

DICAS E ESTRATÉGIAS: IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE D&I

PRODUZIDO POR:  **APPDI**
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA
A DIVERSIDADE E INCLUSÃO

INTRODUÇÃO

Na sequência da recolha de Boas Práticas de Diversidade e Inclusão (D&I) desenvolvidas pelas organizações signatárias da **Carta Portuguesa para a Diversidade**, que originaram um Guia de Boas Práticas, o Grupo de Trabalho (GT) Responsabilidade Social sentiu a necessidade de dar ferramentas a quem quisesse replicá-las.

Surgiu assim este documento com Dicas e Estratégias, que **pretende munir as organizações de conhecimento para implementarem estratégias e práticas que acrescentem valor à D&I**, no seu seio ou na comunidade.

Esperamos, assim, contribuir para uma ampla disseminação de práticas inclusivas e diversas que só enriquecem as organizações e a sociedade.

O VALOR ACRESCENTADO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES



GLOBALIZAÇÃO



Os **desafios desencadeados pela globalização** têm que ser encarados como um conjunto de **novas oportunidades a favor das organizações** e da Humanidade.

A diversidade e a inclusão são **fenómenos emergentes** que ganham maior protagonismo e importância pelo facto do mundo se ter tornado uma 'aldeia global'.

Neste contexto, a diversidade e a inclusão devem ser observados como **valores estratégicos para a organização** da sociedade no futuro.

É aqui que se enquadra o valor da oportunidade. Seremos, certamente, pessoas mais competitivas se formos capazes de aproveitar esta nova realidade em benefício de todos e todas.

MAIS VALIAS PARA A ORGANIZAÇÃO



Segundo um estudo da *McKinsey* de 2017:

- As organizações que implementam a **diversidade de género** nas equipas executivas têm uma **margem de EBIT** (i.e. lucros antes dos juros e tributos) **33% maior** do que as que não investem em liderança inclusiva;
- A **diversidade gera valor** para a marca;
- Organizações com **diversidade étnica** nas equipas são **mais lucrativas**;
- Organizações com maior diversidade **melhoram a tomada de decisões**.

Como instrumento estratégico

A diversidade e a inclusão devem ser definidas como um **instrumento estratégico**, no sentido de potenciarem o valor das organizações, que devem ambicionar ser o parceiro local de eleição como fornecedor e empregador, onde quer que operem.

O desafio inerente é **compreender a identidade cultural das pessoas e dos locais onde e com quem realizam os seus negócios**, perceber os seus valores, preocupações e desejos únicos. Uma cultura organizacional diversa e inclusiva favorece a adaptação à mudança, por impor a convivência de grupos com diferentes culturas, e, desse modo, consegue **atrair as melhores pessoas colaboradoras**.

Produtividade, competitividade e resultados financeiros

Uma equipa com um ambiente diverso e inclusivo é **muito mais forte** do que uma equipa num ambiente homogéneo, porque tem **mais competências**, tem uma **capacidade de análise mais ampla** e, consequentemente, consegue definir **estratégias de negócio mais consistentes e acertadas** e, portanto, mais produtivas. Uma organização produtiva é uma organização competitiva. Cada vez mais, para se vencer tem que se ser competitivo. A aposta na diversidade e inclusão consolida a relação entre a produtividade e a competitividade e concorre para o **bom desempenho financeiro** das organizações. Os programas de diversidade organizacional são também **fator diferenciador na atração de novas entidades** investidoras e clientes.

Adaptação aos mercados

Prevê-se que a maioria das organizações cresça substancialmente em tamanho e escala e que muito do seu potencial de crescimento esteja fora do seu país de origem.

Nesta economia cada vez mais globalizada, **uma organização que seja diversa e inclusiva estará sempre um passo à frente na compreensão dos mercados**, na medida em que as suas pessoas colaboradoras entendem e adaptam-se rapidamente a outras culturas e costumes.

Notoriedade da marca

Uma organização é forte se tiver uma **imagem positiva** junto da comunidade onde desenvolve as suas operações. Neste contexto, os serviços ou produtos da organização são, naturalmente, preferidos e mais procurados.

Publicidade em torno de **uma prática discriminatória pode ter um impacto muito negativo** para a organização, afetando a sua imagem junto das pessoas consumidoras e da opinião pública. Por outro lado, se a diversidade e a inclusão forem atributos da própria organização, isto poderá agregar qualidades positivas à sua imagem no mercado, e, conseqüentemente, **ajudar a alcançar novas pessoas colaboradoras, pessoas investidoras e clientes**.

Segundo um estudo global sobre Diversidade e Inclusão feito pela PwC em 2020, **76% das organizações** entrevistadas afirmaram que **estão a investir em políticas internas de diversidade e inclusão**, e que a diversidade e a inclusão são **prioridades estratégicas** para a sua organização.

MAIS-VALIAS PARA AS PESSOAS COLABORADORAS



Satisfação no trabalho

As políticas de D&I estimulam talentos e potenciam as capacidades individuais. Este é o **ambiente ideal para desenvolver novas competências**, e permite que a organização avalie e promova as suas pessoas com base nas suas competências reais.

Os vínculos das pessoas colaboradoras com a organização reforçam-se, sendo este fenómeno visível através duma **maior dedicação ao trabalho** e um **orgulho autodeclarado de pertencer** àquela organização. Ao contrário, um ambiente não inclusivo e de discriminação pode afastar e reprimir talentos, podendo ainda comprometer a capacidade da organização de reconhecer adequadamente o desempenho de todas as pessoas colaboradoras.

Segundo um estudo de 2021, feito pela *Deloitte*, **81% das organizações** inquiridas **têm grupos de trabalho**, constituídos por pessoas colaboradoras de vários departamentos, que têm interesse por determinado tópico, **para endereçar temas da diversidade.**

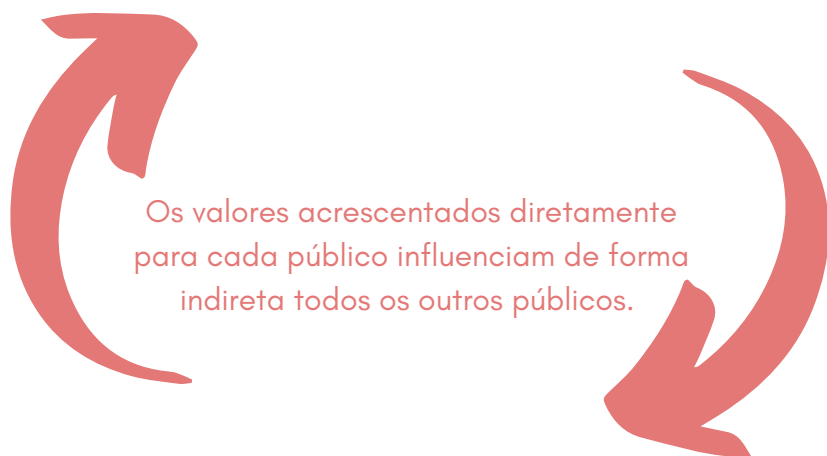
Valorização pessoal

Reconhecer e implementar práticas de diversidade e inclusão permite **valorizar a individualidade de cada pessoa** na organização. Além disso, o convívio com pessoas colaboradoras que detêm competências diferentes das nossas é uma **mais-valia indireta**, na medida em que se podem integrar nas nossas rotinas, novos modos de fazer as coisas, bem como apreender novos conhecimentos.

Segundo um estudo da *Deloitte* em 2020, **23% das organizações** inquiridas **têm mulheres que ocupam** mais de metade dos **cargos de liderança**, mas em 24% dos conselhos de administração das organizações inquiridas não existe representação feminina.



MAIS-VALIAS PARA A COMUNIDADE



A **existência de organizações diversas e inclusivas na comunidade** faz com que as pessoas se sintam confortadas com a ideia de que, à partida, nunca serão excluídas.

A **integração profissional de pessoas pertencentes a grupos minoritários** acaba por se traduzir num sentimento global de justiça.

Uma **sociedade mais justa** é um **fator competitivo** extremamente relevante, com um retorno muito positivo, para as organizações que dela fazem parte.

DICAS E ESTRATÉGIAS DE D&I PARA A ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL



1.

AVALIE A ORGANIZAÇÃO (ETAPA DE DIAGNÓSTICO)

O primeiro passo é conhecer, de forma honesta e o mais precisa possível, o **estado da organização** em relação à D&I. Devem-se colocar **perguntas** como: "A minha organização está preparada para ações de diversidade?"; "A minha organização está genuinamente preparada para incorporar a lógica de diversidade?"; "Estes temas já foram trabalhados de alguma forma?"; "Como é que as pessoas colaboradoras se comportariam diante das propostas de inclusão e equidade?".

Além disso, é importante **identificar pontos de diversidade** na organização, bem como nichos em que as pessoas têm o mesmo perfil, seja comportamental ou ideológico.

A partir desta avaliação interna, que permita conhecer a realidade interna da organização, é possível **entender e identificar pontos de melhoria**, e **desenvolver ações pontuais** em prol de um ambiente mais heterogéneo, com a participação de todas as pessoas.

Census da Diversidade

*Diversidade e Equidade: Metodologia
para Censo nas Empresas - Instituto
Ethos, 2008*

https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/03_1.pdf

→ **Constituição de um comité de diversidade**, composto por pessoas colaboradoras e chefias, transversal na organização, e que possa conduzir o processo de diagnóstico, planeamento, implementação e avaliação.

→ Criação de **grupos focais**.

→ Análise da **base de dados** das pessoas colaboradoras.

→ **Inquéritos** internos.

2.

COMUNIQUE E INVISTA NUMA CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

A **cultura inclusiva é um terreno fértil** para a implementação de qualquer política ou prática de diversidade.

Para progredir nesse sentido, **é imprescindível capacitar, comunicar, valorizar e investir** num ambiente de comunicação aberta e livre de preconceitos, capaz de incorporar ao máximo os princípios fundamentais de inclusão em todos os processos e em todos os departamentos da organização.



Construir campanhas de comunicação e sensibilização.



Reforçar o tema no Código de Ética e Conduta e em regulamentos e políticas internas.



Rever toda a linguagem de comunicação, interna e externa, inclusive dos seus produtos.



(Re)Criar formação em D&I.



Organizar prémios de boas práticas de diversidade.

3.

ESTIMULE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS INCLUSIVAS

O **departamento de Recursos Humanos (RH)** deve ser o mais bem preparado, pois tem o conhecimento e a capacidade para **promover políticas inclusivas** que valorizem todas as pessoas colaboradoras, sem distinção.

O mesmo é válido para a escolha de pessoas colaboradoras que vão entrar na organização ou ascender a uma determinada função.

As práticas de Gestão de Pessoas pela diversidade são validadas "de cima para baixo", pelo que **as pessoas que trabalham em RH espelham a estratégia comunicada pelos cargos mais altos da organização.**



Fazer um recrutamento e seleção inclusivos, com ações afirmativas, e, até, vagas exclusivas com foco na valorização da diversidade.



Ter práticas de avaliação de desempenho com base na valorização da diversidade.



Formar e sensibilizar chefias e pessoas colaboradoras no geral.



Capacitar de forma intensa e avaliar as lideranças.



Procurar práticas de Responsabilidade Social interna e de D&I que possam servir de inspiração para implementar práticas dentro da organização.

4.

ESTIMULAR PRÁTICAS JUNTO DE ENTIDADES PARCEIRAS E DA COMUNIDADE



Apoiar com recursos financeiros projetos sociais que invistam nos temas da diversidade.



Promover a integração de práticas de D&I em instituições sociais e organizações que atuem com temas similares, em territórios similares, para que possam desenvolver, em conjunto, ações que não compitam entre si, mas se complementem.



Conhecer os pontos críticos de D&I em Portugal, e nos territórios em que a organização tem presença, ou gostaria de marcar presença.



Inserir critérios de D&I na seleção de entidades fornecedoras e parceiras de negócio. Adicionalmente, promover juntos das entidades parceiras atuais, a partilha de práticas, e tentar sensibilizar e influenciar positivamente para o tema da D&I.



Criar projetos de voluntariado corporativo com a temática da diversidade.



Conhecer instituições sociais que trabalhem temáticas de diversidade, agrupando-as de forma a conhecer a sua incidência no território.



Inspirar-se no Guia de Boas Práticas da APPDI.

5.

GOVERNANÇA E MEDIÇÃO DE INDICADORES



Estimular a criação, por parte dum comité de D&I, **de indicadores transversais** (internos e externos) e promover a sua monitorização anual.



Co-responsabilizar a liderança com os resultados dos indicadores.



Participar e estimular uma agenda interna e externa que promova a diversidade e inclusão.

DICAS E ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO



APROVAÇÃO E LANÇAMENTO DA PRÁTICA



COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA



Identifique os "**bottlenecks**" (congestionamentos) para a aplicação da prática.

Liste as **vantagens e desvantagens** da prática.

Garanta o **apoio e envolvimento** da gestão de topo.

Ao apresentar a proposta à gestão de topo, leve sempre um **orçamento**.

Esteja **disponível para ouvir** e implementar sugestões.

Garanta que dá **feedback**, sempre que aplicável.

Comunique de forma clara e eficaz.

Divulgue atempadamente todas as fases da prática e os seus resultados.

Garanta a **disponibilidade** dos recursos necessários.

Assegure que todos os **aspetos relevantes** estão contemplados e organizados.

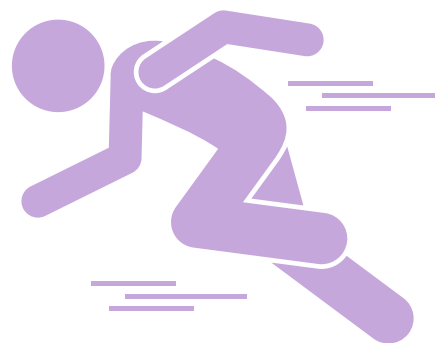
Tenha sempre um **plano B** para os aspetos mais suscetíveis de falharem.

Meça o **resultado obtido** com a prática.

Defina **objetivos e indicadores** para a prática.

Analise o resultado e implemente as ações consonantes com os **resultados obtidos**.

EXECUÇÃO DA PRÁTICA



MONITORIZAÇÃO / MEDIÇÃO





Este documento foi desenvolvido no âmbito do grupo de trabalho Responsabilidade Social da Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI).