suas características, que inclua um estudo individual sobre as suas políticas/estrutura de contratação e o seu ajustamento ao público-alvo da entidade de apoio ao emprego.



Articule previamente com a entidade empregadora para que sejam enviados apenas CV cegos (para os CV enviados no âmbito da articulação com entidades de apoio ou diretamente pela pessoa candidata):



Faça um primeiro contacto com as empresas através de telefone/ email. É essencial ter um “pitch” claro e objetivo e uma apresentação do projeto que seja cativante e envolvente.

- Coloque todas as informações a ocultar no mesmo local (ex: cabeçalho);
- Quando a entrega é feita em mão e em organizações de pequena dimensão, garanta que há um local (como uma caixa de correio) onde a pessoa pode entregar o CV sem ser identificada.



Apresente propostas concretas de apoio. Exemplo: disponibilize-se para acompanhamento das pessoas a integrar e ofereça sessões de formação e sensibilização das pessoas que compõem a entidade empregadora.



Apoie na elaboração de candidaturas específicas para a população em causa e dê informação sobre os benefícios e vantagens fiscais e financeiras de ser uma entidade empregadora diversa.



Envie o CV apenas para as vagas/entidades empregadoras em que houve “match” e não para qualquer oferta disponível.



Faça ajustes no CV enviado para cada entidade empregadora, para que possa demonstrar de forma mais clara que a pessoa candidata é a mais adequada para a vaga.



Dicas Úteis

Lance desafios às entidades empregadoras: crie sessões de desenvolvimento de competências/contacto com o mercado de trabalho!

Estas sessões visam criar condições para ultrapassar o desfasamento entre as expectativas/competências e o mercado e, em simultâneo, promovem a valorização pessoal e empoderamento de pessoa candidatas a emprego, através de experiências reparadoras e promotoras de competências que favorecem a sua inserção futura, em contexto protegido, com acompanhamento da entidade empregadora e da que realiza o apoio à empregabilidade. As sessões devem ser considerados no âmbito de processos de mentoria e desenvolvimento de competências que podem, inclusivamente, preceder a integração formal nessa ou em outra entidade.

4.2.3.1 ATIVIDADE: Programa de recrutamento e acompanhamento

Objetivos

O objetivo desta atividade é elaborar um programa de recrutamento e acompanhamento.

Recursos

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

Procedimento

Considerando o/s público/s-alvo da entidade, pense numa proposta a apresentar a uma empresa. Elabore um programa de recrutamento & acompanhamento onde identifique:

- Objetivos
- Programa (e.g., 2 semanas de sessões individuais de mentoria, 1 tarde de “speed-date” com empresas, 5 semanas de formação *on the job*, ...)
- Cronograma e duração
- Nº de participantes (pessoas candidatas)
- Apoios (e.g., bolsa de formação de x€, passe, etc)
- Outros itens relevantes

4.2.4 Fase 4 | Acompanhamento pós colocação

O acompanhamento pós colocação respeita à fase em que a pessoa já está no seu posto de trabalho, mas com o acompanhamento por parte da entidade de apoio à empregabilidade.

A definição do **modelo de acompanhamento pós colocação** pressupõe o **envolvimento da entidade empregadora, da pessoa a integrar e, naturalmente, da entidade que realiza o apoio**. O estabelecimento deste modelo visa garantir a **manutenção de uma relação honesta e de confiança com a entidade empregadora e seus representantes**, bem como **identificar qual a pessoa de referência para a pessoa integrada**, para que esta tenha acesso ao apoio que possa necessitar para esclarecer, orientar ou até mediar problemas/dúvidas que surjam.



Lista de passos para a definição de um modelo de acompanhamento pós colocação:

- ✓ Identificação das pessoas de referência, quer por parte da entidade empregadora (para contactos institucionais, pessoa mentora, etc), quer da entidade de apoio à empregabilidade;
- ✓ Definição das responsabilidades inerentes às 3 partes (pessoa a contratar, entidade empregadora e entidade de apoio à empregabilidade). Pode ser definido que a entidade de apoio à empregabilidade realiza sessões de sensibilização em determinado tema para a equipa onde a pessoa vai ser integrada;
- ✓ Estabelecimento do tipo e frequência de momentos de acompanhamento (só pela entidade de apoio à empregabilidade ou em reuniões com as 3 partes) e a duração do mesmo;
- ✓ Elaboração de um documento de compromisso, assinado por todas as partes.



Dicas Úteis

Demonstre a disponibilidade para manter a articulação e qualquer apoio que seja requerido pela entidade empregadora, findo o período de acompanhamento pós colocação estabelecido, pois dá mais segurança à entidade empregadora e abre portas para novas contratações.

4.2.4.1 ATIVIDADE: Plano de Acompanhamento Pós Colocação

Objetivos

O objetivo desta atividade é elaborar um plano de acompanhamento, para a fase inicial, mas também tendo em vista a progressão da pessoa na entidade empregadora.

Recursos

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

Procedimento

Use a vaga e o CV do exercício anterior como referência para esta atividade. Este exercício em particular, é aplicado a uma pessoa com necessidade de apoio extra, pelo que deve ter-se em conta os recursos e a dinâmica que a entidade de apoio à empregabilidade possui no momento.

Pessoa	Responsável Empresa	Responsabilidade Empresa	Responsável Entidade	Responsabilidade da Entidade	Datas reuniões acompanhamento	Duração acompanhamento
Maria Silva	Maria Pinto (técnica RH)	- Formação da equipa - Mentor/a - Plano de acolhimento & integração	António Pereira (técnico emprego)	- Sensibilização à equipa para aspetos culturais - Apoio no desenvolvimento do plano de acolhimento & integração	15 em 15 dias nos 3 primeiros meses 1 x/mês nos 6 meses seguintes 1 x/trimestre	2 anos

Resumo

- O processo de elaboração de um itinerário inclusivo é composto por diversas fases
- No Acolhimento, é recebida na entidade a pessoa candidata a emprego
- Na Proposta de Intervenção, é aprofundado o conhecimento sobre a pessoa candidata e visando uma futura integração em organizações de terminado setor ou com determinadas características
- Na Integração em Mercado de Trabalho, a pessoa candidata e a entidade de apoio à empregabilidade estabelecem contactos com potenciais organizações do mercado, com o objetivo final de integrar a mesma
- No Acompanhamento Pós Colocação, a entidade de apoio à empregabilidade estabelece contacto com a entidade empregadora e com a pessoa integrada de forma a compreender o seu ajustamento na sua nova posição



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->

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>