



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE E
INCLUSÃO NAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO GRUPO
SEGURADOR**

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Serviço Social

Por

Maria João Oliveira Rocha Coelho

Faculdade de Ciências Humanas

(janeiro de 2025)



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO
NAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO GRUPO
SEGURADOR**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Serviço Social

Por

Maria João Oliveira Rocha Coelho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professora Doutora Ana Maria Costa Oliveira

(janeiro de 2025)

RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem sido um tema de crescente interesse tanto para a academia quanto para o setor empresarial. Atualmente, muitas empresas vão além da busca pelo lucro, ampliando o seu foco para questões de sustentabilidade e impactos ambientais e sociais, adotando uma postura de responsabilidade social que abrange tanto as suas operações internas quanto externas.

Contudo, as empresas têm vindo a sentir a necessidade de se adaptarem a novos paradigmas, focando-se no bem-estar dos colaboradores. Um desafio central é a promoção da diversidade e inclusão. O estudo e aprofundamento sobre este tema é fundamental porque permite compreender quais são os fatores promotores de diversidade e inclusão nas empresas e como estes podem impactar positivamente a inovação, produtividade e competitividade das organizações. Produzir conhecimento científico é essencial para orientar as organizações na aplicação eficaz de políticas inclusivas. A pertinência social de estudar este tema reside na promoção de igualdade de oportunidades e na tentativa da criação de ambientes de trabalho mais justos e representativos da sociedade. Neste sentido, o Serviço Social pode adquirir um papel importante como facilitador no processo de promoção de diversidade e inclusão. Sendo o Serviço Social uma área das Ciências Sociais, é importante que traga contributos para a intervenção nesta área na qual intervém.

Esta investigação assenta numa pesquisa qualitativa, com base, essencialmente, na realização de entrevistas semiestruturadas a um total de seis colaboradores de uma empresa do grupo segurador com atuação em Portugal.

Desta dissertação emergiu, assim, a importância da diversidade e inclusão nas organizações, destacando a necessidade de que essas práticas reflitam a pluralidade social e promovam um ambiente de trabalho justo e inclusivo. No entanto, persistem desafios significativos, como a implementação eficaz dessas iniciativas e a necessidade de monitorizar o seu impacto real.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Responsabilidade Social Empresarial; Responsabilidade Social Interna, Responsabilidade Social Externa, Diversidade e Inclusão; Equidade.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has become an increasingly important topic for both academia and the business sector. Nowadays, many companies go beyond the pursuit of profit, expanding their focus to sustainability issues and environmental and social impacts, adopting a social responsibility approach that encompasses both their internal and external operations.

However, companies are feeling the need to adapt to new paradigms, focusing on the well-being of employees. A central challenge is the promotion of diversity and inclusion. The study and deepening of this topic are fundamental as it allows for an understanding of the factors that promote diversity and inclusion in companies and how these can positively impact innovation, productivity, and competitiveness. Producing scientific knowledge is essential to guide organizations in the effective implementation of inclusive policies. The social relevance of studying this topic lies in promoting equal opportunities and striving to create fairer work environments that represent society. In this regard, Social Work can play an important role as a facilitator in the process of promoting diversity and inclusion. Here's the translation of your sentence into English:

"Since Social Work is a field of Social Sciences, it is important that it contributes to the intervention in this area in which it operates."

The research is based on qualitative methodology, primarily consisting of semi-structured interviews with a total of six employees from an insurance group operating in Portugal.

This dissertation highlighted the importance of diversity and inclusion in organizations, emphasizing the need for these practices to reflect social plurality and promote a fair and inclusive work environment. However, significant challenges remain, such as the effective implementation of these initiatives and the need to monitor their real impact.

Keywords: Sustainability; Corporate Social Responsibility; Internal Social Responsibility; External Social Responsibility; Diversity and Inclusion; Equity.

Agradecimentos

À Professora Doutora Ana Oliveira, minha orientadora, por todo o acompanhamento e orientação e pela inspiração. Pelos ensinamentos ao longo de todo o percurso e pela motivação.

À Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, obrigada por ter sido a minha segunda casa ao longo destes anos e por me ter feito crescer a nível pessoal e profissional.

A todos os entrevistados, pela sua disponibilidade em participarem nesta investigação, e pela sua partilha de saberes e conhecimentos que enriqueceram o estudo e o meu conhecimento pessoal.

Aos meus pais pelo constante apoio ao longo de todo este meu percurso académico e pelo investimento em toda a minha educação.

À minha irmã pela alegria contagiante de motivação, pelo orgulho e por acreditar em mim.

Às minhas sobrinhas pela magia de viver.

Ao meu marido, por ser o meu porto de abrigo, pelo carinho, pelo apoio incondicional durante todas as fases deste percurso.

A todos os meus amigos por me aturarem diariamente, pelo carinho e paciência ao longo deste percurso.

A todos vós, muito obrigada!

Índice

Agradecimentos	5
Introdução.....	9
Capítulo 1 – Sustentabilidade e Responsabilidade Social.....	12
1. Responsabilidade Social interna	22
2. Responsabilidade Social externa.....	26
Capítulo 2 – Promoção da diversidade e inclusão	38
1. A importância da promoção de estratégias de diversidade e inclusão nas empresas Erro! Marcador não definido.	
2. O Serviço Social como instrumento ao serviço da responsabilidade social e da promoção de diversidade e inclusão	38
Capítulo 3 – Metodologia	40
1. Estratégia da investigação.....	41
2. Universo de análise e amostra.....	42
3. Técnica de recolha de dados	43
3.1. Entrevista	43
3.2. Questionário	45
3.3. Análise documental.....	46
3.4. Benchmark	46
4. Apresentação do estudo de caso: uma empresa do grupo segurador	47
4.1. Visão, Missão e Valores	48
4.2. Estrutura organizacional	48
4.3. As práticas de diversidade e inclusão da empresa do grupo segurador	50
5. Estratégia para enriquecimento do estudo	51
Capítulo 4 - Resultados e Desafios na gestão de Diversidade e Inclusão: Perceções e Práticas	53
1. Diversidade	54
2. Inclusão	57
3. Práticas de diversidade e inclusão.....	58
4. Desafios para a empresa.....	62
Capítulo 5 – Fatores promotores de diversidade e inclusão	65
1. Reconhecimento da Diversidade como Elemento Estratégico e Gerador de Inovação ..	65
2. A inclusão como eixo central para a promoção de diversidade e bem-estar	66
3. A importância da liderança e de estratégias organizacionais robustas para a D&I	67
4. Relação entre D&I, desenvolvimento sustentável e justiça social.....	67
Capítulo 6 – Considerações finais	69
1. Limitações.....	74
2. Sugestões para investigações futuras	75
Bibliografia.....	77

Índice anexos

Anexo 1	84
Anexo 2	86
Anexo 3	89
Anexo 4	91
Anexo 5	94
Anexo 6	101
Anexo 7	106
Anexo 8	120
Anexo 9	131
Anexo 10	132

Lista de siglas

RS - Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

UNGC – *Global Compact Network Portugal*

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

BCSD – *Business Council for sustainable development*

WBCSD – *World Business Council for sustainable development*

TBL – *Triple Bottom Line*

ESG – *Environment, Social, Governance*

RSI – Responsabilidade Social Interna

AS – Assistente Social

Introdução

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos. O primeiro e o segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico. No primeiro capítulo – Sustentabilidade e Responsabilidade Social – reflete-se a relevância destes dois grandes temas, ressaltando o seu papel fundamental nas empresas e organizações. Aborda-se a crescente relevância das empresas em adotar práticas que considerem o bem-estar social, para além do lucro. O objetivo é analisar como é que as dimensões económica, social e ambiental se inter-relacionam e o seu impacto na atuação empresarial. A sustentabilidade empresarial envolve a adoção de práticas que consideram não apenas resultados financeiros, mas também o impacto ambiental e social das operações da empresa (Laureano, 2023). A responsabilidade social (RS) e a responsabilidade social empresarial (RSE) são conceitos interligados, ambos voltados para o compromisso das organizações com o bem-estar da sociedade.

Já o segundo capítulo – Promoção da Diversidade e Inclusão – pretende demonstrar que apesar do reconhecimento crescente da importância da diversidade e inclusão, ainda existem barreiras e preconceitos que limitam a plena participação e igualdade de oportunidades. Este estudo visa explorar conceitos fundamentais como diversidade, inclusão, equidade e desigualdades sociais, destacando como a diversidade pode promover inovação, melhorar a eficiência organizacional e elevar os padrões sociais económicos. De acordo com Deadrick e Gibson (2009), a diversidade e inclusão são tópicos emergentes cruciais na gestão das pessoas, relacionados com interesses estratégicos (Das, 2022). Empresas que reconhecem essa mudança de paradigma têm vindo a investir no bem-estar dos colaboradores como foco do seu desenvolvimento (Cosac e Lima, 2005)

Por sua vez, o terceiro capítulo diz respeito à metodologia adotada no presente trabalho com vista a esclarecer a perspetiva investigativa e justificar as escolhas metodológicas do estudo. A investigação científica é descrita como um processo metódico para analisar fenómenos e responder a perguntas específicas (Fortin, 2009). No âmbito das Ciências Sociais, o foco é entender comportamentos ou o funcionamento de organizações (Jesus, 2014). No capítulo é detalhado o enquadramento metodológico, incluindo procedimentos e técnicas de recolha e análise de dados, a escolha da empresa para o estudo de caso e os processos para garantir a validade e confiabilidade dos resultados. A orientação metodológica que se tenta privilegiar é uma abordagem

qualitativa que utiliza como procedimento o estudo de caso e onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas a colaboradores de uma empresa do grupo segurador que exercem as suas funções na área de diversidade e inclusão.

O quarto capítulo corresponde aos resultados obtidos onde foi realizada uma análise das entrevistas realizadas, procurando os sentidos e significados atribuídos pelos participantes à sua experiência. Estes resultados proporcionam uma base sólida para a discussão e reflexão do capítulo seguinte. Por isso, no capítulo 5 foi realizada uma análise mais concertada confrontando o anteriormente obtido com os principais conceitos do enquadramento teórico, as questões de investigação e as interpelações colocadas pela recolha e análise de dados.

Por fim, foram apresentadas as considerações finais onde, por um lado, se pretende responder às questões de investigação e, por outro, são apresentadas algumas sugestões para investigações futuras.

Assim, apesar do reconhecimento da importância de estratégias de diversidade e inclusão, ainda existem barreiras que limitam a igualdade de oportunidades para diversos grupos. A diversidade dentro de uma organização promove inovação, atração e retenção de talentos diversificados, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional, eficiências e competitividade. Além disso, a diversidade melhora os resultados organizacionais, facilitando a criação de grupos de trabalho estáveis e inovadores, o que, por sua vez, aprimora o desempenho da empresa e gera soluções inovadoras (Hussain e Farooque, 2021).

As razões que orientaram a discente a optar por estas problemáticas baseiam-se na observação de que, apesar da sua importância crucial para as empresas, a pesquisa científica sobre o tema em Portugal, embora tenha vindo a crescer, é necessária para aprofundar o conhecimento neste âmbito. A diversidade e inclusão são essenciais para promover inovação e melhorar a eficiência e fortalecer a competitividade das organizações. No entanto, a literatura académica portuguesa neste tema carece de profundidade comparada a outros contextos internacionais, indicando uma lacuna significativa. O objetivo desta pesquisa é começar a preencher essa lacuna, explorando quais são os **fatores promotores de diversidade e inclusão** nas empresas, de modo a conseguirem implementar estratégias eficazes para criarem ambientes de trabalho mais inclusivos. A presente dissertação visa contribuir para o avanço do conhecimento e

oferecer recomendações práticas, fornecendo uma base para futuras investigações e prática empresariais.

Perante tudo o que foi exposto, pode mencionar-se que a presente dissertação tem como objeto de estudo, *as estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas, com base num estudo de caso de uma empresa do grupo segurador*. As questões de investigação que norteiam este estudo são as seguintes: de que forma o investimento em promover práticas de diversidade e inclusão beneficia as empresas? Quais são as estratégias que as empresas usam para promover a diversidade e inclusão?

Assim, considera-se como objetivo geral, identificar e analisar as estratégias de diversidade e inclusão nas empresas em contexto português. Como objetivos específicos definiram-se: conhecer as práticas de responsabilidade social integradas na promoção de estratégias de diversidade e inclusão; mapear práticas nacionais e internacionais; compreender quais os fatores críticos das estratégias de diversidade e inclusão e contribuir para recomendações na área da diversidade e inclusão.

Capítulo 1 – Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Neste primeiro capítulo apresenta-se uma reflexão sobre a sustentabilidade e a sua importância para a Responsabilidade Social (RS). No cenário contemporâneo as questões relacionadas com a Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) têm-se destacado como elementos essenciais para a construção de um futuro mais equilibrado e justo. Torna-se, por isso, pertinente abordar a relação entre Sustentabilidade e Responsabilidade Social e a crescente importância da Responsabilidade Social Empresarial. À medida que a sociedade reconhece a importância de contribuir para o bem-estar do planeta e o bem-estar social, também as empresas têm sido chamadas a comprometerem-se com a busca de soluções coerentes e práticas (Teles, 2020). Ao abordar temas que transcendem a importância do lucro nas empresas, este capítulo tem como principal objetivo refletir sobre o domínio que as dimensões económica, social e ambiental podem adquirir.

Abordar o tema da sustentabilidade implica realizar um aprofundamento sobre a influência da globalização nos processos de desenvolvimento das relações humanas. A **globalização** afirma um novo paradigma originando uma nova organização do mundo (Gonçalves, 2020). A globalização pode, assim, “(...) ser definida como a intensificação das relações sociais de escala mundial (...)” (Gonçalves, 2020), ou seja, todas as localidades, até as mais distantes, influenciam-se mutuamente. A globalização origina alterações a todos os níveis, principalmente ao nível societal, onde as comunidades se influenciam. Por isso, com a evolução da globalização, da transnacionalidade¹ e do sistema capitalista, as sociedades viram-se confrontadas com problemas das desigualdades sociais até mesmo nos países mais desenvolvidos (Teles, 2020). A globalização dos mercados veio expor questões que pedem a existência de uma reflexão multidisciplinar profunda e conjunta de forma a procurar “(...) caminhos promotores de tomadas de consciência e consequentes práticas socialmente responsáveis” (Grace, 2011). Os mercados globalizados juntamente com ambientes económicos cada vez mais instáveis, impõem às empresas a necessidade urgente de adotarem estratégias que lhes

¹ Que ultrapassa os limites das fronteiras de um país, que envolve ou que é comum a vários países (Priberam, 2024)

confiram vantagem competitiva e que promovam a sua sustentabilidade (Khediri, 2021 as cited in Alonso-Nuez et al, 2022).

Deste modo, o conceito de sustentabilidade é central para a discussão do presente trabalho, uma vez que, a globalização tem acelerado as atividades económicas resultando em impactos ambientais que transcendem a escala nacional e, por esse motivo, as empresas têm de operar em contextos globais respondendo às necessidades dos stakeholders e interesses dos consumidores. De acordo com a Organização das Nações Unidas (2023), a sustentabilidade define-se como “(...) a capacidade de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas necessidades”. Este é um conceito promovido desde o ano de 1987 através da publicação do Relatório Brundtland. O Relatório Brundtland é visto como uma agenda global para a mudança, obtendo um futuro mais próspero, justo e seguro, enfatizando a necessidade de medidas urgentes (Danescu et al, 2021). Este relatório foi, sem dúvida, um verdadeiro catalisador para a preocupação com o ambiente e consagra a primeira definição de sustentabilidade. Após a publicação deste relatório, surgiu a necessidade de elaborar medidas para dar resposta a um conjunto de outras áreas, como foi o caso: i) dos direitos humanos fundamentais; ii) implementação e monitorização de normas e sistemas de gestão ambiental; iii) acesso a tratamentos equitativos e não discriminatórios (Danescu et al, 2021). Assim sendo, através da promoção da sustentabilidade pretende-se que o processo de globalização seja mais protetor das gerações, apesar deste sistema constituir uma nova realidade para as empresas e organizações. Com o objetivo de materializar este conceito, foram criadas um conjunto de agendas, até então: i) a Agenda 21 da ONU (1992); ii) objetivos do desenvolvimento do Milénio (2000) e iii) a Agenda 2030 da ONU: os objetivos do desenvolvimento sustentável.

O **desenvolvimento sustentável** é “um modelo de desenvolvimento que permite satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades” (Ena, 2024). O desenvolvimento sustentável tem como propósito melhorar as condições de vida de todas as pessoas, assegurando simultaneamente a proteção do ambiente, tanto a curto como a longo prazo (Ena, 2024). Pretende-se alcançar um progresso que seja economicamente eficiente, socialmente justo e ecologicamente responsável (Ena, 2024). Para tal, é fundamental fazer um uso equilibrado dos recursos do planeta. Deste modo, em 2015 surgiu a Agenda 2030 da ONU, onde são estabelecidos os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável dividido

em 5 principais áreas, conhecidas como os 5 P's: pessoas, prosperidade, paz, parcerias e planeta.



Figura 1 - Os 5 P's do desenvolvimento sustentável (Fonte: *Redes para o desenvolvimento, 2024*)

No que diz respeito à dimensão **pessoas**, o desenvolvimento sustentável visa garantir vidas dignas e igualitárias, promovendo a qualidade de vida de todos. As sociedades destacam-se pela forma como valorizam e integram as pessoas, tornando esta dimensão essencial para a inclusão social e a equidade (RICD, 2024). A **prosperidade** refere-se à dignidade das pessoas. É preciso garantir que todos tenham acesso a oportunidades económicas e sociais, contribuindo para a igualdade e inclusão (RICD, 2024). A sustentabilidade **ambiental** é crucial, pois o impacto das alterações climáticas afeta desproporcionalmente comunidades vulneráveis (RICD, 2024). No que respeita à dimensão da **paz**, a construção de sociedades justas passa pela redução da violência, promoção do Estado de Direito e acesso igualitário à justiça. Isso reforça a importância de combater discriminações e promover ambientes inclusivos. Por fim, as **parcerias**, assumem um papel importante para o desenvolvimento global, uma vez que, deve-se destacar a cooperação entre países e a necessidade de combater disparidades em recursos e acesso à tecnologia. A criação de redes inclusivas fortalece as iniciativas de equidade e diversidade.

A aplicação dos princípios da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável reflete-se, por isso, no contexto empresarial dos países. E traduz-se na adoção de práticas que equilibram o crescimento económico com a responsabilidade social e ambiental. A **sustentabilidade empresarial** refere-se ““(…) à adoção de práticas e estratégias que

consideram não apenas resultados financeiros, mas também o impacto ambiental e social das operações da empresa” (Laureano, 2023). As empresas e organizações estão a ser chamadas a assumir a responsabilidade pela forma como as suas operações e atividades impactam as sociedades e o ambiente (D’Amato et al, 2009). Este processo origina que as empresas não estejam apenas focadas no lucro, mas também em promover iniciativas de preservação do meio ambiente e fomentar a área de bem-estar para os seus colaboradores. Por outras palavras, já não é expectável que uma empresa apenas se concentre em aumentar os seus resultados financeiros (D’Amato et al, 2009). Estas grandes transformações exigem que as empresas se comprometam com o desenvolvimento sustentável apostando na qualidade dos seus relacionamentos, tanto com os seus colaboradores, como com os seus clientes. Ao longo do tempo, as empresas começaram a reconhecer o seu papel na área da “(...) sustentabilidade devido aos seus impactos negativos na sociedade e no meio ambiente” (Miranda, 2021). Contudo, sustentabilidade não é apenas sinónimo de proteção ambiental, conservação ou até mesmo preservação de recursos naturais porque, num primeiro momento, estará sempre a necessidade de encontrar um equilíbrio que permita ao nosso planeta suportar a população humana e o crescimento económico, sem ameaçar a saúde dos seres humanos, animais e plantas (Portney, 2015). Por isso, contribuir para o desenvolvimento sustentável é contribuir para o alinhamento entre ambiente, sociedade e economia.

Para apoiar o compromisso das empresas com a sustentabilidade, foram desenvolvidas diversas métricas. Essas ferramentas ajudam as organizações a medir e relatar o seu desempenho nas áreas ambiental, social e económica, garantindo que as suas práticas estejam alinhadas com os princípios de desenvolvimento sustentável: *Global Reporting Initiative*; *UM Global Compact Network Portugal* (UNGC); *Business Council for Sustainable Development* (BCSD); Rede Global do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) e, mais recentemente, os *ESG’s*.

O *Global Reporting Initiative (GRI)* é uma organização sem fins lucrativos que desenvolve diretrizes e padrões para ajudar as empresas a relatar o seu desempenho em áreas como sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa. A associação a esta organização é voluntária e utilizada pelas empresas por forma a dar a conhecer as dimensões económicas, ambientais e sociais da sua atividade (Teles, 2020). Este modelo tem como objetivo ajudar as empresas a orientarem-se e a classificarem qual a informação mais pertinente a ser divulgada, facilitando a reflexão interna necessária para o estabelecimento de práticas de responsabilidade social tendo sempre em vista a

sustentabilidade. A Comissão Europeia indica que este modelo engloba um conjunto de indicadores de responsabilidade social, bem como ferramentas, como é o caso do *UN Global Compact Network Portugal* (UNGC). O UNGC é uma das principais iniciativas que se compromete, na sua generalidade, em ajudar as empresas a alinharem as suas opções estratégicas e iniciativas nos domínios dos Direitos Humanos, Práticas Laborais, Ambiente e Anticorrupção com o objetivo de alcançar os ODS, como já acima foi referido.

A sustentabilidade numa empresa ou organização começa nos seus valores e princípios, por isso, o UNGC apoia as empresas a atingirem um conjunto de dez princípios que devem ser integrados nas suas estratégias, processos e operações de modo a assumirem um compromisso com os 5 P's e estabelecerem bases para o sucesso a médio e longo prazo (UNGC, 2024). Os 10 princípios são:

Direitos Humanos	1	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos, reconhecidos internacionalmente.
	2	Garantir a sua não participação em violações dos Direitos Humanos.
Práticas Laborais	3	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo à negociação coletiva.
	4	A abolição de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório.
	5	A abolição efetiva do trabalho infantil.
	6	Eliminação da discriminação no emprego.
Proteção ambiental	7	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
	8	Realizar iniciativas para promover a responsabilidade ambiental.
	9	Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente.
Combate à corrupção	10	As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Tabela 1 - Os 10 princípios orientadores das empresas de acordo com UNGC (2024)

Neste mesmo sentido, importa referir a importância do *Business Council for Sustainable Development* (BCSD) Portugal. O BCSD é uma associação sem fins lucrativos que agrega e representa mais de 170 empresas de referência em Portugal que se comprometem ativamente com a transição para a sustentabilidade (BCSD, 2024). O BCSD integra a Rede Global do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), considerada a maior organização internacional empresarial a trabalhar a área do desenvolvimento sustentável (BCSD, 2024). A BCSD pretende ser a entidade de referência ao nível da sustentabilidade empresarial em Portugal. A sua intervenção

assenta em seis principais pilares que têm como objetivo que as empresas melhorem o seu desempenho nas 3 dimensões *ESG's*: ambiental, social e governance. Os seis pilares de referência para esta entidade são: i) economia circular; ii) cidades e mobilidade; iii) clima e energia; iv) comida, terra e água; v) Pessoas (BCSD, 2024).

Mais recentemente, a prática de *Environment, Social and Governance* (ESG) tem ganho destaque como um conjunto de diretrizes essenciais para as empresas que procuram contribuir para o desenvolvimento sustentável, respeitar os direitos das pessoas e proteger o meio ambiente. Com base nesses três pilares — ambiental, social e *governance* — as empresas adotam ações e métricas que não apenas visam a gestão eficaz de riscos, mas também a criação de valor a longo prazo (Systemic, 2023). O pilar ambiental foca na redução dos impactos ambientais, o social na promoção de condições de trabalho justas e na contribuição para a sociedade, enquanto a governança abrange práticas éticas, transparência e responsabilidade (Systemic, 2023).

Adotar práticas ESG não é apenas uma resposta às expectativas sociais e regulatórias, mas também uma forma de as empresas identificarem novas oportunidades de mercado, com maior capacidade de atrair investidores e melhorar a sua imagem. Dessa forma, as métricas ESG ajudam as empresas a garantir uma gestão mais sustentável e resiliente, alinhada às tendências globais e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

O desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade empresarial estão, por isso, intimamente ligados à **responsabilidade social** das empresas, que evoluiu ao longo do tempo para abranger não apenas práticas filantrópicas, mas também a integração de preocupações ambientais, sociais e económicas, como referido anteriormente. Inicialmente, a **responsabilidade social empresarial (RSE)** era vista como uma ação voluntária das empresas, focada em doações ou projetos comunitários (CGOV, 2019). Atualmente, refere-se à gestão sustentável dos recursos e ao compromisso com os direitos humanos e as condições de trabalho como partes essenciais da estratégia de negócios (CGOV, 2019). A evolução do conceito de RSE é, por isso um reflexo da crescente conscientização de que as empresas devem ser parte ativa da solução para os desafios globais, promovendo uma economia inclusiva e sustentável a longo prazo. Em todo o caso, pode-se afirmar que existe uma relação entre sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, uma vez que, esta ligação pode “(...) realçar que a agência ética pode favorecer os resultados económicos e, desse modo, melhorar o desempenho da agência económica” (Domingos e Remoaldo, 2012).

A responsabilidade social é a dimensão através do qual uma organização ou uma empresa mostra preocupação social, ambiental ou ética para além daquelas consideradas obrigações legais, para servir o interesse económico do seu âmbito de atuação (Laureno, 2023). Quando as empresas afirmam a sua responsabilidade social ao assumirem voluntariamente compromissos que vão para além dos compromissos reguladores convencionais, estão também a investir nas áreas de desenvolvimento social, proteção ambiental e respeito pelos direitos fundamentais originando um compromisso com o desenvolvimento sustentável (Grace, 2011).

Bowen (1953), considerado o ‘pai’ da responsabilidade social, corrobora esta ideia referindo que as empresas e as organizações devem contribuir para o bem-estar social para além do interesse financeiro. No entanto, Milton Friedman, influente economista norte-americano, defende que a única forma de responsabilidade social é utilizar todos os recursos para aumentar os lucros das empresas (Borruso, 2020). Existe, pois, uma divergência de opiniões sobre a natureza e a extensão da responsabilidade social das empresas. Estas diferentes perspetivas refletem diferentes visões sobre o posicionamento das empresas na sociedade, destacando a importância do debate contínuo sobre as prioridades e as responsabilidades das organizações empresariais (Borruso, 2020).

Deste modo, importa ter em conta aquilo que se entende por **Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**. A RS e a RSE são conceitos interligados que partilham um objetivo comum: o compromisso das organizações e o bem-estar da sociedade (Teles, 2020). No entanto, enquanto a RS se refere ao ato voluntário da empresa querer contribuir para o desenvolvimento sustentável, seu e das comunidades; a RSE integra esta ideia na parte integrante do seu planeamento estratégico (Teles, 2020). Por este motivo, a RSE tornou-se, ao longo dos últimos anos, tanto para o mundo empresarial como para a comunidade académica, uma área de interesse crescente (Ayuso et al, 2013). A RSE geralmente refere-se à “(...) responsabilidade das empresas pelos seus impactos sobre a sociedade” (COM, 2011). A Comissão Europeia considera que as empresas se devem tornar socialmente responsáveis por integrar as preocupações sociais, ambientais, éticas e dos direitos humanos na sua visão e planeamento estratégico (COM, 2011). Por isso, a RSE não se refere apenas ao comportamento responsável dentro da própria empresa, como também à influência que a empresa tem na garantia da melhoria das condições sociais e ambientais, integrando esses objetivos no seu planeamento estratégico (Ayuso et al, 2013). Por outras palavras, de acordo com COM (2011), a RSE deve abranger áreas como:

1. Direitos Humanos,

2. Políticas Laborais e de Emprego (tais como a firmação, diversidade, igualdade entre homens e mulheres, saúde e bem-estar dos colaboradores);
3. Questões ambientais (biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente de recursos);
4. Avaliação do ciclo de vida do colaborador.

Existem várias formas de integrar a responsabilidade social nas empresas nomeadamente através de áreas e incentivos como: i) diversidade e inclusão; ii) reconhecimento e recompensa; iii) saúde, segurança e bem-estar; iv) equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Grace, 2011). Não sendo estas as únicas opções de expressão de responsabilidade social numa empresa, são as que adquirem maior relevância. É desta forma que a RSE é caracterizada pela integração de preocupações sociais e ambientais (Steurer, 2010). Do ponto de vista estratégico da empresa, investir na RSE permite, não apenas construir relações de confiança com os colaboradores, consumidores e cidadãos, como também aumentar a performance de quem lá trabalha gerando, a longo prazo, aumento da sua rentabilidade (Grace, 2011). Consequentemente, este investimento irá gerar maior capacidade de inovação da empresa (COM, 2011). Pode-se, por isso, afirmar que se as empresas não responderem às pressões sociais e ambientais através de estratégias de RSE, irão sofrer consequências económicas (Steurer, 2010), porque esta área de desenvolvimento de uma empresa está a tornar-se um dos maiores princípios orientadores destas (D'Amato et al, 2009). Por outras palavras, as estratégias de promoção de práticas de RSE beneficiam as empresas do ponto de vista de: i) gestão de riscos; ii) redução de custos; iii) acesso a capital; iv) relação com clientes; v) gestão de recursos humanos e vi) capacidade de inovação (COM, 2021). Deste modo, as empresas socialmente responsáveis têm como objetivo influenciar os seus colaboradores, os seus consumidores, acionistas e ainda poderes públicos (Grace, 2011).

Importa referir que todas as ações e mais-valias decorrentes do investimento na RSE, não depende apenas de movimentos pontuais e não previstos (Grace, 2011). A existência de um planeamento estratégico comprometido com estas iniciativas é fundamental para clarificar e justificar o papel da RSE de cada empresa. Este planeamento estratégico e comprometimento com o tema, por parte das empresas, permite que a “(...) responsabilidade social das empresas já não é apenas uma consideração voluntária de um conjunto de preocupações sociais e ambientais, mas também, o reconhecimento que esse investimento á fundamental para a longevidade do negócio (...)” (Grace, 2011). Por este

motivo, é necessário que as empresas tenham a capacidade de criar uma área específica de gestão de todo o processo relacionado com a promoção da Responsabilidade Social Empresarial, desde a sua conceção, à sua implementação e monitorização (Grace, 2011).

O **Livro Verde** é um pilar em matéria de Responsabilidade Social Empresarial publicado em 2001. Este documento teve como principal objetivo integrar nas empresas de forma voluntária as preocupações existentes com a área social e ambiental. Desde a sua publicação, muito se evoluiu em todo o mundo, em particular na Europa e em Portugal (Grace, 2011). Este é um documento que oferece diretrizes fundamentais para orientar as empresas a adotarem práticas mais éticas, transparentes e socialmente responsáveis. Tal como temos vindo a refletir, também o Livro Verde, já em 2001, descrevia “(...) a responsabilidade social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (COM, 2001).

Também assente nos 3 principais pilares do Livro Verde, pode-se ter em conta o *Triple Bottom Line* (TBL) que se baseia no paradigma do desenvolvimento sustentável (Miranda, 2021) e pode-se afirmar como duas ferramentas complementares para o progresso da RSE. Ou seja, o TBL sugere que para se avaliar o bom desempenho de uma empresa, é necessário perceber quais são as práticas que esta desenvolve do ponto de vista ambiental (prevenção da poluição, gestão de recursos naturais); social (promoção da igualdade de oportunidades, promoção de um bom estilo de vida aos seus colaboradores); económica (crescimento económico de forma responsável) (Miranda, 2021). Assim, o TBL orienta as empresas com o objetivo de estas adquirirem uma visão mais clara do seu real valor, tendo sempre em conta que este vai para além do valor económico gerado (Miranda, 2021). Deste modo, podemos relacionar o TBL com os ESG's acima descritos, da seguinte forma:

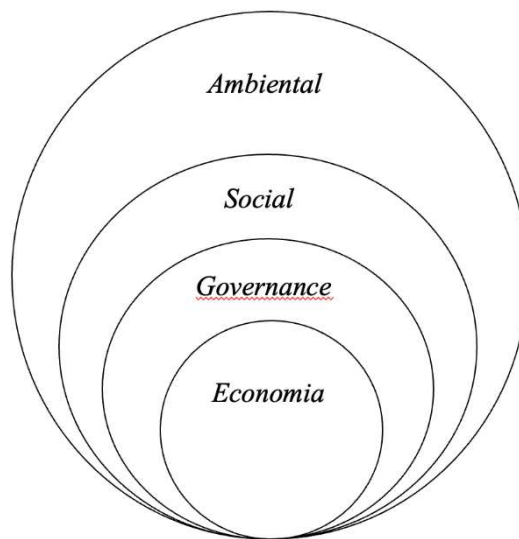


Figura 2 - Triple Bottom Line e relação com ESG - Construção própria baseado em Systemic (2023)

O investimento no **ambiente** relaciona-se, essencialmente, com o comprometimento que cada empresa deve ter com o combate às alterações climáticas, bem como reconhecer a importância da pegada ambiental, do ponto de vista dos níveis de poluição, de modo a fazer um uso sustentável dos recursos naturais (Systemic, 2023). Esta é a maior camada de comprometimento das empresas para com a sustentabilidade do planeta. A área **social** refere-se à promoção e concretização da responsabilidade social interna e externa das empresas, nomeadamente, os direitos dos colaboradores e o bem-estar destes, do ponto de vista da sua saúde, segurança e ainda o impacto da sua atividade na empresa e na comunidade (Systemic, 2023). De um nível mais micro, a empresa deve ter em conta a área de **governance**, que diz respeito à cultura empresarial e o alinhamento de todos os colaboradores com os objetivos da empresa. Esta área permite fazer a gestão de riscos e das políticas anti-corrupção. Por fim, importa notar que a saúde **económica** das empresas depende então do bem-estar social dos colaboradores, da boa-governança e de um planeta onde os recursos são respeitados (Systemic, 2023).

Em suma, a sustentabilidade e a responsabilidade social estão a tornar-se cada vez mais fundamentais para o sucesso das empresas. Ao adotar medidas concretas e integrar a sustentabilidade em todas as áreas de negócio, as empresas, sejam pequenas ou grandes, podem desempenhar um papel crucial na construção de um mundo melhor para as gerações futuras (Laureano, 2023). A responsabilidade social empresarial promove a sustentabilidade organizacional e vice-versa (Domingos e Remoaldo, 2012). A responsabilidade social empresarial constitui, assim uma vantagem competitiva

sustentável para qualquer organização (Porter e Kramer, 2013), uma vez que estas se encontram cada vez mais pressionadas a elevarem as suas preocupações para com os stakeholders, reforçando-se enquanto necessidade estratégica e eliminando a ideia desta enquanto um simples “adereço social” (Werther e Chandler, 2005).

1. Responsabilidade Social interna

Como ficou exposto anteriormente, a responsabilidade social empresarial pode adquirir duas dimensões distintas: a responsabilidade social interna (RSI) e a responsabilidade social externa. A RSI desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade de uma empresa, uma vez que, reconhece a importância do seu capital social. Se as organizações são responsáveis pela criação e gestão de valor entre os seus grupos de interesse, então um desses grupos é, indubitavelmente, os seus colaboradores (Freeman, 1984).

A Responsabilidade Social Interna (RSI) aborda questões relacionadas com os colaboradores, enfatizando a importância de fortalecer a relação entre o colaborador e a organização (Freeman, 1984). Recentemente, a RSI ganhou relevância ao transcender as obrigações legais e considerar os colaboradores enquanto seres humanos (Low, 2016). A preocupação com o desempenho e a satisfação dos colaboradores é essencial para atrair e reter talento, reduzindo a rotatividade e os custos associados (Low, 2016). A RSI centra-se no bem-estar das partes interessadas, promovendo práticas que impactam diretamente as condições dos colaboradores e consideram os seus contextos sociais (Teles, 2020). Estas práticas incluem o acesso ao emprego, integração, salário justo, conciliação entre vida profissional e pessoal, e saúde ocupacional (Teles, 2020).

O Livro Verde (2001) refere que a RSI está comprometida com o investimento no capital humano das empresas, colocando o foco no ambiente de trabalho físico e psicológico dos colaboradores (Low, 2016). Isto significa que as empresas devem assegurar que o ambiente de trabalho, tanto físico como psicológico, seja saudável, ético e promotor de bem-estar. Ao criar estas condições, as organizações fomentam a motivação e o compromisso dos colaboradores, fortalecendo o seu *engagement*, ou seja, o envolvimento ativo e dedicado nas atividades e objetivos da empresa. Por isso, *engagement* no trabalho refere-se ao envolvimento ativo, à motivação e ao comprometimento dos colaboradores com as suas funções e com os objetivos da organização (Oliveira, 2020). Este conceito é frequentemente descrito como um estado

psicológico positivo, caracterizado pela dedicação no trabalho. Indivíduos com elevado nível de *engagement* demonstram altos níveis de energia, orgulho no desempenho das suas tarefas e uma ligação emocional com a empresa, o que os motiva a contribuir com ideias, criatividade e produtividade (Oliveira, 2020).

Neste sentido, Spiller (2000) identificou um conjunto de dez práticas relacionadas diretamente com os colaboradores:

- i. Remuneração justa;
- ii. Comunicação eficaz;
- iii. Oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento;
- iv. Trabalho que permite a autorrealização;
- v. Ambiente de trabalho saudável e seguro;
- vi. Igualdade de oportunidades;
- vii. Trabalho seguro;
- viii. Liderança competente;
- ix. Espírito de comunidade;
- x. Integração na missão social da empresa.

O investimento em práticas de RSI permite aumentar a produtividade dos colaboradores, uma vez que estes tomam consciência de que a empresa se encontra comprometida com o seu bem-estar, reduzindo o absentismo através de um conjunto de iniciativas de saúde e bem-estar (Low, 2016).

As empresas saudáveis são caracterizadas, não apenas por gerarem lucro, como também por terem em conta o bem-estar dos seus colaboradores (Alonso-Nuez et al, 2022), resultando numa gestão mais eficiente de recursos. As práticas de RSI são variadas, mas devem estar sempre focadas na promoção de bem-estar dos colaboradores no local de trabalho e na sua possibilidade de conciliação entre a sua vida profissional e pessoal. Assim sendo, podem ser desenvolvidas pelas empresas diversas atividades focadas em diversas áreas, tais como: i) questões ambientais, nomeadamente na promoção de um ambiente de trabalho seguro e protegido; ii) fatores de risco associados à nutrição, como é o caso de facultar a existência de um espaço com alimentos frescos, consultas de nutrição, aulas de culinária; iii) fatores de risco associados ao estilo de vida, designadamente, promover atividades de desporto, quick massages, acompanhamento psicológico, apoio jurídico financeiro, aulas de yoga, programas de rastreio como exames ocasionais e ainda iv) prevenção de abuso de substâncias ou adições (Alonso-Nuez, 2022).

O foco no bem-estar dos colaboradores também deve estar refletido no seu **grau de envolvimento nas decisões da empresa**. Se a empresa valoriza o bem-estar dos seus colaboradores, isso deve permitir que estes tenham voz ativa e influência nas decisões da organização. Os colaboradores são um dos interlocutores mais importantes dos contextos empresariais e, por isso mesmo, o exercício da responsabilidade social deve ser constituído por um diálogo bilateral entre os quadros superiores da empresa e os seus colaboradores, de modo a permitir uma resposta coerente e ajustamentos permanentes de decisões e promover um elevado grau de comprometimento e propósito (COM, 2001).

Também a **conciliação entre a vida pessoal e profissional** tem ganho expressão na área da RSI, principalmente no que diz respeito às agendas políticas, não só a nível nacional, como a nível internacional. “Os mercados de trabalho e as sociedades evoluem rapidamente e são confrontadas com novas oportunidades e novos desafios decorrentes da globalização, da revolução digital e da evolução social (...)” (Comissão Europeia, 2022), bem como da demografia associada aos novos modelos de trabalho. Este fenómeno é mais evidente no que diz respeito à participação da mulher no mercado de trabalho, dando origem ao surgimento de novos modelos de parentalidade, bem como o aumento dos níveis de formação académica (Frois, 2020).

A estratégia promovida pela área da RSI das empresas está também comprometida com a **igualdade de oportunidade para todos**. Ao nível nacional, existe um compromisso com a igualdade, como é possível verificar no artigo 13º da Constituição da República Portuguesa onde está disposto que “(...) ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão da ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”². Ainda no artigo 59º é acrescentado “todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas (...)”³ têm acesso a um conjunto de direitos de forma igual. A igualdade de oportunidades está prevista na Constituição da República Portuguesa porque é um princípio fundamental para garantir a justiça social, a dignidade humana e a construção de um Estado de Direito democrático. Para além disto, a igualdade de oportunidades para todos é central para promover a diversidade e inclusão. Este princípio visa combater desigualdades sociais e garantir que todos os cidadãos, independentemente de

² Artigo 13º nº2 da Constituição da República Portuguesa

³ Artigo 59º nº1 da Constituição da República Portuguesa

características como raça, género ou orientação sexual, tenham as mesmas possibilidades de acesso a direitos e deveres (Dias, 2023). Hoje, a sua relevância é ainda maior, pois contribui para ambientes mais inclusivos e inovadores, promovendo justiça social e coesão social (Dias, 2023). A adoção de políticas afirmativas e práticas inclusivas é essencial para garantir que a diversidade seja valorizada e respeitada, fortalecendo a democracia e combatendo extremismos.

Entre as vinte melhores práticas de RSE referidas por Welford (2004), seis dizem respeito a práticas de RSI:

- I. Descrição de políticas de não-discriminação no local de trabalho;
- II. Planos de implementação e declarações que fornecem igualdade de oportunidades;
- III. Declaração referente a horários normais de trabalho, horas extra máxima e estruturas de salários justos;
- IV. Desenvolvimento dos colaboradores, seja através da educação interna ou treino vocacional;
- V. Direito à liberdade de associação e negociação coletiva;
- VI. Proteção dos direitos humanos dentro das operações da organização.

Também ao nível internacional existe um alinhamento com estas práticas, através do **Pilar Europeu dos Direitos Sociais** que tem como objetivo orientar as organizações, empresas e a sociedade civil em geral para atingir resultados eficazes em matéria social de modo a conseguirem dar resposta aos desafios atuais e futuros de satisfazer as necessidades das populações cumprindo os direitos sociais (Comissão Europeia, 2022).

Para além disto, a RSI tem permitido às empresas envolverem-se cada vez mais na agenda dos ODS, uma vez que, os programas e compromissos desta, encontram-se alinhados com a defesa dos colaboradores e consequentemente, permitem às empresas explorarem o máximo destes, sem comprometer com os seus direitos (WBCSD, 2005). Em específico, importa destacar o ODS 8 que refere “promover o crescimento económico, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos”, reforçando a importância da RSI nas empresas. Também o ODS 10 adquire importância neste tema – “reduzir as desigualdades no interior do país e entre países”.

Investir em estratégias de diversidade e inclusão nas empresas implica garantir uma distribuição equitativa de recursos, de modo que todos os grupos, incluindo os sub-representados, possam ter as mesmas oportunidades de prosperar (Grace, 2011). Criar uma cultura inclusiva requer o reconhecimento das diferenças individuais, promovendo

um ambiente onde todos se sintam respeitados, valorizados e pertencentes (Dalton, 2020). Isso faz com que os colaboradores se sintam integrados na organização, em vez de isolados, o que aumenta a sua motivação e dedicação (Teles, 2020). Além disso, promover a diversidade nas empresas é uma mais-valia para o seu crescimento e desenvolvimento, pois traz uma gama diversificada de perspectivas e talentos, enriquecendo a organização (Grace, 2011). A promoção de uma cultura organizacional que respeite as diferenças relacionadas com identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, idade, entre outras, fortalece os laços de cooperação entre os colaboradores, alinhando-os aos objetivos estratégicos da empresa (APPDI, 2023).

Por fim, a responsabilidade social interna deve estender-se além dos limites da organização, abrangendo a comunidade em geral. As empresas não se comprometem apenas com a inclusão dos seus colaboradores, mas também com a adoção de práticas que promovam a diversidade e a inclusão na sociedade como um todo, contribuindo para a construção de um ambiente mais justo e equitativo (Teles, 2020).

2. Responsabilidade Social externa

A responsabilidade social externa sugere que as empresas se integrem nas comunidades locais, nos parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, nos direitos humanos e nas preocupações ambientais (Teles, 2020). A responsabilidade social externa refere-se, por isso, à responsabilidade social corporativa pela comunidade local, sejam eles parceiros de negócio ou autoridades públicas (Low, 2016). Por outras palavras, a responsabilidade social externa relaciona-se com tudo aquilo que ultrapassa a esfera da própria empresa (COM, 2001). A responsabilidade social externa relaciona-se ainda com “(...) as questões ambientais, tais como a gestão de recursos humanos; a saúde e a segurança no trabalho; a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, incluindo questões como a redução do consumo de recursos e desperdícios; resíduos e emissões poluentes” (Teles, 2020).

No que diz respeito à integração das empresas nas **comunidades locais** é evidente que estas se devem inserir tanto no meio envolvente a nível nacional, como a nível internacional. As empresas trazem grandes benefícios para as comunidades locais, como é o exemplo de: i) geração de emprego; ii) remunerações; iii) benefícios; e iv) impostos (COM, 2001). É também através desta relação com o meio envolvente que as empresas

conseguem fazer o recrutamento de pessoas em situação de exclusão social; patrocinar eventos culturais e desportivos locais por meio de ações de caridade; ou até mesmo oferecer espaços adicionais de formação e apoio de ações de promoção ambiental (Teles, 2020). A preocupação com o **meio ambiente** e com a **sustentabilidade ambiental** também adquire expressão neste âmbito. Devido ao efeito da globalização e transfronteiriço de muitos problemas ambientais relacionados com a atividade e exploração de recursos mundiais, as empresas são consideradas agentes no meio global (COM, 2001). Todas as empresas devem ser capazes de estabelecer uma política ambiental clara onde sejam possível definir o conjunto de intenções da empresa no que diz respeito ao ambiente (Grace, 2011).

Na responsabilidade social externa os **stakeholders** adquirem especial importância, não apenas devido à vantagem da possibilidade do trabalho em rede, como também devido ao facto de todos os “(...) indivíduos ou grupos de interesse que, por razões estratégicas ou por razões de legitimidade moral, são necessárias para alcançar os objetivos da empresa” (Teles, 2020). Assim, os stakeholders são os atores mais importantes no que diz respeito à externalização da responsabilidade social.

Esquemáticamente e simplificando:

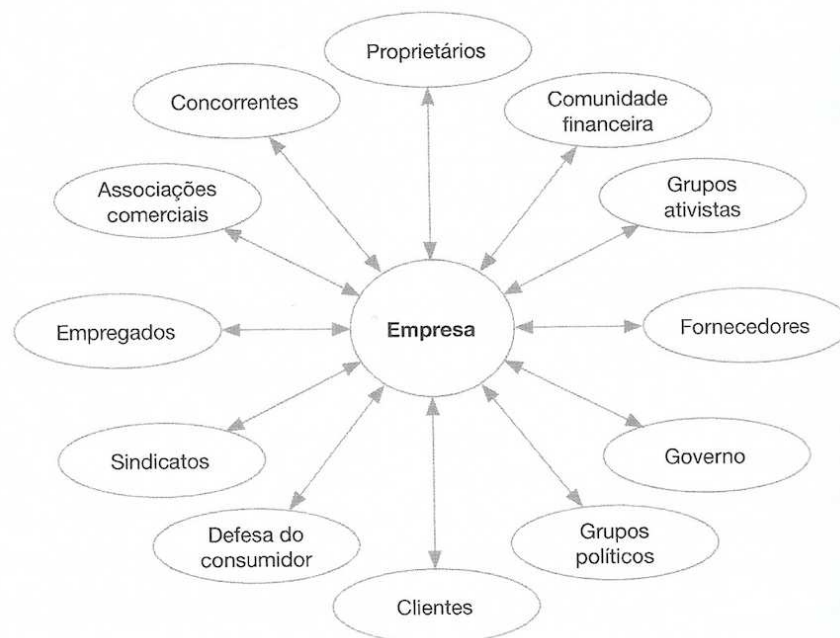


Figura 3 - Mapa de Stakeholders (Freeman, 1984 as cited in Teles, 2022)

A responsabilidade social externa das empresas abrange a relação com diversos stakeholders, como concorrentes, proprietários, governo, sindicatos, clientes, entre outros

(Teles, 2020). Estes stakeholders são afetados pelas atividades empresariais e influenciam as práticas da organização. A adoção de práticas éticas e sustentáveis, como a conformidade regulatória e a promoção de boas relações sociais, contribui para a saúde financeira e a boa reputação da empresa. A criação de relatórios sociais é um fator essencial, pois assegura a transparência e a comunicação eficaz com os stakeholders. Estes relatórios têm diversos objetivos, incluindo a avaliação da atividade empresarial, a promoção da compreensão das missões sociais da empresa, a clarificação da magnitude social das suas ações e a integração de fatores sociais no planeamento a longo prazo (Teles, 2022). No entanto, as abordagens das empresas aos relatórios sociais variam, o que pode dificultar a compreensão do impacto real das suas ações (Teles, 2020). O voluntariado corporativo também desempenha um papel importante na responsabilidade social externa, permitindo que os colaboradores participem em atividades comunitárias. Essa prática beneficia tanto os colaboradores, que adquirem novas competências e experiências, como as empresas, que melhoram a sua reputação (Maldonado, 2022). No entanto, existem barreiras à implementação do voluntariado, como a falta de tempo durante o horário de trabalho.

Por fim, a responsabilidade social externa pode ser complementada pelo Serviço Social, que vai além da interação com a comunidade, focando-se no bem-estar e justiça social tanto para os colaboradores quanto para a comunidade em geral. Este compromisso com a construção de comunidades mais equitativas e sustentáveis é essencial para promover um ambiente de trabalho inclusivo e solidário (Maldonado, 2022).

O desenvolvimento sustentável propõe uma nova forma de encarar o papel das empresas na sociedade, com foco não só na sustentabilidade ambiental, mas também na responsabilidade social. Neste contexto, torna-se fundamental abordar a diversidade e inclusão como dimensões essenciais da responsabilidade social das empresas. As organizações, ao assumirem compromissos com a inclusão e com práticas diversificadas, contribuem para a construção de um ambiente mais justo e equitativo, alinhado aos princípios do desenvolvimento sustentável (Dias, 2023). A adoção dessas práticas é, portanto, um reflexo de uma nova responsabilidade social, onde as empresas não apenas buscam o lucro, mas também o bem-estar social e a integração de todos os indivíduos num espaço de trabalho mais inclusivo (Dias, 2023).

Capítulo 2 – Promoção da diversidade e inclusão

A diversidade e inclusão são conceitos cada vez mais reconhecidos como fundamentais no contexto organizacional, assumindo um papel estratégico para a promoção de igualdade de oportunidades e inovação. Apesar do crescente reconhecimento da sua importância, persistem barreiras e preconceitos que dificultam a plena participação de grupos minoritários ou historicamente sub-representados (Das, 2022). Um estudo realizado por Deadrick e Gibson (2009 as cited in Das, 2022), revelou que a diversidade e inclusão representa um dos sete tópicos mais emergentes em gestão de pessoas, sendo que os restantes tópicos relacionam-se com interesses estratégicos.

Além disso, a diversidade, quando bem gerida, tem mostrado correlação positiva com o desempenho organizacional, contribuindo para a inovação, resolução de problemas e criatividade. O estudo realizado por Odazie et al. (2024) demonstrou que organizações que implementam tecnologias de diversidade e inclusão, como inteligência artificial e análise de dados, conseguem mitigar vieses inconscientes e melhorar a retenção de talentos diversos. Esse uso estratégico de ferramentas digitais ajuda a criar um ambiente mais inclusivo e colaborativo, aumentando a eficácia organizacional (Odazie et al., 2024).

A promoção da diversidade, inclusão e equidade nas organizações está ligada ao desenvolvimento sustentável, pois promove coesão social, justiça e equilíbrio entre progresso económico e ambiental. Alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estas práticas tornam-se essenciais para criar ambientes mais justos e sustentáveis, atendendo às necessidades atuais sem comprometer as futuras.

A diversidade, como um elemento estratégico essencial, impulsiona a inovação organizacional e agrega valor, gerando impactos positivos na capacidade das organizações de atrair, reter e desenvolver talentos diversificados (Das, 2022). Esta abordagem, além de fortalecer a competitividade das organizações, fomenta o progresso social e económico, dois pilares fundamentais do desenvolvimento sustentável. Reconhecer a diversidade nas organizações não se limita ao cumprimento de obrigações legais ou normativas; trata-se de um compromisso ético e estratégico que reforça a sustentabilidade a longo prazo (Nascimento, 2022). Por exemplo, segundo o estudo de Garr e Jackson (2023), empresas que utilizam tecnologias para promover a diversidade observam aumentos significativos na produtividade dos colaboradores, comprovando a relação entre iniciativas de diversidade e a concretização dos objetivos organizacionais (Garr & Jackson, 2023). No contexto organizacional, a diversidade

compreende uma ampla gama de dimensões, incluindo gênero, idade, etnia, nacionalidade, habilidades e experiências (Edwards et al., 2020). Esta abrangência é amplamente reconhecida na *Carta Portuguesa para a Diversidade*, que destaca a valorização de diferenças relacionadas com identidade de gênero, orientação sexual, religião, saúde, entre outros fatores (APPDI, 2023). Contudo, a implementação efetiva da diversidade requer problematização e ações concretas que criem soluções reais para a inclusão e equidade (Das, 2022).

A **inclusão em contexto de trabalho**, enquanto princípio fundamental, está diretamente relacionada com a promoção de ambientes justos e equitativos, onde todas as pessoas possam prosperar (Edwards et al., 2020). Criar uma cultura inclusiva implica reconhecer e valorizar as diferenças individuais, promovendo um sentimento de pertença e respeito mútuo (Dalton, 2020). A inclusão envolve a criação de um ambiente onde os colaboradores possam participar ativamente e sentir-se valorizados. Estudos apontam que a inclusão não só melhora a retenção de talentos como também fomenta uma cultura organizacional mais coesa e inovadora (Sabharwal, 2014). Estas práticas organizacionais não apenas fortalecem a coesão interna, mas também contribuem para a redução das desigualdades sociais, um objetivo central do desenvolvimento sustentável.

A **equidade**, por sua vez, difere da igualdade ao permitir a criação de condições justas que reconheçam e respondam às necessidades específicas de cada indivíduo (BCSD, 2024). Este princípio é fundamental para o desenvolvimento sustentável, conforme reconhecido pela Comissão Europeia (2023), ao promover coesão social e oportunidades de crescimento equitativo. Assim, assegurar condições de trabalho e progressão justas dentro das organizações não é apenas uma prática ética, mas também uma estratégia que impulsiona a sustentabilidade organizacional e societal.

A relação entre desigualdades sociais e desenvolvimento sustentável é central para a discussão. Com efeito, Therborn (2012) destaca que as desigualdades, enquanto diferenças hierarquizadas, são moralmente injustificadas e evitáveis, sendo necessário abordar estas questões de forma integrada e multidimensional. Amartya Sen (1980) reforça a necessidade de se analisar as desigualdades sob uma nova perspectiva que incorpore variáveis até então ignoradas, alinhando estas reflexões com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Garr e Jackson (2023) indicam que a adoção de ferramentas digitais voltadas para diversidade e inclusão proporciona consistência e escalabilidade na tomada de decisões organizacionais, além de aumentar a conscientização sobre vieses em tempo real. Isso

melhora a eficácia das práticas de inclusão, mas também compromete a organização com uma cultura mais diversa (Garr & Jackson, 2023).

Portanto, práticas organizacionais que promovam a diversidade, inclusão e equidade contribuem diretamente para o cumprimento dos ODS, especialmente no que diz respeito à promoção da igualdade de gênero, redução das desigualdades e criação de trabalho digno. Ao alinhar estratégias internas com objetivos globais, as organizações tornam-se agentes de transformação social e econômica, desempenhando um papel central na construção de um futuro mais justo e sustentável.

Numa empresa, as equipas devem ser consideradas uma atividade omnipresente e, por esse motivo, devem ser cuidadas. A diversidade tem sido algo desejável para otimizar os seus níveis de desempenho (Das, 2022). Nos últimos anos, as empresas têm vindo a abordar cada vez mais o tema da diversidade como um dos seus grandes focos estratégicos, no entanto, esta premissa deve ser aprofundada com o intuito de perceber em que medida esses objetivos assimilam efetivamente as práticas de gestão já implementadas, como forma de criar um clima favorável na empresa com efeitos benéficos para que a diversidade se materialize (Das, 2022). A partir deste ponto de vista, surgiu a expressão “Gestão da Diversidade”. Esta apresenta ainda um longo caminho a percorrer do ponto de vista da sua operacionalização, e implica ter em conta o mercado de capital humano (Das, 2022). A dimensão humana e os temas sociais são fundamentais para a sustentabilidade das organizações e das empresas (BCSD, 2024). O relatório sobre os riscos globais do *World Economic Forum* reúne informação de quase duas décadas de dados sobre a perceção de riscos e refere que as mudanças sistémicas na dinâmica global, no clima, na tecnologia e na demografia, são riscos que estão a levar ao limite a capacidade de adaptação ao mundo (Global Risks Report, 2024). Este relatório reúne opiniões de mais de 1400 especialistas em riscos globais e decisores políticos. Em 2023 concluiu-se através deste relatório que um dos riscos globais, aparecendo em sexto lugar, era a erosão da coesão social e a polarização da sociedade em que foi feita evidência ao “(...) afastamento cada vez maior entre os ideais de equidade e o surgimento de posições extremadas em questões como a imigração, género, etnia.” (BCSD, 2024). Já no World Economic Forum 2024, esta questão passou para primeiro lugar nos riscos com impacto a 2 anos, onde se denominou “Aumento da desinformação e dos conflitos” em que, mais uma vez, é feita referência ao perigo da polarização e agitação social (Global Risks Report, 2024).

Deste modo, ao contrário de outros desafios que a grande maioria das empresas enfrenta, a diversidade, equidade e inclusão não é considerado um problema de inovação, mas sim um problema cultural e de concretização sendo um tema profundamente pessoal, subjetivo e difícil de conhecer o seu estado final (BCSD, 2024). Assim, pode-se afirmar que existem três pontos incontornáveis dentro das empresas que contribuem para o bem-estar dos colaboradores, segundo a BCSD (2024):

1. Consciencialização dos vieses inconscientes (*unconscious bias*);
2. Combate da crescente polarização;
3. Implementação de práticas de diversidade, equidade e inclusão.

As organizações que valorizam a diversidade e inclusão tendem a apresentar um desempenho financeiro superior, são mais propensas a realizar inovações disruptivas e a adotar decisões arrojadas. Além disso, equipas diversificadas demonstram uma maior capacidade para prever mudanças positivas internas e desempenham um papel crucial na atração e retenção de talento (BCSD, 2024). Posto isto, não basta considerar que a promoção da diversidade implica uma vantagem competitiva, sem promover, num primeiro momento, uma cultura organizacional cooperativa de modo a facilitar o envolvimento de grupos e processos (Das, 2022).

Do ponto de vista da gestão estratégica de uma empresa, estas pretendem estar cada vez mais alinhadas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas. Para a promoção de estratégias de diversidade e inclusão, é necessário o comprometimento das empresas com o objetivo 5 (Igualdade de Género); 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico) e 10 (Redução das Desigualdades). No que diz respeito à Igualdade de Género, este não é um tema que apenas diga respeito às mulheres, pois parece ser evidente que nenhum país se pode desenvolver de forma sustentável se partes da sua população for sujeita a discriminação (Couto, 2021). No mundo corporativo, este facto verifica-se, ou seja, as empresas têm globalmente melhor performance se incorporarem na sua estratégia o tema da diversidade de género (Couto, 2021).

1. A importância da promoção de estratégias de diversidade e inclusão nas empresas

A diversidade deve ser considerada um aspeto proeminente dos resultados organizacionais, uma vez que desempenha um conjunto de fatores positivos. A promoção

da diversidade nas empresas permite facilitar a criação de grupos de trabalho estáveis, fiáveis, honestos e menos corporativos e “(...) melhora o desempenho da empresa e cria soluções inovadoras (...)” (Hussain e Farooque, 2021). Para além disso, torna-se evidente que o investimento na diversidade por parte das empresas permite a criação do sentimento de pertença entre os indivíduos apelando à produtividade e inovação num ambiente que possa ser competitivo. Segundo Philips (2015 as cited in Hussain e Farooque, 2021), nos últimos 40 anos foram realizados vários estudos que evidenciam que os diferentes domínios da idade, género, personalidade, educação aumentam o desempenho organizacional e traz benefícios para a organização. Por isso, promover a diversidade e inclusão nas empresas é cada vez mais adotada como uma estratégia para obter vantagem competitiva. Tal como referido anteriormente, Odazie et al. (2024) destacam que organizações que utilizam tecnologia para iniciativas de diversidade conseguem melhorar a retenção de talentos e criar uma cultura organizacional mais inclusiva, aumentando a produtividade e o engajamento dos colaboradores (Odazie et al., 2024).

Esta mudança de paradigma deve-se essencialmente às novas exigências de mercado dos consumidores da sociedade em geral e dos stakeholders.

Harrison et al (2002 as cited in Das, 2022) categoriza a diversidade em: i) diversidade informacional, relaciona-se com a experiência no trabalho, habilitações literárias e cultura; ii) a diversidade de orientação de valores que se relaciona com a cultura e religião); e por fim, a iii) diversidade psicológica que permite ter em conta personalidades e atitudes. Deste modo, a gestão da diversidade é definida como uma estratégia que as empresas utilizam para capitalizar de forma mais eficiente as oportunidades que esta oferece (Das, 2022).

Existem vários tipos de diversidade, podendo ser superficiais ou profundas. Deste ponto de vista, as empresas devem reconhecer que tipo de diversidade querem abordar:

- i) Diversidade de superfície:
 - a) Diversidade etária: idade cronológica, idade subjetiva, idade social;
 - b) Diversidade étnica e cultural:
 - c) Diversidade de género e educação: educação, género, habilitações literárias e competências.
- ii) Diversidade profunda:
 - a) Diversidade de orientação para resultados: capacidade de reflexão da equipa entre a orientação para objetivos e a sua aprendizagem tem influência nos resultados de desempenho desta

- b) Diversidade profissional: a inclusão praticada pelo líder tem impacto positivo no desempenho da equipa através do aumento da identidade partilhada e da redução nas diferenças de estatuto;

(Das, 2023).

Deste modo, quando se tenta implementar algum tipo de diversidade acima referida, costuma-se referir ao “clima de diversidade”. Este é entendido por “(...) perceções agregadas dos membros sobre as características da estrutura formal e os valores informais relacionados com a diversidade da organização” (Das, 2023). No entanto, estudos indicam que um clima organizacional de diversidade só é eficaz quando combinado com liderança ativa e estratégias intencionais de inclusão (Sabharwal, 2014).

É preciso ter em conta que as políticas associadas à diversidade e inclusão em Portugal antecedem a década de 1990, o que significa que pode-se considerar que é um tema relativamente recente. Estas políticas foram criadas com a finalidade de proporcionar respeito às diferenças e promover valores como a tolerância e o respeito à diversidade (Carvalho e Resende, 2021). No contexto global, Odazie et al. (2024) ressaltam que a diversidade no local de trabalho é essencial para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado, promovendo soluções inovadoras e maximizando o desempenho das equipas.

Como forma de assegurar que as empresas estão a ser efetivamente intencionais ao promover estratégias de diversidade e inclusão, “(...) é fundamental assegurar a representatividade de vários grupos da sociedade, de forma equitativa e responsabilizando a liderança pela criação de uma cultura inclusiva” (BCSD, 2024). A implementação de métricas e indicadores para monitorar o impacto das iniciativas de diversidade é outra prática essencial, conforme observado no relatório de Garr e Jackson (2023). Devem-se ter em conta um conjunto de aspetos cruciais, segundo a BCSD (2024):

1. Não discriminação laboral;
2. Transparência;
3. Igualdade de oportunidades;
4. Salários e benefícios justos;
5. Promoção do sentimento de pertença dentro de uma equipa diversa.

Para além disto, na elaboração de uma estratégia de diversidade e inclusão, é essencial ter em conta a comunicação da estratégia e das respetivas práticas, aos colaboradores, bem como a definição de objetivos e métricas concretas, tangíveis e relevantes para medir o processo (BCSD, 2024).

Em matéria de legislação neste âmbito, em Portugal, existem pelo menos seis marcos importantes. A **Lei nº62/2017** que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens em posições de administração das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas na bolsa, como referido “A proporção das pessoas de cada sexo designadas em razão das suas competências, aptidões, experiência e qualificações legalmente exigíveis para os órgãos referidos no número anterior obedece aos limiares mínimos definidos na presente lei”⁴. Posto isto, através desta Lei, em 2017, ficou definido que “a proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20% (...)”⁵. No mesmo sentido, é importante mencionar a **Lei nº93/2017** que estabelece o regime jurídico da prevenção, da proibição e do combate à discriminação, em razão da origem racial e étnica, cor, nacionalidade, ascendência e território de origem. Esta Lei sofreu algumas alterações em 2024.

No ano seguinte à publicação da Lei nº93/2017, foi publicado do **Decreto-Lei nº54/2018** que estabelece o regime jurídico da educação inclusiva. Neste Decreto-Lei estabelece os princípios e as diretrizes que asseguram a inclusão, como um processo destinado a ter em conta a diversidade das necessidades e potencialidades dos alunos, promovendo uma maior participação nos processos de aprendizagem em toda a comunidade escolar⁶ (Couto, 2021). No Decreto-Lei acima mencionado, são abordados um conjunto de princípios denominados como orientadores da educação inclusiva, tais como: educabilidade universal, equidade, inclusão, personalização, flexibilidade, autodeterminação, envolvimento parental e interferência mínima⁷.

Neste mesmo ano, a resolução do Conselho de Ministros nº61/2018 aprova a **Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030**, através de um conjunto de objetivos alinhados com os ODS. A Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 estabeleceu um conjunto de eixos e orientações estratégicas até 2030 com medidas comuns a diferentes planos: i) Plano nacional de ação para a igualdade mulheres e homens; ii) Plano nacional de ação para a prevenção e o combate à violência contra as mulheres e violência doméstica; iii) Plano nacional de ação para combate à discriminação em razão da orientação sexual, da identidade de género e

⁴ Artigo 1º da Lei nº62/2017

⁵ Artigo 5º da Lei nº62/2017

⁶ Artigo 1º do Decreto-Lei 54/2018

⁷ Artigo 3º do Decreto-Lei 54/2018

caraterísticas sexuais. Para além disto, no domínio da Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas, a Estratégia “(...) reforça o combate à segregação sexual das profissões, a promoção da igualdade salarial e da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, fomentando o diálogo com os parceiros sociais (Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030, 2018). Deste modo, através desta Estratégia, o Governo português “(...) reconhece a igualdade e a não discriminação como condição para a construção de um futuro sustentável para Portugal, enquanto país que realiza efetivamente os direitos humanos e que assegura plenamente a participação de todas e de todos (...)” ((Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030, 2018).

Em 2019 foi aprovada a **Lei nº4/2019** que estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência tendo como objetivo a sua contratação por entidades empregadoras do setor privado e organismos do setor público. Esta Lei estabelece regras como “as médias empresas com um número igual ou superior a 75 trabalhadores devem admitir trabalhadores com deficiência, em número inferior a 1% do pessoal ao serviço”⁸

Em termos de emprego inclusivo, a imposição de quotas para a integração de pessoas com deficiência também foi necessária. As pessoas com deficiência apresentem uma taxa de desemprego significativamente superior à de pessoas sem deficiência, em que mais de metade são pessoas em situação de desemprego de longa duração (Couto, 2021). Neste contexto, o papel das empresas é crucial, pois sem o seu papel ativo nesta área, a inclusão destas pessoas no mercado de trabalho, essencial para sua inclusão social, terá obstáculos. Embora a imposição de quotas traga preocupações naturais para as empresas, este novo regime jurídico serve como um estímulo para que as empresas assumam as suas responsabilidades como "atores sociais" (Couto, 2021).

No mesmo período, foi publicada a **Lei nº26/2019** que estabelece o regime da representação equilibrada entre homens e mulheres nos cargos de liderança e nos órgãos de Administração Pública (Couto, 2021). Esta Lei aplica-se aos dirigentes da administração direta e indireta do Estado, abrangendo institutos e fundações públicas, órgãos de governo e gestão de instituições públicas de ensino superior, bem como órgãos de associações profissionais públicas e outras entidades publicas associativas (Couto, 2021). Esta lei considera que deve existir um “(...) limiar mínimo de representação equilibrada entre homens e mulheres”⁹ nos seguintes casos: i) entende-se por limiar

⁸ Artigo 5º da Lei nº4/2019

⁹ Lei nº26/2019

mínimo de representação equilibrada a proporção de 40% de pessoas de cada sexo nos cargos e órgãos da Administração Pública.

As obrigações legais que estabeleceram quotas para mulheres nos conselhos de administração de empresas cotadas e públicas mostram que a percentagem de mulheres nestes órgãos aumentou de 14,3% em 2016 para 24,8% em 2019. Apesar de este ser um resultado positivo das políticas implementadas (algo que dificilmente seria alcançado em tempo razoável apenas por autorregulação), estas quotas são vistas como um "mal necessário" e devem ser temporárias, sendo eliminadas quando os objetivos de paridade forem atingidos (Couto, 2021).

No contexto da União Europeia existem também um conjunto de medidas que foram criadas no âmbito da promoção da Diversidade e Inclusão. Em 2011, foi adotado o **Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres**, "(...) reconhecendo a igualdade entre ambos como um valor fundamental da União Europeia e que as políticas em matéria de igualdade entre homens e mulheres são vitais para o crescimento económico, a prosperidade e a competitividade" (Couto, 2021). Em 2020, foi aprovada a estratégia europeia para a igualdade de género, denominada "Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025". Esta estratégia reconhece que se deve "(...) construir uma Europa em que a igualdade de género seja concretizada até 2025 e em que a violência de género, a discriminação sexual e a desigualdade estrutural entre mulheres e homens sejam uma coisa do passado."¹⁰ Com esta estratégia, a União Europeia pretende ter uma abordagem dupla, tendo em conta medidas específicas para alcançar a igualdade de género e a integração da perspectiva de género¹¹.

Já as Nações Unidas, lançaram em 1965 a **Convenção Internacional sobre Eliminação** de todas as formas de discriminação racial, tendo como objetivo "(...) suprimir qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, cor, ascendência, origem nacional out étnica" (Couto, 2021). Mais tarde, em 1979, foi criada a Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de discriminação contra as Mulheres com o objetivo de adotar um conjunto de medidas "(...) à supressão desta discriminação sob todas as suas formas e em todas as suas manifestações" (Couto, 2021). Por fim, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência surgiu em 2006, "(...) com o objetivo de promover, proteger e garantir o pleno e igual gozo de todos os direitos

¹⁰ Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025

¹¹ Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025

humanos e liberdades fundamentais por todas as pessoas com deficiência e promover o respeito pela sua dignidade inerente” (Couto, 2021).

De facto, a diversidade e a inclusão, trazem segurança e robustez às organizações, traduzindo-se, conseqüentemente em melhor performance financeira, ou seja, “dividendo da diversidade” (Couto, 2021). O dividendo da diversidade entende-se como a capacidade de uma empresa aumentar os seus lucros através do investimento em estratégias de diversidade e inclusão. Ora, perante as evidências deste dividendo, parece um contrassenso não investir de forma ativa em políticas de diversidade e inclusão (Couto, 2021).

2. O Serviço Social como instrumento ao serviço da responsabilidade social e da promoção de diversidade e inclusão

O Serviço Social desempenha um papel fundamental na construção de ambientes sustentáveis e inclusivos dentro das organizações empresariais, alinhando-se aos princípios do desenvolvimento sustentável. A atuação dos Assistentes Sociais centra-se na promoção de estratégias que favoreçam o desenvolvimento económico e social integrado, delineando programas e planos de ação de proximidade que impactam diretamente a estrutura organizacional (Teles, 2020). Este campo profissional contribui para a transformação social, orientando a organização para práticas mais éticas, equitativas e inclusivas.

No contexto organizacional, a diversidade e a inclusão não se restringem a medidas isoladas, refletem um compromisso estratégico para a criação de ambientes de trabalho mais equitativos. O Serviço Social atua como um agente de transformação ao mitigar os impactos do trabalho na vida dos colaboradores, promovendo o bem-estar e, conseqüentemente, o desenvolvimento integral e sustentado das empresas (Teles, 2020). Nesse sentido, as empresas devem adaptar-se aos desafios impostos pela globalização, adotando políticas que integrem a diversidade como um eixo central da sua atuação (Das, 2023). Entre os fatores promotores de diversidade e inclusão, destacam-se a **sensibilidade à diversidade**, disseminada por meio de formações, workshops e práticas de recursos humanos, e a atenção às **disparidades e controvérsias** que surgem na implementação dessas políticas. O Serviço Social é essencial nesse processo, pois

contribui para a formulação de políticas sociais internas que promovam a igualdade e a equidade organizacional (Teles, 2020).

O papel relacional do Assistente Social é outro fator crucial na promoção de diversidade e inclusão. A criação de um ambiente de proximidade e confiança entre o profissional e os colaboradores contribui para o fortalecimento do sentimento de pertença, fundamental para o *engagement* e o desempenho dos trabalhadores (Vargas et al., 2024). Esta relação vai além do colaborador, abrangendo também o meio e o contexto social onde este se insere, garantindo que as práticas organizacionais estejam alinhadas aos princípios da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. Martins (n.d.) afirma que as relações interpessoais constituem não apenas uma dimensão da qualidade de vida, mas também um vetor para o desenvolvimento das pessoas, com impacto significativo na organização psíquica e afetiva. A prática do Serviço Social envolve tanto a intervenção individual como coletiva. Em ambos os casos, o objetivo é promover a consciência social e fomentar a interajuda, criando espaços de participação ativa e desenvolvimento pessoal e profissional (Oliveira, 2010). A abordagem coletiva permite estimular laços individuais, comunitários e sociais, enquanto a intervenção individual foca-se no fortalecimento dos recursos pessoais e na promoção de maior participação ativa no contexto organizacional (Deslauriers e Hurtubise, 2000; Robertis et al., 2008). A atuação em equipas multidisciplinares potencializa o impacto do Serviço Social na promoção de diversidade e inclusão, ao combinar diferentes áreas de saber para responder à complexidade das questões sociais enfrentadas pelas organizações. O Serviço Social, contudo, mantém a sua especificidade, ao combinar elementos como indivíduo, problema, situação e meio social, configurando uma abordagem integral que potencializa as práticas organizacionais e promove a sustentabilidade a longo prazo (Amaro, 2012).

O Serviço Social emerge como um elemento na promoção de ambientes inclusivos e sustentáveis, contribuindo para a criação de organizações que respeitam e valorizam a diversidade. A combinação de intervenção relacional, sensibilização e políticas organizacionais torna este campo essencial para alinhar estratégias empresariais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, fortalecendo o compromisso das organizações com a transformação social e económica. A integração de práticas de Serviço Social com uma visão multidisciplinar e participativa posiciona as empresas como agentes de mudança, promovendo ambientes de trabalho mais justos e igualitários, essenciais para um futuro sustentável.

Capítulo 3 – Metodologia

Este capítulo tem como objetivo esclarecer o ponto de vista da investigação e fundamentar as escolhas metodológicas realizadas. A investigação científica é vista como um processo metódico cujo objetivo é analisar certos fenômenos para obter respostas a perguntas específicas que necessitam de exploração (Fortin, 2009). No contexto das ciências sociais e humanas, o objetivo é avançar no conhecimento e na compreensão de um comportamento específico, de um fenômeno ou até mesmo do funcionamento de uma determinada organização. (Jesus, 2014).

Assim sendo, este capítulo refere-se ao enquadramento metodológico da dissertação, detalhando os procedimentos e técnicas usados na recolha e análise dos dados. Será feita uma descrição das abordagens metodológicas escolhidas, justificando a sua adequação aos objetivos do estudo. De seguida, serão apresentadas as técnicas de recolha de dados utilizadas. Será analisado o processo de escolha da empresa para o estudo de caso. Por fim, serão discutidos os procedimentos de análise dos dados, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos. Este enquadramento metodológico é essencial para assegurar o rigor científico e a relevância da investigação.

O **procedimento metodológico** adotado nesta investigação foi o estudo de caso único, uma abordagem amplamente reconhecida por permitir uma análise detalhada e contextualizada de fenômenos específicos (Yin, 2009). Esta escolha metodológica é particularmente relevante para estudar a implementação de estratégias de promoção de diversidade e inclusão em organizações, dada a complexidade e multidimensionalidade do tema (Stake, 1995). O estudo de caso único permite explorar não apenas as práticas e políticas formais, mas também as dinâmicas internas e os desafios enfrentados por uma organização específica.

Nesta investigação, o caso analisado foi uma empresa do grupo Segurador, identificada como uma referência em boas práticas na promoção de diversidade e inclusão. A escolha desta empresa baseou-se na sua reputação como uma organização que adota iniciativas inovadoras na área, servindo como um exemplo relevante para compreender as estratégias efetivas de diversidade e inclusão. Apesar da relevância do tema, foi enfrentada uma limitação: dificuldades no acesso a informações detalhadas e abrangentes sobre as práticas da empresa. Este desafio é frequentemente mencionado na literatura como um dos principais constrangimentos do estudo de caso único,

especialmente em contextos organizacionais onde a informação pode ser sensível ou confidencial (Yin, 2009; Simons, 2009).

1. Estratégia da investigação

A orientação metodológica que se tenta privilegiar neste estudo é a abordagem qualitativa. Os métodos qualitativos apresentam-se como o método mais adequado para este estudo, uma vez que se caracteriza por pequenas amostras de recolha de dados em que se tem como objetivo interpretar o sentido que as pessoas que descrevem a realidade social, dão às situações estudadas. Ao investigador fazer o uso dos métodos qualitativos, está a ter como recurso o sujeito (entrevistado), pois este é o ator na realidade social (Silva, 2013). Neste contexto, é importante assumir que o ator social é capaz de construir a realidade, bem como descrever a sua ação, como forma a atribuir-lhe significado (Silva, 2013). Por isso, o objeto geral da investigação, segundo o método qualitativo, é a “realidade social”, na medida em que o investigador interpreta a realidade que lhe é descrita pelo ator social, dotado de conhecimentos sobre o tema que se pretende investigar. Deste modo, é através do método qualitativo que se pretendeu conhecer a perceção dos colaboradores.

Esta estratégia de investigação conferiu robustez para dar resposta às questões de investigação que foram estabelecidas inicialmente (Coutinho, 2013): **De que forma o investimento em promover práticas de diversidade e inclusão beneficiam as empresas? Quais são as estratégias que as empresas usam para promover a diversidade e inclusão?**

No presente estudo a estratégia de investigação adotada é a estratégia abductiva, uma vez que um dos principais objetivos desta investigação é, de facto, identificar e analisar as estratégias de diversidade e inclusão nas empresas. Pelos motivos antes referidos, apenas foram possíveis ser recolhidas as perceções dos profissionais que concretizam a estratégia de diversidade e inclusão da empresa referida. Assim, pretendeu-se construir ideias mais gerais fundamentadas nas atividades quotidianas, linguagem e significados, que os atores sociais usam (Blaikie, 2000), neste caso, os profissionais que integram as equipas responsáveis pela elaboração da estratégia de diversidade e inclusão.

Segundo Blaikie (2000), a estratégia abductiva a ser utilizada, tem como pressupostos ontológicos o facto de considerar que a realidade social é uma construção social dos atores sociais que a compõem e, por isso, esta realidade é o resultado das diferentes interações

destes mesmo atores. As explicações epistemológicas passam por se considerar a existência de mais do que uma realidade e todas serem válidas.

2. Universo de análise e amostra

O universo de análise é considerado um conjunto de elementos que possuem as características ideais para a realização do estudo (Vergara, 1997). O universo de análise é, por isso, o grupo de pessoas que integra as características específicas que o investigador quer pesquisar, alinhadas com a definição do objeto de estudo, bem como com os objetivos gerais e específicos (Guerra, 2006). Numa investigação qualitativa, a seleção dos participantes não é feita de forma aleatória, mas sim através de uma escolha intencional baseada em critérios estabelecidos previamente pelo investigador, e esses critérios devem estar em conformidade com o objeto de estudo (Fontanella, 2021).

Tal foi o que se verificou na presente investigação, uma vez que o universo da análise é constituído pelos colaboradores que executam a estratégia de diversidade e inclusão da empresa. O estudo apresenta como objeto de estudo as estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas.

Os critérios de seleção para o universo de análise foram definidos: era necessário ser uma empresa referenciada como uma boa prática ao nível nacional e internacional sobre estratégias de diversidade e inclusão. Devido a questões de confidencialidade por parte da empresa, não foi possível ter contacto com mais colaboradores, o que limitou a possibilidade de estabelecer critérios específicos para a seleção dos participantes. Assim, o estudo teve de ser realizado com os recursos e informações que estavam disponíveis.

Importa referir que a amostragem intencional era composta por 7 colaboradores, mas apenas foram recolhidos dados de 6 colaboradores. O universo desta análise são os colaboradores da empresa do grupo segurador. A amostra são, por isso, 6 colaboradores da empresa do grupo segurador que fazem parte de 3 equipas diferentes: *sustainability*, *people and organization* e *communication*.

De acordo com as regras da investigação científica, por questões de confidencialidade, não só da empresa, como também dos próprios colaboradores, foi mantido o anonimato. Deste modo, foi elaborado um quadro no qual é espelhado, de um modo geral, a caracterização dos participantes (cf. Quadro 1).

Área de negócio	Entrevistados
<i>People and organization</i>	E1, E2
<i>Coordination of D&I</i>	E3
<i>Communication</i>	E4, E5
<i>Sustainability</i>	E6

Tabela 2 - Área de negócio dos colaboradores entrevistados

3. Técnica de recolha de dados

No desenvolvimento do presente estudo, houve a intenção de utilizar um conjunto de técnicas de recolha de dados com o objetivo de obter uma compreensão abrangente e detalhada do objeto de estudo. A intenção da utilização de diversas fontes e métodos de recolha de dados iria permitir uma triangulação robusta dos dados, aumentando a viabilidade dos resultados obtidos. No entanto, por motivos anteriormente mencionados, apenas foram realizadas entrevistas semiestruturadas

3.1. Entrevista

No que diz respeito às técnicas de recolha de dados, existem inúmeras técnicas no método qualitativo. As entrevistas, de acordo com Salvador (1980, as cited in Junior e Junior, 2011), tornou-se uma técnica de recolha de dados muito utilizada pelos investigadores das áreas das ciências sociais e psicológicas. Ribeiro (2008, as cited in Junior e Junior, 2011), refere que a entrevista é a técnica mais indicada quando se pretende obter informações à cerca da prática do ator social, como forma a ter em conta as atitudes, sentimentos e valores. É através da entrevista que, segundo Batista et al (2017), se “compreende a subjetividade do indivíduo por meio dos seus depoimentos (...)”.

Neste contexto, podemos ter em conta que as entrevistas podem ser abertas/não diretivas/não estruturadas, podem ser semi-diretivas e ainda podem ter uma natureza diretiva e estruturada. As entrevistas abertas, não são estruturadas e também não são diretivas, na medida em que, apenas se distingue de uma conversa informal, porque tem como objetivo a recolha de dados, contudo, pretende-se que o ator social descreva a realidade em estudo (Batista et al, 2017). Por isso, neste caso, o investigador apenas

tenciona ter uma perceção mais ampla da realidade social. Por outro lado, as entrevistas semi-diretivas apresentam perguntas fechadas e abertas em que o investigador não precisa de se manter totalmente fiel ao guião da entrevista (Batista et al, 2017). Por fim, as entrevistas estruturadas são aquelas em que o investigador acaba por seguir o guião da entrevista, previamente elaborado, como forma a perceber a realidade social em que o entrevistado se encontra (Batista et al, 2017). A entrevista pode ser entendida como uma conversa entre duas ou mais pessoas, sendo iniciada por um entrevistador com o propósito de recolher informações relevantes para um objetivo específico de pesquisa (Costa e Minayo, 2018). O principal propósito desta técnica de recolha de dados é que o investigador consiga obter informação detalhada e aprofundada sobre certas perceções ou representações de uma determinada realidade social, com o intuito de ajudar a compreender as conceções, os sentidos e os significados que os indivíduos podem atribuir às suas ações.

Posto isto, no presente trabalho de investigação, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, uma vez que foram as que melhor se adequavam ao tema em questão porque possibilitavam identificar tendências e padrões enquanto mantinham o foco nas especificidades do tema. Inicialmente, estava prevista a realização de sete entrevistas; contudo, apenas foram realizadas seis, uma vez que, apesar de várias tentativas de contacto e insistência, não foi possível obter a disponibilidade necessária por parte de um dos participantes previstos.

Para dar resposta aos objetivos deste estudo, foram elaborados quatro guiões de entrevista, um aplicado à equipa de *sustainability* (anexo 1), outro aplicado à equipa de *people and organization* (anexo 2), um terceiro guião aplicado à equipa de *communication* (anexo 3) e ainda foi construído um guião aplicado à *coordination D&I* (anexo 4).

Foi então realizada uma entrevista à coordenadora da área de diversidade e inclusão da empresa do grupo segurador (anexo 5), foi também realizada uma entrevista a um colaborador em que a sua área de negócio é *sustainability* (anexo 6). Ao mesmo tempo, foram realizadas duas entrevistas a dois colaboradores da área de *people and organization* (anexo 7). As últimas duas entrevistas foram feitas a dois colaboradores da área de *communication* (anexo 8), no entanto, um deles está mais focado numa área comportamental dos colaboradores da empresa. Importa ainda referir que todas as entrevistas foram realizadas *online* via *Microsoft teams*.

Neste contexto, através da revisão de literatura e da fundamentação teórica, com vista a construir um guião de entrevista semi-estruturada e focalizada, foi construído um modelo de análise, que está disposto no anexo 9. O modelo de análise construído tendo em conta todos os conceitos, dimensões e indicadores referentes ao tema em estudo. De acordo com as entrevistas realizadas foi possível proceder à elaboração de uma grelha de análise assente em categorias de análise com base nas perguntas de investigação: diversidade, inclusão, desafios da criação de práticas de D&I, práticas de D&I, benefício para as empresas do investimento em práticas de D&I (Anexo 10).

3.2. Questionário

Aquando do contacto inicial com a empresa do grupo segurador, foi pela empresa partilhado que iria decorrer um questionário interno com o objetivo de auscultar os colaboradores sobre as medidas da estratégia anterior de diversidade e inclusão, para que pudesse ser realizada uma nova estratégia, o mais alinhada possível com as necessidades dos colaboradores. Nesta altura, foi referido que os resultados do questionário seriam partilhados, através de entrevista, para os efeitos do presente estudo.

Contudo, no momento da disponibilização efetiva dos dados, a empresa referiu que os dados apenas poderiam ser lançados depois de um procedimento interno específico. Esse procedimento interno já não iria ocorrer em tempo útil para a presente investigação, originando uma significativa limitação da recolha de dados, uma vez que a análise detalhada das respostas ao questionário teria proporcionado *insights* fundamentais, a partir das perspetivas dos colaboradores.

Apesar desta limitação, a intenção inicial era realizar uma análise das respostas aos questionários, uma vez que teria sido possível identificar pontos fortes e aspetos de melhoria da política interna da empresa contribuindo para a melhoria da sua cultura organizacional.

Assim sendo, a impossibilidade de acesso aos resultados no tempo necessário foi uma limitação para o presente estudo, mas não diminuiu o rigor das restantes técnicas de recolha de dados.

3.3. Análise documental

A análise documental é uma técnica importante para a abordagem de dados qualitativos, pois pode complementar outras técnicas ou revelar novos temas e questões (Lüdke & André, 1986). A análise documental é, portanto, um procedimento que aplica métodos e técnicas para captar, compreender e analisar diferentes tipos de documentos (Junior et al., 2021).

Contudo não foi possível realizar a análise documental, como estava previsto inicialmente, uma vez que a empresa do grupo segurador não permitiu o acesso aos documentos internos por questões de confidencialidade. Esta limitação representou um constrangimento para o estudo, uma vez que a análise documental seria uma parte crucial para a compreensão aprofundada das práticas de diversidade e inclusão da empresa. A análise documental iria permitir realizar um cruzamento das percepções recolhidas em contexto de entrevista com dados oficiais da empresa.

Perante este constrangimento, foi necessário procurar uma outra estratégia de recolha de dados como forma a garantir o enriquecimento do presente estudo, que será abaixo referida.

3.4. Benchmark

A realização de um benchmark não estava inicialmente prevista. No entanto, devido aos constrangimentos anteriormente mencionados, foi necessário desenvolver novas estratégias para enriquecer o presente estudo sobre as estratégias de promoção de diversidade e inclusão das empresas. Uma dessas estratégias foi, por isso a realização de um benchmark. A importância de realizar um benchmark reside na possibilidade de comparar práticas e resultados com outras empresas e setores, identificando melhores práticas e oportunidades de melhoria. Esta análise contribui para uma visão mais robusta e abrangente do tema.

4. Apresentação do estudo de caso: uma empresa do grupo segurador

A empresa escolhida para o presente estudo de caso solicitou o seu anonimato. Esta preferência foi fundamentada em políticas internas de confidencialidade e de proteção de dados estratégicos. Como forma a cumprir com esse pedido, o nome da empresa e quaisquer informações que possam revelar a sua identificação foram deliberadamente omitidos em todas e quaisquer secções do presente estudo.

Importa referir que esta condição imposta pela empresa condicionou o trabalho empírico de várias maneiras: i) acesso limitado aos dados: a necessidade do anonimato restringiu o acesso aos dados internos para análise documental, por isso, os dados que se tentaram obter que pudessem depender de documentos internos confidenciais, foram alcançados por meio de entrevistas; ii) descrições gerais: as descrições do conjunto de processos, práticas e estruturas organizacionais relacionadas com o tema do estudo, foram obtidos a partir da perceção da equipa responsável pela área de D&I, neste caso, isto limitou a profundidade da análise; iii) limitações na apresentação dos dados: todos os dados apresentados foram cuidadosamente selecionados para não identificar a empresa, esta estratégia, embora necessária, pode ter limitado a abrangência da análise que pudesse enriquecer o estudo.

Apesar de tudo, todos os esforços foram feitos para que o estudo seja reflexivo. A decisão de respeitar o pedido de anonimato da empresa reflete um compromisso ético com a confidencialidade da empresa estudada. Assim, foram tidas em conta as preocupações legítimas das partes envolvidas.

A empresa em questão pertence ao grupo segurador que se encontra sediado em Bruxelas com cerca de 200 anos de experiência no mercado. Encontra-se presente em 14 países da Europa e da Ásia. Esta empresa encontra-se em Portugal desde 2005. Conta com 1328 colaboradores e 2261 mediadores para prestar o serviço das suas diferentes marcas comerciais. Recentemente, foi distinguida na 4ª edição do estudo do Merco Empresas e Líderes de Portugal, um estudo que analisa as empresas com a melhor reputação corporativa e que também destaca alguns líderes empresariais. O Merco é um monitor corporativo de referência que classifica as empresas líderes mais reconhecidas em diferentes países, nomeadamente, Espanha e América Latina que avalia a reputação das empresas desde 2000, com base numa metodologia multistakeholders composta por seis avaliações e mais de vinte fontes de informação (Merco, 2024). A metodologia do

Merco é pública, a presença das empresas, líderes no ranking é gratuita e a avaliação segue as normas e códigos da ESOMAR (Código de ética e de conduta). Este estudo teve envolvimento de 216 executivos de grandes empresas e 800 cidadãos. No ano de 2023 garantiram assim, a 40ª posição no universo e a posição de 2º lugar do ponto de vista do setor segurador em Portugal.

Neste mesmo estudo, foi desenvolvido um ranking cujo objetivo era avaliar o envolvimento das empresas com os ESG's, onde esta empresa se destacou pela primeira vez na posição 66ª.

4.1. Visão, Missão e Valores

A empresa do grupo segurador tem como **missão** “proporcionar uma experiência emocional e relevante na vida das pessoas”¹². Pretendem ser, em 2030, “(...) uma presença ativa e bem-vinda em cada família portuguesa, cultivando ligações entre sinceras e multigeracionais com base na confiança, no cuidar e numa profunda compreensão das diferentes etapas da vida¹³. Têm por base 4 principais valores: *care, dare, deliver e share*. Pretendem respeitar e cuidar das pessoas enquanto desafiam os limites, cumprindo promessas e com o objetivo de partilhar o sucesso.

4.2. Estrutura organizacional

Esta empresa do grupo segurado é composta por 6 principais grupos: três grupos de topo, onde se insere a administração, o grupo internacional, a *holding* e uma das suas principais marcas comerciais. Os dois restantes grupos dizem respeito aos serviços corporativos da empresa e à fundação possui no seu core. Esta é uma fundação corporativa, possui o estatuto de IPSS e de utilidade pública tendo como objetivo a prossecução de solidariedade social na comunidade, agregando pessoas e parceiros (retirado da página da *internet* da empresa do grupo segurador). A Fundação existe desde 1998 e tem como missão: “agir para transformação, capacitar para a superação, ousar para o impacto. Focam-se em 3 problemas sociais: saúde, envelhecimento e exclusão social e têm como pilares de atuação: investimento social, capacitação de pessoas e entidades, investimento de impacto e voluntariado e cidadania ativa¹⁴

¹² Retirado da página da *internet* da empresa do grupo segurador

¹³ Retirado da página da *internet* da empresa do grupo segurador

¹⁴ Retirado da página da *internet* da empresa do grupo segurador

Para o presente estudo, foi tida em conta a empresa de serviços corporativos, mais propriamente três principais equipas. A equipa de *Sustainability*, a equipa de *People and Organization* e a equipa de *Communication*. Foram escolhidas estas três equipas, uma vez que, são as responsáveis por promover estratégias de diversidade e inclusão na empresa. A sustentabilidade é o principal pilar da empresa e entendem-na como uma “(...) como uma abordagem sistémica que abre portas à inovação social e cria valor partilhado entre o negócio e a sociedade”. Num relatório da empresa com dados de 2021, referem que 97% dos seus colaboradores tinham contrato sem termo. Em termos de paridade, em 2021 eram compostos por 585 homens e 722 mulheres, em que 42% destas ocupavam cargos de gestão. A empresa possui 755 mulheres e 580 homens, representando 12 nacionalidades. As mulheres têm, em média, 34 horas de formação, enquanto os homens têm 30 horas. A taxa de retorno ao trabalho após licença parental é de 93% para as mulheres e 96% para os homens. Em relação aos contratos, 44% das mulheres e 56% dos homens possuem contratos sem termo.

As três principais motivações da estratégia de sustentabilidade da empresa é: i) contribuir para uma sociedade mais saudável; ii) promover a resiliência climática; iii) fomentar a inclusão e, para isso, definiram seis objetivos corporativos. No que diz respeito à terceira ambição da estratégia: fomentar a inclusão, uma das preocupações do negócio é atender à diversidade e inclusão da empresa.

A empresa está comprometida com o desenvolvimento sustentável e destacaram, no relatório de sustentabilidade de 2021, o comprometimento com 10 metas dos ODS:

1. Erradicar a pobreza;
2. Saúde de Qualidade;
3. Educação de qualidade;
4. Igualdade de género;
5. Trabalho digno e crescimento económico;
6. Indústria, inovação e infraestruturas;
7. Reduzir as desigualdades;
8. Cidades e comunidades sustentáveis;
9. Ação climática;
10. Parcerias para a implementação dos objetivos.

4.3. As práticas de diversidade e inclusão da empresa do grupo segurador

Para aprofundar a compreensão sobre as práticas de diversidade e inclusão da empresa do grupo segurador, foi necessário consultar o relatório de sustentabilidade de 2023. Este relatório fornece uma visão detalhada das iniciativas da empresa na promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo. Ao integrar essas informações no presente estudo, procura-se enriquecer a análise e contribuir para uma visão mais abrangente sobre os esforços da empresa em construir uma cultura corporativa diversificada e inclusiva.

Em 2023, a empresa do grupo segurador lançou pela primeira vez uma formação de Diversidade e Inclusão (D&I), aberta a todos os colaboradores, incluindo as lideranças. Esta iniciativa reflete um dos objetivos de sustentabilidade da empresa, que é levar em consideração o índice de diversidade de gênero e fomentar a inclusão como uma preocupação interna. Existe um comprometimento sólido com a diversidade e inclusão, visto como essencial para o negócio, além de um investimento significativo em impacto social. A empresa está focada na preparação da força de trabalho para o futuro, garantindo que os colaboradores estejam prontos para enfrentar a transformação digital e social, com um foco particular na adaptação a novos desafios relacionados com a diversidade e inclusão.

A estratégia da empresa está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), focando-se em vários, dos quais: 10 - reduzir as desigualdades - e 5 - igualdade de gênero. Do ponto de vista da gestão de risco, a empresa prevê ações nas áreas social, de governança e ambiental. Na dimensão social, identifica a diversidade e inclusão, a igualdade salarial e o respeito pelos direitos humanos como temas críticos que podem impactar a sua reputação.

Em 2022, com base num diagnóstico interno, a empresa desenvolveu uma estratégia de diversidade e inclusão assente em três pilares:

1. Ambiente de trabalho inclusivo: promover uma cultura e processos justos que assegurem respeito e valorização individuais.
2. Gestão de talento inclusivo: trabalhar temas como a equidade de oportunidades, a progressão de carreira, a liderança feminina e o recrutamento inclusivo.

3. Marca e negócio inclusivos: identificar oportunidades que tornem o negócio e os processos mais inclusivos, de forma a melhor servir os clientes na sua diversidade.

Aliado a estas iniciativas, a empresa conta com Comunidades de D&I, compostas por grupos de voluntários que exploram seis diferentes dimensões da diversidade: género, LGBTQIA+, deficiência e neurodiversidade, idade, etnia e vida. Além disso, promove o projeto da Jornada de Desenvolvimento em Diversidade e Inclusão, onde é criado um espaço acolhedor para que os colaboradores partilhem experiências pessoais e abordem conceitos básicos de diversidade, equidade e inclusão.

Essas iniciativas e dados demonstram o compromisso da empresa em promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo, refletindo as suas práticas e políticas de diversidade e inclusão.

5. Estratégia para enriquecimento do estudo

Devido às limitações impostas pela exigência de anonimato da empresa em causa, tornou-se necessário adotar uma estratégia alternativa para enriquecer o estudo e garantir a robustez das conclusões. Entre essas estratégias, destaca-se a realização de um *benchmark* das práticas adotadas por outras empresas de referência, tanto a nível nacional quanto internacional.

A realização do *benchmark* teve como objetivo principal compensar a falta de detalhes específicos da empresa estudada, proporcionando um contexto mais amplo e comparativo que enriqueça a análise empírica. Esta abordagem permitiu: i) ampliar os dados: ao fazer o levantamento de práticas de outras empresas reconhecidas, foi possível realizar uma análise comparativa mais rica e diversificada, dando origem a uma visão mais abrangente das melhores práticas e tendências na área da diversidade e inclusão, contextualizando melhor os resultados obtidos da empresa do presente estudo; ii) validar resultados: a comparação com outras empresas de referência permitiu validar os resultados, garantindo que as conclusões do estudo não sejam apenas aplicadas à empresa em questão, mas que tivesse uma relevância e uma aplicabilidade mais ampla; iii) desenvolver recomendações: foi possível desenvolver recomendações mais fundamentadas e práticas, aplicáveis não apenas à empresa do grupo segurador, mas potencialmente úteis para outras organizações.

Assim sendo, para realizar o *benchmark*, foram selecionadas duas empresas, o Grupo Santander, ao nível nacional e a Coca Cola, ao nível internacional e foi realizada uma análise comparativa:

Dimensão	Coca-Cola	Grupo Santander
Estratégias Gerais de Diversidade e Inclusão	Guia interno de Allyship, redes de inclusão lideradas por funcionários, compromisso de 50% de mulheres em cargos de liderança até 2030.	Políticas robustas em diversidade e inclusão; foco em justiça, respeito e ambiente psicologicamente seguro.
Igualdade de Género	Empoderamento de mulheres com meta de 40% de cargos de liderança ocupados por mulheres até 2025.	Rede SWN para visibilidade das mulheres; igualdade salarial com meta de 0% de gap até 2025.
Deficiência	Grupo interno dedicado à inclusão de pessoas com deficiência, alinhado à proporção populacional.	Programas de empregabilidade para pessoas com deficiência; guias e formação para inclusão no ambiente de trabalho.
Gerações	Cinco gerações na força de trabalho promovendo respeito e aprendizagem intergeracional.	Promoção da inclusão de diferentes faixas etárias com iniciativas de apoio e integração.
Cultura	Promoção da inclusão de minorias étnicas e multiculturalidade.	Programas e guias para promoção de uma cultura inclusiva e suporte a minorias.
LGBTQIA+	Rede LGBTQIA+ promovendo inclusão e aceitação.	Rede Embrance e ações de sensibilização ao tema LGBTQIA+.
Transparência e Igualdade Salarial	Revisão regular de políticas para eliminar vieses e desigualdades.	Revisões salariais e políticas de remuneração justa; meta de eliminar o gap salarial de género.

Tabela 3 – Benchmark: Coca-Cola e Grupo Santander - Construção própria a partir de Coca-Cola (2024); Bloomberg (2024); Relatório de Sustentabilidade Santander Portugal (2023). Detalhe anexo11

Capítulo 4 - Resultados e Desafios na gestão de Diversidade e Inclusão: Percepções e Práticas

Após terem sido analisados os dados empíricos do estudo, é necessário analisar e interpretar os dados, uma vez que, apenas dessa forma será possível proceder à resposta das questões e objetivos da investigação (Brandão et al, 2021).

Como referido anteriormente, a presente investigação tem uma abordagem qualitativa e, por essa razão, a análise qualitativa dos dados pode ser compreendida como um processo que procura compreender a experiência humana, simplificando, identificando padrões e interpretando grandes volumes de informações, frequentemente provenientes de diversas fontes (Brandão et al, 2021). Neste caso, as informações recolhidas são, na sua íntegra, de entrevistas realizadas aos colaboradores responsáveis pela estratégia de diversidade e inclusão, como anteriormente mencionado.

Exemplos de benchmark como o da Coca-Cola mostram a importância de guias internos de e redes lideradas por funcionários como forma de construir um ambiente mais inclusivo e colaborativo. Da mesma forma, o Grupo Santander destaca o valor de políticas robustas para criar um ambiente psicologicamente seguro e focado em justiça e respeito, o que pode inspirar práticas semelhantes na organização estudada.

As entrevistas realizadas representam então as percepções e práticas relacionadas com a diversidade e inclusão dentro da empresa do grupo seguradora. Como foi supramencionado, as entrevistas foram realizadas a colaboradores de diferentes áreas, ainda que todos tenham responsabilidade na implementação da estratégia de diversidade e inclusão. Sendo assim, torna-se necessário apresentar uma análise preliminar dos resultados, integrando e interpretando as diferentes perspetivas fornecidas pelos entrevistados.

Iniciativas como as do Grupo Santander, que busca alcançar 0% de gap salarial até 2025, e a meta da Coca-Cola de 50% de mulheres em cargos de liderança até 2030, são exemplos de metas claras e mensuráveis que contribuem para a transparência e credibilidade das práticas de igualdade de género

Importa destacar que se verifica nos discursos dos entrevistados um conjunto de fatores mais verbalizados, para além dos temas destacados para a constituição do guião de entrevista. Entre os principais fatores promotores de diversidade e inclusão mencionados, destacam-se: o **apoio da liderança organizacional**, considerado essencial para validar e implementar políticas inclusivas; a **formação e sensibilização obrigatória**,

com foco na desconstrução de preconceitos; a **adoção de práticas de recrutamento inclusivo**, que valorizem a diversidade; e a criação de uma **cultura inclusiva**, que promova pertencimento e respeito, reforçada por redes de embaixadores e comunidades internas.

O benchmark também revela boas práticas voltadas para a inclusão de pessoas com deficiência, como o grupo interno dedicado da Coca-Cola e os programas de empregabilidade do Grupo Santander. A promoção de respeito intergeracional, destacada por ambas as organizações, reforça a necessidade de integração de diversas gerações no local de trabalho.

Além disso, foi enfatizada a necessidade de **garantir a transparência e equidade salarial**, com ações para medir e eliminar lacunas salariais; o **apoio a grupos sub-representados**, assegurando acessibilidade e inclusão de minorias; e a **integração da diversidade no core business**, ampliando o impacto positivo nas organizações e na sociedade.

A inclusão de minorias culturais e étnicas promovida pela Coca-Cola e os programas de suporte a comunidades LGBTQIA+ pelo Grupo Santander, como a Rede Embrace, são práticas que podem ser adaptadas para a realidade da organização estudada, promovendo maior aceitação e diversidade interna.

Estes fatores refletem uma abordagem estratégica e comprometida para fomentar ambientes mais justos, inclusivos e alinhados ao desenvolvimento sustentável. No mesmo sentido, o benchmark fornece diretrizes úteis para alinhar a empresa estudada a práticas globais de sucesso em diversidade e inclusão.

1. Diversidade

A diversidade é amplamente entendida na literatura como um conceito abrangente que engloba múltiplas dimensões, desde gênero, etnia e idade até experiências culturais e profissionais (Edwards et al., 2020; Das, 2022). Segundo Das (2022), a diversidade vai além das características observáveis, incluindo valores, crenças e estilos de vida, e é considerada um motor de inovação nas organizações. Couto (2021) reforça essa ideia, argumentando que a promoção de diversidade e inclusão não é apenas uma exigência ética, mas uma estratégia essencial para a sustentabilidade organizacional, que reflete em

maior desempenho e coesão social. Os entrevistados corroboram a complexidade desse conceito:

"A diversidade (...) é definida por tudo aquilo que é diverso, tudo aquilo que é plural, tudo aquilo que de alguma forma personifica ou de alguma forma traz uma especificidade única para cada pessoa" (E1)

"(...) mais importante do que definir o conceito é saber valorizar e retirar o melhor partido dessa diversidade" (E1)

*"(...) se a nossa organização for o **espelho da sociedade**, também conseguimos responder melhor às necessidades do mercado" (E2)*

"Foi no âmbito da sustentabilidade que se encaixou esta necessidade de trabalhar e D&I (...) fizeram esta escolha de contratar alguém especificamente para coordenar e garantir que este esta andava para a frente (...)” (E3)

Por sua vez, um dos entrevistados questionou a disparidade entre a composição racial da sociedade e da empresa, reforçando a importância de olhar para a **diversidade como a representatividade**, enfatizando que:

"(...) se há 30% de pessoas negras e 70% de pessoas brancas, porque é que dentro da empresa há 98% de pessoas brancas e 2% de pessoas negras?" (E3)

A literatura aponta para a diversidade como um fator estratégico e inovador que contribui para a criação de valor, promovendo impactos positivos na atração, retenção e desenvolvimento de talentos diversificados (Das, 2022; Couto, 2021), os discursos dos entrevistados reforçam essa ideia garantindo a necessidade de representatividade e equidade:

"(...) eu redigi em conjunto com a equipa de comunicação, a equipa de sustentabilidade e os RH um capítulo de comunicação inclusiva que está no regulamento de comunicação e nós tentamos levar isso às equipas da comunicação. Aquilo são os bons princípios e é muito difícil de controlar 100% porque são equipas diferentes que

implementam. Tentamos sensibilizar durante vários meses, temos um board de comunicação onde fazemos este projeto e levamos várias entidades para vir falar sobre esta temática.” (E4)

“(…) há princípios que são mais ou menos transversais e que balizam um bocadinho a forma como nós comunicamos e que depois cada equipa percebe que existe essa personalidade da marca, o tom e adapta-se” (E4)

Como visto no capítulo 2, Das (2022) categoriza a diversidade em dimensões informacionais, culturais, religiosas e psicológicas, apontando que muitas organizações ainda não reconhecem todas essas dimensões de forma integrada nas suas estratégias. Além disso, as políticas de diversidade e inclusão são consideradas recentes em Portugal, com práticas que ainda não refletem toda a complexidade social, como a representatividade de diferentes religiões, etnias e nacionalidades. A análise do discurso pretende identificar exatamente essa lacuna:

“(…) a diversidade na empresa não é muito visível em todas as suas dimensões, que são quase infinitas e, por isso, nós não temos uma representatividade de diferentes religiões, diferentes etnias, diferentes nacionalidades. Siamo uma empresa tipicamente comporta por pessoas de etnia branca, temos um bom equilíbrio de género, mas no seu todo, não é uma empresa que se encontre diversidade” (E5)

A diversidade, enquanto elemento estratégico, só pode gerar resultados positivos se acompanhada por ações concretas que promovam a inclusão e a equidade (Das, 2022). A valorização da diversidade nas organizações promove a competitividade, o progresso social e económico, e reforça a sustentabilidade a longo prazo, sendo um compromisso ético e estratégico além das obrigações legais (Nascimento, 2022). Ou seja, E6 refere que **o valor da diversidade só é plenamente alcançado se houver esforço ativo para incluir essas pessoas na organização:**

“Tu podes ter diversidade, mas só vais ter acesso ao valor dessa diversidade se trabalhares na questão da inclusão dessas pessoas” (E6)

“Sem esse trabalho de inclusão, as pessoas vão ficar frustradas, vão se sentir discriminadas, não vão dar o seu melhor, não vão estar confortáveis com o seu bem-estar e eventualmente saem daqui e vão fazer outras coisas” (E6)

Esta visão está alinhada com o que Edwards et al. (2020) afirma, indicando que a inclusão promove um sentimento de pertença e respeito mútuo, essenciais para o bem-estar organizacional.

Essas análises refletem que a diversidade, a inclusão e a equidade formam uma tríade essencial para que as empresas se tornem mais sustentáveis e justas, requerendo esforços contínuos para que essas dimensões sejam efetivamente implementadas e integradas.

2. Inclusão

Edwards et al. (2020) descreve a inclusão como a promoção de ambientes de trabalho justos e equitativos, onde todos os colaboradores podem prosperar. Este conceito está relacionado com o reconhecimento e valorização das diferenças individuais, garantindo um sentimento de pertença e respeito mútuo. Dalton (2020) reforça que a inclusão não apenas fortalece a coesão interna das organizações, mas também contribui para a redução das desigualdades sociais e para a criação de uma cultura organizacional mais robusta: Ora, de acordo com os discursos, conclui-se que a inclusão emerge como um conceito multifacetado que combina a necessidade de ações equitativas, o reconhecimento das competências individuais, e a criação de um sentimento de pertença dentro das organizações. Os entrevistados reforçam a necessidade de práticas específicas e contínuas para enfrentar os desafios na implementação dessas iniciativas e garantir ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos:

“(...) incluir pessoas e tratá-las de forma equitativa, (...) é garantir que as pessoas têm um espaço, têm o seu direito respeitado e que, independentemente da sua situação, têm as mesmas oportunidades dentro da organização” (E1)

“(...) eu enquanto pessoa com deficiência, devo ser reconhecido pelas minhas competências, pelas minhas qualidades enquanto profissional e não propriamente pela minha deficiência” (E2)

E3 introduziu o **conceito de pertença (belonging) como um objetivo máximo da inclusão:**

“(...) que se sintam com tratamento justo e que nenhuma característica tenha um papel no acesso ou não a alguma oportunidade (...) porque realmente acho que se a inclusão funcionasse bem e estivesse plena, nós todos sentimos pertença” (E3)

Edwards et al. (2020) destacam que a diversidade e a inclusão, ao promoverem ambientes representativos e justos, geram um sentimento de pertença entre os colaboradores, essencial para a inovação organizacional. Essa pertença, no entanto, só é alcançada quando há liderança comprometida e estratégias específicas para garantir a inclusão. Dalton (2020) enfatiza a importância de práticas como comunicação inclusiva e a busca pela equidade salarial, assegurando que características pessoais não sejam obstáculos para oportunidades, um ponto alinhado com o discurso de E3. Além disso, Sabharwal (2014) reforça que a inclusão deve ir além de iniciativas superficiais, envolvendo o reconhecimento e a valorização das diferenças individuais, o que promove justiça social e equidade, elementos indispensáveis para o sentimento de pertença. Harrison et al. (2002) acrescentam que as práticas de diversidade bem implementadas têm impacto positivo não apenas dentro das organizações, mas também nas comunidades externas, fortalecendo o papel social das empresas. Por fim, Werther e Chandler (2005) sublinham que a criação de um ambiente de pertença requer não apenas ações concretas, mas também a implementação de métricas claras e avaliações contínuas. Isso demonstra que o trabalho de inclusão é um processo dinâmico e adaptável, essencial para alcançar resultados tangíveis e assegurar a sensação de pertença em um contexto organizacional inclusivo. Esses autores sustentam a visão de que a pertença, como mencionada por E3, é o resultado de práticas inclusivas bem estruturadas e orientadas por valores de equidade e justiça.

3. Práticas de diversidade e inclusão

A diversidade e inclusão contribuem para a superação de barreiras e preconceitos, promovendo a igualdade de oportunidades (Das, 2022), e podem ser implementadas por meio de práticas organizacionais que incluem a garantia de igualdade de oportunidades e remunerações justas (BCSD, 2024). Nesse contexto, Edwards et al. (2020) destaca as várias dimensões da diversidade, como gênero, etnia e habilidades, enfatizando a importância de comunidades diversificadas para reforçar a necessidade de reconhecer e valorizar essas diferenças no ambiente organizacional. Tal é notório no discurso de E1:

“(...) criarmos iniciativas que estão relacionadas com este âmbito também permite às pessoas perceberem um bocadinho isto, para perceberem que nós temos que fazer alguma coisa para de alguma forma conseguir colmatar uma certa discriminação e falta de oportunidades iguais para todos (...)” (E1)

“(...) temos falado do equal pay e equal value, portanto, estamos a olhar para as questões salariais e para condições de remuneração. Estamos a perceber se existe equilíbrio principalmente de gênero, (...) recrutamento inclusivo. Estamos a criar cada vez mais parcerias com entidades ou outras instituições parceiras para divulgarem as nossas oportunidades para nos ajudarem a incluir pessoas (...), como da comunidade LGBT, pessoas com algum tipo de deficiência, quer seja ao nível mental ou ao nível físico” (E1)

“As sete comunidades de diversidade (...) etnia, LGBTQIA+, deficiência, gênero, etc. Cada uma dessas comunidades tem um patrocinador que é um membro da comissão executiva, ou seja, é um membro da mais alta gestão da nossa empresa (...) a questão da diversidade e a questão de escutar quem realmente está nos temas” (E2)

As empresas trazem grandes benefícios para as comunidades locais, como é o exemplo de: i) geração de emprego; ii) remunerações; iii) benefícios; e iv) impostos (COM, 2001). Uma das práticas mais importantes, é o recrutamento. É através da relação das empresas com o meio envolvente que estas conseguem fazer o recrutamento de pessoas em situação de exclusão social; patrocinar eventos culturais e desportivos locais por meio de ações de caridade; ou até mesmo oferecer espaços adicionais de formação e apoio de ações de promoção ambiental (Teles, 2020). Também esta empresa do grupo segurador investe na forma de como recrutam:

“(...) temos um processo de recrutamento em que neste momento temos 11 parceiros de recrutamento inclusivo (...) todas as nossas ofertas de recrutamento a partir do momento em que são publicadas externamente, todos os nossos parceiros recebem as nossas oportunidades de recrutamento. Esses são os parceiros que têm a ‘função’ de fazer a triagem dentro dos candidatos que tenham e fazer uma candidatura diretamente através da nossa plataforma” (E2)

A dimensão humana e os temas sociais são fundamentais para a sustentabilidade das organizações e das empresas (BCSD, 2024) e, por isso, de forma as empresas contribuírem para o bem-estar dos colaboradores, devem ter em conta um conjunto de pontos incontornáveis, dos quais: implementação de práticas de diversidade, equidade e inclusão (BCSD, 2024). Deste modo, a gestão da diversidade é definida como uma estratégia que as empresas utilizam para capitalizar de forma mais eficiente as oportunidades que esta oferece (Das, 2022). A empresa em questão também destaca a sua estratégia como fundamental:

“Uma estratégia de D&I assente em três pilares: ambiente de trabalho inclusivo, gestão de talento inclusivo e inclusão no negócio e na marca. Dentro de cada um desses pilares existe uma série de ações que temos de dar resposta (...) esta estratégia, termina no final deste ano, esteve em vigor durante os últimos 3 anos” (E2)

“Processo de denúncias que foi revisto muito recentemente.” (E2)

“Campanha ‘Quebra o Silêncio’ para aumentar a perceção de segurança psicológica” (E3)

“Programas de storytelling e temas como LGBTQIA+, racismo e idadeismo promovem sensibilização.” (E4)

“Nós não temos um processo desenhado em concreto, porque é um desafio (...) nós temos um conjunto de ferramentas básico, mas depois vamos dar resposta caso a caso” (E2)

“(...) 8 princípios baseados em comportamentos (...): amor pelo ser humano, cuidando de quem nos rodeia, com gentileza e presença plena; existimos para brilhar, evoluir, gerando confiança e plenitude em toda a organização; encantamos praticando um otimismo consciente, criando momentos felizes e memoráveis; somos vulneráveis abrindo espaço para a perda e tristeza e para compreender a nossa humanidade; inspiramos oferecendo a nossa criatividade com generosidade; praticamos a inclusão, promovendo com persistência um ambiente de trabalho seguro, saudável e que acolha a diferença; somos realistas adaptando-nos com robustez e flexibilidade, conectando-nos com a nossa essência para crescer; promovemos a transparência, criando alianças e avançando com honestidade.” (E5)

“(...) 3 ambições de longo prazo (...) que são os guias orientadores (...): promoção da inclusão, resiliência climática e uma sociedade mais saudável. (E6)

Diante toda e qualquer prática de diversidade e inclusão, é necessário ter em conta a relação entre desigualdades sociais e desenvolvimento sustentável. Therborn (2012) destaca que as desigualdades, enquanto diferenças hierarquizadas, são moralmente injustificadas e evitáveis, sendo necessário abordar estas questões de forma integrada e multidimensional. Por isso, o entrevistado 3 considera que:

“esta ideia destas desconstruções do que é que é opressão e que está sempre na base e realmente a justiça social acaba por ser o tema mais importante que mesmo não sendo explícito, acaba por ser o que está por trás de tudo” (E3)

Para além disto, na elaboração de uma estratégia de diversidade e inclusão, é essencial ter em conta a comunicação da estratégia e das respetivas práticas, aos colaboradores, bem como a definição de objetivos e métricas concretas, tangíveis e relevantes para medir o processo (BCSD, 2024). É notória esta prática a partir do seguinte testemunho:

“A empresa promove literacia sobre diversidade, celebra grupos específicos e convida representantes externos para falar sobre as suas experiências. Posto isto, parece pertinente avaliar o impacto real das iniciativas de diversidade e inclusão na empresa. Especificamente, questiona-se se essas iniciativas estão efetivamente a reduzir a

discriminação e se as parcerias e comunidades internas estão a agregar valor prático para os colaboradores. Além disso, é importante perceber se o recrutamento inclusivo está a atrair uma diversidade de candidatos, assim como se o processo de denúncias é eficiente o suficiente para garantir a segurança aos colaboradores na quando sentem necessidade de reportar uma situação de assédio ou discriminação.” (E6)

“Também se levanta a questão sobre a robustez dos KPIs utilizados para medir o impacto dessas iniciativas e a eficácia de projetos de conscientização, como o "Quebra o Silêncio". (E6)

4. Desafios para a empresa

Os desafios relacionados à diversidade e inclusão são destacados por diferentes autores, sendo corroborados pelos discursos dos entrevistados, que ilustram como esses desafios se manifestam nas empresas.

Couto (2021) argumenta que a igualdade de género é essencial para o desenvolvimento sustentável e o desempenho organizacional, enfatizando que empresas que incorporam estratégias de género têm melhores resultados. No mesmo sentido, a APPDI (2023) destaca a importância de uma cultura organizacional que valorize diferenças relacionadas a identidade de género, orientação sexual, etnia e outras dimensões, fortalecendo a cooperação e a inovação. A análise dos discursos pretende identificar exatamente isso:

“(…) a primeira batalha muitas vezes é o género para criar aqui alguma equidade e igualdade em termos de distribuição de poder, mas de alguma forma também criar diversidade (…) gera a riqueza, que geram as ideias”. (E1)

“(…) se nós tivermos pessoas de diferentes backgrounds com diferentes experiências, com diferentes formas de pensar temos mais riqueza naquilo que é o nosso contexto” (E1)

“(…) a empresa tem um equilíbrio de género com 54% de mulheres, um ambiente diversificado melhora a produtividade e criatividade dos colaboradores permitindo que as pessoas se sintam seguras para partilhar aquilo que sentem e são” (E1)

Couto (2021) também aborda a relevância de políticas como a Lei nº4/2019 para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, mas reconhece que o desalinhamento entre as competências oferecidas e as exigências do mercado representam um desafio estrutural. De acordo com os discursos, pode-se verificar exatamente este ponto:

“(...) se as pessoas com deficiência tiveram dificuldade no acesso ao percurso acadêmico, à formação escolar, isso para nós é um desafio. Por mais vontade que nós tenhamos em recrutar, muitas das vezes o mercado não responde às nossas necessidades” (E2).

BCSD (2024) afirma que o comprometimento da gestão de topo é um elemento crucial para o sucesso das iniciativas de diversidade e inclusão. Sem esse envolvimento, os projetos correm o risco de falhar. O mesmo se verifica na empresa do grupo segurador do presente estudo:

“(...) se não houver envolvimento da gestão de topo, tudo cai por terra” (E2)

Dalton (2020) discute que criar uma cultura inclusiva requer desconstruir preconceitos e valorizar as diferenças, promovendo oportunidades iguais para todos. BCSD (2024) destaca que a diversidade é um tema culturalmente complexo, que frequentemente causa desconforto, exigindo sensibilização e comunicação cuidadosa. Deste modo, os entrevistados corroboram com esta ideia:

“(...) é nosso trabalho também, enquanto equipa de projeto D&I, desconstruir esses vieses para que haja mais oportunidades para todo o tipo de pessoas” (E3)

“(...) nós sentimos que o tema da diversidade e inclusão é um tema que causa incômodo. Não é um tema fácil, não é uma conversa que se tenha, como por exemplo, saúde e bem-estar” (E4)

Werther e Chandler (2005) enfatizam que a implementação de mudanças na cultura organizacional para integrar práticas de responsabilidade social e inclusão é um processo que precisa de tempo e paciência. Por isso, a diversidade bem gerida traz benefícios significativos, como inovação e vantagem competitiva, mas exige métricas claras e

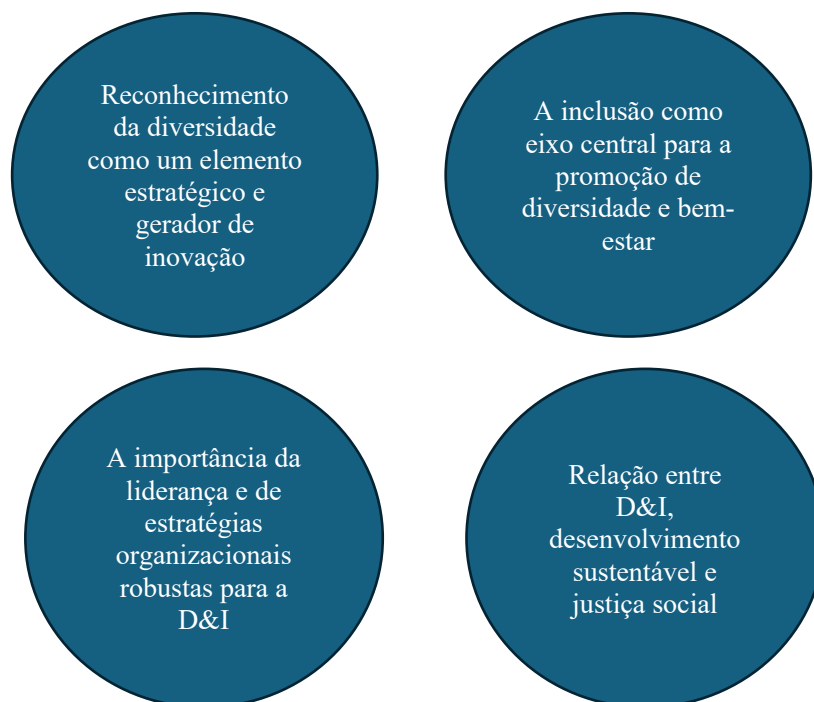
esforços contínuos para materializar esses benefícios (BCSD, 2024). Tal é verificado na empresa do grupo segurador:

“(...) sempre que pretendemos fazer uma evolução naquilo que é a vida da empresa, nos comportamentos e na cultura organizacional, sabemos que isso também demora algum tempo” (E5)

“(...) a diversidade traz muitas perspectivas diferentes e sabendo gerir todas essas perspectivas acaba por haver aqui uma mais-valia e um valor acrescentado para as empresas” (E6)

Capítulo 5 – Fatores promotores de diversidade e inclusão

Em resumo, as entrevistas analisadas no capítulo 4 destacaram quatro dimensões principais que exigem atenção especializada:



1. Reconhecimento da Diversidade como Elemento Estratégico e Gerador de Inovação

A diversidade, tal como apontado por Das (2022), não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia que potencia a inovação e o desempenho organizacional. A heterogeneidade em termos de género, etnia, idade e experiências contribui para o desenvolvimento de soluções inovadoras e para o aumento da competitividade empresarial. A literatura sublinha que as empresas diversificadas estão mais bem preparadas para responder às exigências de mercados globais e complexos (Couto, 2021; Hussain & Farooque, 2021). Além disso, a "gestão da diversidade", tal como discutida por Das (2022), implica não só reconhecer diferentes dimensões, mas também integrá-las nos processos organizacionais para maximizar os benefícios.

Do ponto de vista organizacional, os exemplos de benchmark apresentados pelo Grupo Santander e pela Coca-Cola reforçam essa ideia. O Grupo Santander, por exemplo,

estabeleceu metas claras, como alcançar 0% de gap salarial até 2025, enquanto a Coca-Cola visa garantir 50% de mulheres em cargos de liderança até 2030. Essas metas são exemplos práticos de como a diversidade pode ser tratada como um elemento estratégico, associado a políticas robustas e a indicadores mensuráveis.

Contudo, o reconhecimento da diversidade como um fator estratégico requer **ações concretas para traduzir o conceito em práticas eficazes**. As lacunas identificadas na representatividade reforçam a necessidade de uma **abordagem mais sistemática e integrada, abrangendo desde o recrutamento até ao desenvolvimento de competências e à retenção de talentos diversos**.

2. A inclusão como eixo central para a promoção de diversidade e bem-estar

A inclusão complementa a diversidade ao assegurar que todas as pessoas, independentemente das suas características, tenham igualdade de oportunidades para prosperar. Edwards et al. (2020) destaca a inclusão como um princípio essencial para o bem-estar dos colaboradores, promovendo sentimentos de pertença e respeito mútuo. Adicionalmente, Dalton (2020) defende que criar ambientes inclusivos reduz desigualdades sociais e contribui para um maior alinhamento organizacional.

Os resultados do estudo mostram que iniciativas como programas de storytelling e campanhas de sensibilização, como a "Quebra o Silêncio", implementadas pela organização analisada, são passos fundamentais para reforçar a inclusão no local de trabalho. A adoção de formações obrigatórias sobre preconceitos e a criação de redes internas, como as comunidades LGBTQIA+ apoiadas pela Rede Embrace do Grupo Santander, destacam-se como boas práticas que podem ser replicadas para promover a inclusão e o bem-estar organizacional.

Ainda assim, a inclusão enfrenta desafios significativos, como a **desconstrução de preconceitos e a resistência às mudanças culturais**. É crucial que as empresas implementem mecanismos que sustentem a inclusão, desde **formações obrigatórias até canais de denúncia eficazes e políticas de remuneração justa** (BCSD, 2024). A **ausência de métricas** claras para avaliar o impacto das iniciativas inclusivas pode dificultar a implementação de estratégias eficazes.

3. A importância da liderança e de estratégias organizacionais robustas para a D&I

A literatura identifica a liderança como um fator determinante para o sucesso das iniciativas de D&I (BCSD, 2024). A integração de D&I nas estratégias organizacionais exige o **envolvimento direto da gestão de topo**, assegurando um alinhamento entre as políticas e as práticas internas. Além disso, práticas como **recrutamento inclusivo**, **formação de embaixadores internos** e estabelecimento de metas claras de **representatividade** são fundamentais para sustentar uma cultura organizacional diversificada e inclusiva.

O estudo revelou que o apoio da liderança organizacional, expresso em ações como o patrocínio de comunidades internas pelos membros da comissão executiva, desempenha um papel crucial na validação e implementação de políticas inclusivas. Práticas como a revisão recente do processo de denúncias e a realização de campanhas de sensibilização fortalecem o compromisso organizacional com a diversidade e inclusão.

Contudo, como destacado por vários autores, as estratégias de D&I continuam a enfrentar desafios na sua operacionalização, especialmente em organizações onde a implementação depende de lideranças fragmentadas ou de um comprometimento estratégico insuficiente.

4. Relação entre D&I, desenvolvimento sustentável e justiça social

A ligação entre D&I e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é evidente. As estratégias de diversidade e inclusão promovem progresso económico e coesão social, reforçando os pilares do desenvolvimento sustentável (Das, 2022; Couto, 2021). Para além disso, abordagens como a responsabilidade social empresarial e a utilização de métricas ESG evidenciam o papel das empresas enquanto agentes de mudança social e económica (BCSD, 2024; Grace, 2011).

Práticas identificadas no estudo, como a inclusão de pessoas com deficiência e o apoio a grupos sub-representados, refletem um esforço contínuo para alinhar as ações

organizacionais aos ODS. Contudo, desafios relacionados à ausência de representatividade em todas as dimensões, como diferentes etnias, nacionalidades e religiões, mostram que ainda há lacunas significativas a serem preenchidas para que essas iniciativas atinjam todo o seu potencial.

Porém, as desigualdades sociais e os preconceitos estruturais continuam a ser barreiras significativas. A análise revela que a **justiça social e a equidade são dimensões frequentemente desafiadoras de implementar**, devido à complexidade das mudanças culturais necessárias para que as práticas de D&I sejam plenamente eficazes.

Embora os fatores promotores de D&I sejam amplamente reconhecidos e sustentados pela literatura, a sua aplicação prática continua a enfrentar desafios significativos. A necessidade de uma liderança forte, de estratégias bem definidas e de métricas robustas surge como uma prioridade para as organizações que pretendem criar ambientes mais inclusivos e sustentáveis. A ligação entre D&I e justiça social não é apenas uma meta ética, mas também um componente estratégico essencial para a competitividade e sustentabilidade empresarial.

Capítulo 6 – Considerações finais

A presente dissertação reforça a importância da diversidade e inclusão (D&I) como pilar estratégico para a competitividade e sustentabilidade empresarial. Apesar do reconhecimento teórico e das práticas emergentes, ainda subsistem desafios significativos que dificultam a sua implementação prática. As grandes conclusões destacam-se em quatro dimensões principais:

1. Ações concretas e uma abordagem integrada como catalisadores da diversidade e inclusão

Embora a diversidade seja amplamente reconhecida como um motor de inovação, a sua aplicabilidade requer ações concretas e uma abordagem sistemática. Esta abordagem deve abranger todo o contexto e ciclo organizacional, desde o recrutamento até ao desenvolvimento de competências e retenção de talento dos colaboradores. A inclusão de práticas como o recrutamento inclusivo e a formação de embaixadores internos revela-se essencial para garantir que as organizações espelhem a pluralidade da sociedade, promovendo um ambiente mais justo e representativo.

2. Eliminação de preconceitos e resistência cultural como condição para a inclusão

A desconstrução de preconceitos e a resistência às mudanças culturais são desafios críticos para a implementação efetiva de estratégias de D&I. Para enfrentar estas barreiras, são necessárias formações obrigatórias que sensibilizem para a importância da inclusão, bem como a criação de canais de denúncia eficazes para lidar com situações de discriminação. Políticas de remuneração justa e a garantia de igualdade de oportunidades são igualmente fundamentais para construir um ambiente organizacional baseado na equidade e no respeito pelas diferenças individuais.

3. Liderança forte e representatividade como impulsionadores da mudança

O envolvimento direto da gestão de topo é crucial para o sucesso das estratégias de D&I. Uma liderança comprometida garante o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas implementadas, promovendo a representatividade em posições de liderança e criando um efeito multiplicador dentro das organizações. A representatividade, por sua vez, não é apenas um reflexo ético, mas também uma

ferramenta estratégica para atender melhor às necessidades do mercado e fomentar a inovação.

4. Métricas robustas e a ligação a objetivos de desenvolvimento sustentável

A ausência de métricas claras e eficazes para medir o impacto das iniciativas de D&I constitui uma das maiores lacunas na implementação prática destas estratégias. Para garantir progresso contínuo, é imperativo desenvolver sistemas de monitorização que avaliem não apenas os resultados, mas também a qualidade das práticas inclusivas. A ligação entre D&I e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) sublinha o papel das empresas como agentes de justiça social e sustentabilidade, promovendo não apenas o progresso interno, mas também um impacto positivo na sociedade.

Em síntese, o estudo evidencia que a diversidade e a inclusão, quando implementadas de forma estruturada e estratégica, são mais do que um compromisso ético. Representam ferramentas indispensáveis para o sucesso empresarial no século XXI, reforçando a competitividade, a sustentabilidade e o impacto social das organizações. Do ponto de vista do Serviço Social, enquanto disciplina das ciências humanas que se dedica à promoção da justiça social e ao combate às desigualdades, a análise desses temas contribui para reforçar a sua relevância na compreensão e na operacionalização de práticas que valorizam a diversidade e a inclusão. Estudos como este oferecem um suporte teórico e prático, possibilitando que o Serviço Social atue como mediador no alinhamento entre as organizações e os princípios de equidade, inclusão e desenvolvimento sustentável, ampliando o impacto positivo na sociedade.

Dado este enquadramento, torna-se pertinente responder às perguntas de investigação que nortearam a dissertação. Estas perguntas foram formuladas com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os fatores promotores de D&I, os desafios da sua implementação prática e a relação com o desenvolvimento sustentável, proporcionando uma visão integrada e aplicada à realidade organizacional:

- i) De que forma o investimento em promover práticas de diversidade e inclusão beneficiam as empresas?
- ii) Quais as estratégias que as empresas usam para promover a diversidade e inclusão?

Assim, será apresentado um quadro síntese como forma a expor as respostas às questões de investigação com base no estudo de caso realizado:

Q1. De que forma o investimento em promover práticas de diversidade e inclusão beneficiam as empresas?

O investimento em práticas de diversidade e inclusão (D&I) beneficia a empresa de forma significativa, tanto no âmbito interno quanto externo, contribuindo para o seu sucesso estratégico e sustentabilidade. Com base nas conclusões acima descritas, os benefícios podem ser analisados em várias dimensões:

1. Melhoria da Inovação e Competitividade

A diversidade é amplamente reconhecida como um elemento estratégico que fomenta a inovação. Empresas que promovem a pluralidade em termos de género, etnia, experiências profissionais e culturais conseguem desenvolver soluções mais criativas e alinhadas às necessidades de mercados cada vez mais globais e diversificados. A inclusão dessas perspetivas distintas permite identificar oportunidades, melhorar processos e criar produtos ou serviços que respondam melhor às necessidades do mercado.

2. Fortalecimento do Clima Organizacional e Bem-Estar dos Colaboradores

Práticas inclusivas ajudam a criar ambientes de trabalho justos e equitativos, promovendo um sentimento de pertença e respeito mútuo. A valorização das diferenças individuais e a adoção de políticas de igualdade, como remuneração justa e oportunidades equitativas, aumentam o bem-estar e a motivação dos colaboradores, resultando em maior produtividade, redução do absentismo e maior retenção de talentos.

3. Atração e Retenção de Talentos Diversificados

Recrutamento inclusivo e políticas de desenvolvimento de competências garantem que a empresa atraia e mantenham talentos de diferentes origens e experiências. Talentos diversos contribuem para enriquecer as equipas, fortalecendo a sua capacidade de adaptação e resposta às dinâmicas do mercado. A representatividade dentro da organização também aumenta a sua reputação como empregador responsável e inclusivo, atraindo os melhores profissionais.

4. Reforço da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social

A promoção de D&I está intimamente ligada aos ODS e à justiça social. Empresas que integram D&I nas suas estratégias tornam-se agentes de transformação social, promovendo a redução de desigualdades e contribuindo para o progresso económico e social. Este posicionamento reforça a imagem da empresa como um ator responsável e sustentável, aumentando a sua legitimidade perante clientes, investidores e a sociedade.

5. Liderança e Vantagem Estratégica

Empresas que investem em D&I fortalecem a sua liderança, tanto internamente, ao criar equipas mais coesas e resilientes, como externamente, ao liderarem pelo exemplo. A presença de lideranças comprometidas com D&I promove um alinhamento estratégico entre práticas inclusivas e objetivos organizacionais, criando uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, o investimento em práticas de D&I beneficia as empresas ao fortalecer a inovação, melhorar o clima organizacional, atrair e reter talentos, reforçar a sua responsabilidade social e garantir uma liderança mais eficaz e alinhada com os desafios globais. Ao integrar D&I como parte central da sua estratégia, as empresas não apenas atendem a um compromisso ético, mas também potenciam a sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

Q2. Quais são as estratégias que as empresas usam para promover a diversidade e inclusão?

A empresa em questão utiliza um conjunto de estratégias estruturadas para promover a diversidade e inclusão (D&I), que podem ser agrupadas nas seguintes dimensões:

1. Recrutamento Inclusivo e Desenvolvimento de Talentos

A empresa investe em práticas de recrutamento que valorizam a diversidade, estabelecendo parcerias com entidades que promovem a inclusão de minorias, como pessoas com deficiência e comunidades sub-representadas. Além disso, cria programa para o desenvolvimento de competências que asseguram a integração e progressão de talentos diversificados.

2. Formação e Sensibilização para a Inclusão

Formações obrigatórias e programas de sensibilização são implementados para desconstruir preconceitos e reduzir a resistência cultural às mudanças. Estas iniciativas ajudam a criar uma cultura organizacional que valoriza as diferenças e promove o

respeito mútuo, enquanto fortalecem a percepção de segurança psicológica entre os colaboradores.

3. Políticas de Igualdade e Remuneração Justa

A empresa adota políticas que garantem igualdade de oportunidades e remunerações justas. Estas práticas são apoiadas por ações para monitorizar e eliminar lacunas salariais e para assegurar que as decisões de progressão de carreira sejam baseadas em competências e mérito.

4. Criação de Redes e Embaixadores Internos

Para reforçar a inclusão, são estabelecidas redes de embaixadores internos e comunidades focadas em diferentes dimensões da diversidade, como género, etnia e orientação sexual. Estas redes promovem a partilha de experiências e ajudam a alinhar as práticas organizacionais com os princípios de D&I.

5. Representatividade e Liderança Comprometida

A empresa compromete-se com a representatividade em todos os níveis hierárquicos, especialmente em posições de liderança. Estratégias como a definição de metas para equilíbrio de género e diversidade em cargos de decisão são fundamentais para consolidar a inclusão como um valor organizacional.

6. Definição de Métricas e Monitorização Contínua

As organizações devem implementar métricas claras para avaliar o impacto das suas práticas de D&I. Este sistema de monitorização permite ajustar as estratégias em função dos resultados, assegurando um progresso contínuo e alinhado aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

7. Comunicação Inclusiva e Promoção de Justiça Social

A empresa desenvolve campanhas de comunicação inclusiva e iniciativas que abordam temas sensíveis, como igualdade de género, racismo e acessibilidade. Estas ações reforçam o compromisso organizacional com a justiça social e o desenvolvimento sustentável, aumentando a confiança dos colaboradores e da sociedade.

Em síntese, as estratégias usadas pela empresa para promover D&I combinam práticas de recrutamento inclusivo, políticas de igualdade, representatividade, formação contínua e monitorização de impacto. Estas ações refletem o compromisso das organizações em criar ambientes mais equitativos e sustentáveis, alinhando os seus valores às exigências de um mercado global diversificado.

1. Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações que condicionaram a profundidade e a amplitude da análise:

1. Foco num Estudo de Caso único:

Apesar do estudo de caso único permitir uma análise detalhada das práticas de diversidade e inclusão numa empresa do setor segurador, esta abordagem restringe a generalização dos resultados para outras organizações ou setores. A especificidade do contexto analisado pode limitar a aplicação das conclusões a realidades empresariais distintas.

2. Acesso Limitado a Dados Internos

A confidencialidade exigida pela empresa restringiu o acesso a documentos e informações internas detalhadas, incluindo os resultados de questionários internos. Esta limitação impediu uma triangulação mais robusta dos dados e o cruzamento entre as perceções dos colaboradores e os dados organizacionais formais.

3. Amostra Reduzida

Foram realizadas apenas seis entrevistas semiestruturadas, devido à indisponibilidade de um dos colaboradores inicialmente previstos. A seleção da amostra baseou-se na acessibilidade e disponibilidade, e não em critérios amplamente definidos, o que pode limitar a representatividade e a diversidade das perspetivas recolhidas.

4. Impossibilidade de Realizar Análise Documental

A análise documental, que inicialmente estava prevista, não foi possível devido à falta de acesso aos documentos internos da empresa. Esta técnica teria proporcionado insights complementares e aprofundado a compreensão sobre as estratégias de diversidade e inclusão da organização.

5. Necessidade de Realizar um *Benchmark* para Enriquecer o Estudo

Como forma de compensar as limitações no acesso a dados internos, foi realizado um *benchmark* com outras empresas (Coca-Cola e Grupo Santander). Embora esta estratégia

tenha enriquecido a análise, não substitui o acesso direto a dados específicos da organização estudada.

Estas limitações evidenciam a importância de alargar o âmbito de estudos futuros, utilizando abordagens comparativas com múltiplos casos, acesso mais amplo a dados internos e amostras mais representativas. Estas medidas permitirão alcançar uma visão mais abrangente e generalizável sobre os fatores promotores de diversidade e inclusão.

2. Sugestões para investigações futuras

Com base nos resultados deste estudo, identificam-se várias oportunidades para investigações futuras que podem aprofundar o conhecimento sobre os fatores promotores de diversidade e inclusão (D&I) nas organizações. Uma possibilidade é avaliar a **eficácia das estratégias de D&I**, explorando o impacto real destas práticas em diferentes setores e contextos culturais, para compreender quais estratégias geram maior impacto na produtividade, inovação e bem-estar organizacional. Outra vertente relevante seria investigar a relação entre **D&I e sustentabilidade empresarial**, analisando como estas práticas contribuem para os objetivos de sustentabilidade empresarial, particularmente em alinhamento com as métricas ESG.

Adicionalmente, seria pertinente investigar as **barreiras à implementação de D&I**, identificando os principais obstáculos enfrentados pelas empresas e propondo soluções práticas para os superar. Outra linha de investigação poderia centrar-se na **representatividade na liderança**, analisando o impacto de líderes diversificados na promoção de ambientes mais inclusivos e inovadores, e como esta representatividade influencia a cultura organizacional.

Estudos de longo prazo poderiam investigar o **impacto contínuo das práticas de D&I** no desempenho financeiro e organizacional, explorando de que forma estas influenciam a sustentabilidade das empresas a longo prazo. A utilização de **tecnologia na promoção de D&I** também surge como um tema promissor, permitindo explorar como ferramentas tecnológicas podem reforçar e monitorizar as práticas inclusivas.

Por fim, seria enriquecedor realizar uma **comparação internacional de D&I**, analisando as variações culturais e legislativas nas estratégias de diversidade e inclusão e como estas diferenças impactam os resultados empresariais em diferentes contextos.

Sendo esta uma dissertação de mestrado na área do **Serviço Social**, é importante reforçar que esta disciplina, enquanto campo fundamental das ciências sociais, desempenha um papel crucial na promoção da justiça social, da igualdade e da inclusão. Estudar este tema no âmbito do Serviço Social não só contribui para o aprofundamento teórico sobre D&I, mas também oferece ferramentas práticas para a intervenção em contextos organizacionais e comunitários. Assim, investigações futuras podem centrar-se em como os **princípios e práticas do Serviço Social podem ser integrados em estratégias de diversidade e inclusão**, fortalecendo a intervenção em áreas onde estas temáticas assumem um papel central. Este enfoque permitirá não apenas enriquecer o conhecimento teórico, mas também ampliar os contributos práticos do Serviço Social enquanto disciplina comprometida com a transformação social.

Estas investigações futuras oferecem uma base sólida para o desenvolvimento de práticas mais eficazes, superando barreiras existentes e maximizando o impacto positivo da diversidade e inclusão nas organizações e na sociedade.

Bibliografia

Alonso-Nuez, M., Cañete-Lairia, M.-Á., García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A.-I., Marta, G.-L., Rosell-Martínez, J., & Saz-Gil, I. (2022). *Corporate social responsibility and workplace health promotion: A systematic review*. Zaragoza.

Amaro, M. I. (2012). *Urgências e emergências do Serviço Social*. Universidade Católica Editora.

APPDI. (2023). *Associação portuguesa para a Diversidade e Inclusão*.

APSS. (2023). *Associação de Profissionais de Serviço Social*. Retrieved from <https://servicosocial.pt/definicao-de-servico-social/>

Ayuson, S., Roca, M., & Colomé, R. (2013). SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain.

BCSD. (2024). *BCSD Portugal*. Retrieved from <https://bcdsportugal.org>

Blaikie, N. (2010). *Designing social research* (2nd ed.). Polity Press.

Bloomberg. (2024). *Gender equity index*.

Borruso, M., Frey, T., Herbein, G., Mathew, P., Michaud, J., & Wilson, N. (2020). From there to here: 50 years of thinking on the social responsibility of business. *McKinsey*.

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper and Row.

Brandão, C. (2021). *Análise de dados*.

Campenhoudt, R., & Quivy, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2nd ed.). Gradiva Publicações.

Canales, M. (2013). Trabajo social en el ámbito empresarial: Proceso histórico, definiciones y tendencias.

Caparros, E., Villena, M., & Suárez, E. (1997). *Introducción al trabajo social II*. Aguaclara.

Carvalho, G., & Resende, J. (2021). O reconhecimento da diversidade cultural em políticas educacionais em Portugal e no Brasil.

CGOV. (2019). *A responsabilidade social das empresas*. Retrieved from <https://cgov.pt/governo-das-sociedades/artigos-e-estudos-sobre-corporate-governance/326-a-responsabilidade-social-das-empresas-rse>

Coca-Cola. (2024). *Diversity, inclusion and equity*.

COM. (2011). Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

COM. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*.

COM. (2021). Responsabilidade social: O que significa? Conceitos e marcos no contexto europeu. Retrieved from <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/responsabilidade-social-1>

Comissão Europeia. (2022). *Relatório sobre o emprego e as questões sociais na Europa 2022: Trabalho digno e apoio aos trabalhadores em transição*.

Cosac, C., & Lima, M. (2005). Serviço social de empresa: Corporate social work.

Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2nd ed.). Almedina.

D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business: A guide to leadership tasks and functions*. CCL Press.

Dalton, D. (2019). How to build an inclusive workplace.

Danescu, T., Matei, R., & Constantinescu, L. (2021). Evolutionary benchmarks in sustainability reporting: Incursion from the Brundtland Report to the Sustainable Development Goals.

Das, R. (2022). Straws and bundles: Reviewing the diversity management agenda at the strategic level.

- Deslauriers, J.-P., & Hurtubise, Y. (2000). *Introduction au travail social*.
- Dias, J. (2023). Do princípio da igualdade ao princípio da diversidade: Uma releitura da orientação constitucional em Portugal. *Revista Jurídica Portucalense*.
- Diez, E., & Civera, N. (2013). Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: Vías para o empreendedorismo. *Revista de Trabajo y Acción Social*, 52, 338–356. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4703443>
- Domingos, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade social organizacional*. Universidade.
- Ena. (2024). *Maletas da sustentabilidade*. Retrieved from <http://www.maletas.ena.com.pt/?cix=1017&curr=802&lang=1>
- Ferreira, P. (2018). O serviço social nas empresas: Desafios e oportunidades num campo de intervenção em transformação. *Trabajo Social Global – Global Social Work*, 8 (14), 147–166. <https://doi.org/10.30827/tsg-gsw.v8i14.6847>
- Fontanella, B. (2021). Participantes em investigação qualitativa. In J. Gonçalves, S. Gonçalves, & C. Marques (Eds.), *Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações* (1st ed., pp. 27–40). PACTOR.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. Lusociência.
- Freeman, R. E. (1984). *A stakeholder approach to strategic management*.
- Frois, C. (2020). *Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional: A perspetiva dos jovens universitários* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/21552>
- Garr, S. S., & Jackson, C. (2023). Diversity & inclusion technology: The rise of a transformative market. *Mercer Report*. Retrieved from https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/Mercer_DI_Report_Digital.pdf

Global Risks Report. (2024). *Global risks report*.

Gonçalves, R. (2020). *Internacionalização, mundialização e globalização*.

Gotea, M., & Rosculet, A. (2019). Corporate social responsibility and social work: Interconnections. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 12(61). <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2019.12.61.1.12>

Grace. (2011). *Primeiros passos: Guia prático para a responsabilidade social das empresas*.

Grupo Santander. (2023). *Relatório de sustentabilidade 2023*.

Gupta, P., & Salman, M. (2021). Corporate social responsibility and social development: New vistas of social work practice in India. *Journal of Social Work Education and Practice*.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Príncipia.

Jesus, A. (2014). *O papel do empreendedorismo social no terceiro setor: Uma nova solução no domínio da Alzheimer na Região Autónoma da Madeira?* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1822/30552>

Junior, Á., & Junior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.

Junior, E., Oliveira, E., Santos, A., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 20(44), 36–51. Retrieved from <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>

Laureano, E. (2023). Sustentabilidade e responsabilidade social: O compromisso das empresas com um futuro melhor. *LinkedIn*. Retrieved from <https://www.linkedin.com>

Low, M. (2016). *Corporate responsibility and the evaluation of internal corporate social responsibility in the 21st century*. Malaysia.

Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. Editora Atlas.

Maldonado, J. (2022). *O voluntariado corporativo como veículo de responsabilidade social corporativa: O que motiva as organizações?* [Dissertação de mestrado, Católica Porto Business School].

Martins, P. C. (n.d.). *O desenvolvimento pessoal e social da criança em contexto de vida institucional: Elementos para uma análise de ecologia da interpessoalidade*.

Miranda, R. (2021). *O impacto do capital intelectual sustentável no desempenho sustentável*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Nascimento, Í. (2022). Diversidade nas organizações: Contribuições para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*.

Odazie, D. C., Takyi, S., Nwachukwu, F. E., Oyewole, A., & Ajayi, O. (2024). Diversity and inclusion: Deploying technology in driving organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(2), 72–89. Retrieved from <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n27289>

Oliveira, A. (2010). *O virar da seta: Fatores positivos em vidas de jovens em risco*.

Oliveira, E. (2020). *Engagement no trabalho*. Instituto Politécnico de Bragança. Retrieved from https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/23206/1/Oliveira_Edite.pdf

ONS. (1987). *Relatório Brundtland*.

Payne, M. (2002). *Social work theories and reflective practice*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2013). La creación de valor compartido a partir de un ecosistema de innovación.

Portney, K. (2015). *Sustainability*.

Priberam. (n.d.). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Retrieved from <https://dicionario.priberam.org/>

Couto, M. (2021). Diretrizes de sustentabilidade. Retrieved from <https://www.vda.pt/pt/media/noticias-e-imprensa/diretrizes-da-sustentabilidade-diversidade-e-inclusao/23059/>

RICD. (2024). *5 dimensões para o desenvolvimento sustentável*.

Robertis, C., Orsoni, M., Pascal, H., & Romagnan, M. (2008). *Intervention sociale d'intérêt collectif: De la personne au territoire*. Rennes, Presses de L'EHESP.

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0091026014534275>

Saleebey, D. (2008). Practitioners of a strengths-based approach clearly believe that all people who have been traumatized do not inevitably become damaged goods.

Schiefer, U., Bal-Dobel, L., Batista, A., Dobel, R., Nogueira, J., & Teixeira, P. (2017). *Manual de planeamento e avaliação de projetos*. Principia.

Silva, E. (2013). *As metodologias qualitativas de investigação nas ciências sociais*.

Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE Publications.

Spiller, R. (2000). *Ethical business and investment: A model for business and society*.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.

- Steurer, R. (2010). The role of governments in corporate social responsibility.
- Systemic. (2023). A importância das práticas ambientais, sociais e de governação (ESG).
- Teles, H. (2020). Serviço social nas empresas: Práticas de responsabilidade social.
- Therborn, G. (2012). *Os campos de extermínio da desigualdades*.
- UNGC. (2024). *UN Global Compact*.
- Unidas, O. das N. (2023). Organização das Nações Unidas.
- Vergara, S. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2013). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1

Guião de Entrevista – Equipa de Sustainability

Boa Tarde,

Eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “**Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas**” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “**aspetos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão**”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito.

Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 20 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Orientações: [Deste modo, importa ainda referir que se irá tratar de uma entrevista semi-estruturada, havendo espaço para colocar perguntas que venham em consequência de outras. As questões devem ser, por isso, lançadas por grandes temas, para dar espaço ao entrevistado para abordar os temas como preferir. Não esquecer de pedir para que o profissional se apresente salientando o seu nome, tempo de trabalho na área, evoluções que considera relevante na área ao longo do tempo e formação. Apresentar consentimento informado].

Parte 1 – Perceção macro da área

- 1.1. Do ponto de vista da Sustentabilidade e da área de negócio que integra, quais consideram ser os aspetos chave a ter em conta nesta área para o sucesso da mesma? (Qual a definição de sustentabilidade em que se baseiam?)
- 1.2. Qual a importância da “Diversidade” para a Sustentabilidade no contexto organizacional? (E inclusão?)
- 1.3. Quais são os principais desafios que, na sua opinião, a sua empresa enfrenta no contexto da promoção de estratégias de D&I?

- 1.4. Quais são as estratégias ou medidas específicas que reconhece que a sua empresa implementa para promover a D&I, do ponto de vista da sustentabilidade? (Como avalia a eficácia dessas estratégias?)
- 1.5. Considera que o trabalho desenvolvido pela empresa neste âmbito, é diferenciador do trabalho desenvolvido por outras empresas do mercado? Se sim, porquê? E se não, porquê?

Parte 2 – Importância da promoção de estratégias de diversidade e inclusão

- 2.1. Como é que garante que as políticas e práticas de sustentabilidade da sua empresa são inclusivas e representativas de diferentes grupos?
- 2.2. Quais são os principais desafios ao medir o impacto da D&I nas iniciativas de sustentabilidade da empresa?
- 2.3. Quais são os planos futuros ou metas da sua empresa para integrar cada vez melhor as práticas de D&I no âmbito da sustentabilidade?

Agradecimentos:

Muito obrigada pela sua disponibilidade, o seu testemunho foi muito útil para o trabalho em curso. Mais uma vez garanto que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para este efeito.

Lisboa, _____, _____, 2024

Anexo 2

Guião de Entrevista – Equipa de People and Organization

Boa Tarde,

Eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “**Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas**” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “**aspetos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão**”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito.

Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Orientações: [Deste modo, importa ainda referir que se irá tratar de uma entrevista semi-estruturada, havendo espaço para colocar perguntas que venham em consequência de outras. As questões devem ser, por isso, lançadas por grandes temas, para dar espaço ao entrevistado para abordar os temas como preferir. Não esquecer de pedir para que o profissional se apresente salientando o seu nome, tempo de trabalho na área, evoluções que considera relevante na área ao longo do tempo e formação. Apresentar consentimento informado].

Parte 1 – Perceção macro da área

- 1.6. Como define “Diversidade” do ponto de vista dos Recursos Humanos no contexto organizacional? (E inclusão?)
- 1.7. Quais são os principais desafios que, na sua opinião, a sua empresa enfrenta no contexto da promoção de estratégias de D&I?
- 1.8. Quais são as estratégias ou medidas específicas que reconhece que a sua empresa implementa para promover a D&I? (Como avalia a eficácia dessas estratégias?)
- 1.9. Existe um manual de diversidade e inclusão para a empresa? Em termos gerais, qual o objetivo desse manual?

- 1.10. Considera que o trabalho desenvolvido pela empresa neste âmbito, é diferenciador do trabalho desenvolvido por outras empresas do mercado? Se sim, porquê? E se não, porquê?

Parte 3 – Importância da promoção de estratégias de diversidade e inclusão

3.1. Quais são os principais benefícios que uma empresa pode obter ao promover a diversidade e inclusão junto dos seus colaboradores? Porquê? (Como é que as estratégias de diversidade e inclusão impactam positivamente a cultura organizacional?)

3.2. Como definiria o tema da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?

3.3. Que tipo de medidas práticas pode uma empresa adotar desde o onboarding e durante todo o ciclo de vida do colaborador? (Como garante que as políticas de recrutamento e seleção da sua empresa promovem a D&I?)

3.4. Como é medido o sucesso das medidas de diversidade e inclusão que são implementadas na empresa?

3.5. Quais considera serem os aspetos incontornáveis na promoção de estratégias de D&I? (Pode partilhar 5 exemplos de práticas de como a sua empresa promove um ambiente inclusivo?)

3.6. Tem conhecimento de situações de discriminação e preconceito na sua empresa? Se sim, como é que a sua equipa lida com essas situações?

3.7. Quais considera serem os benefícios que a empresa tem em investir em medidas e estratégias de D&I?

3.8. Qual o conselho que daria a uma empresa que está neste momento a constituir uma empresa de diversidade e inclusão e qual a formação dos colaboradores que constituíssem essa equipa?

3.9. Em termos de constituição de equipa, como sentem que deverá ser constituída uma equipa que implemente as estratégias de D&I a nível organizacional? (Existe algum tipo de quadro funcional? Perfil?)

3.9. Quais são os planos futuros da empresa, em relação à promoção da D&I, do ponto de vista do RH?

Agradecimentos:

Muito obrigada pela sua disponibilidade, o seu testemunho foi muito útil para o trabalho em curso. Mais uma vez garanto que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para este efeito.

Lisboa, _____, _____, 2024

Anexo 3

Guião de Entrevista – Equipa de Communication

Boa Tarde,

Eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “**Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas**” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “**aspetos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão**”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito.

Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Orientações: [Deste modo, importa ainda referir que se irá tratar de uma entrevista semi-estruturada, havendo espaço para colocar perguntas que venham em consequência de outras. As questões devem ser, por isso, lançadas por grandes temas, para dar espaço ao entrevistado para abordar os temas como preferir. Não esquecer de pedir para que o profissional se apresente salientando o seu nome, tempo de trabalho na área, evoluções que considera relevante na área ao longo do tempo e formação. Apresentar consentimento informado].

Parte 1 – Perceção macro da área

- 1.11. Como é que a comunicação interna e externa aborda a promoção da D&I como parte da sua mensagem central?
- 1.12. Quais são os principais desafios que, na sua opinião, a sua empresa enfrenta no contexto da promoção de estratégias de D&I?
- 1.13. Quais são as estratégias ou medidas específicas que reconhece que a sua empresa implementa para promover a D&I? (Como avalia a eficácia dessas estratégias?)

- 1.14. Considera que o trabalho desenvolvido pela empresa neste âmbito, é diferenciador do trabalho desenvolvido por outras empresas do mercado? Se sim, porquê? E se não, porquê?

Parte 2 – Importância da promoção de estratégias de diversidade e inclusão

2.1. Quais são as estratégias de comunicação que são utilizadas para promover a D&I entre os funcionários e stakeholders da empresa?

3.2. Como definiria o tema da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?

3.3. Como é que a equipa de comunicação trabalha em colaboração com outras áreas, como RH e sustainability, para promover a D&I por meio da comunicação corporativa?

3.4. Quais são os desafios enfrentados ao comunicar questões de D&I e como os superam?

3.5. Em que medida a comunicação sobre D&I é integrada na narrativa geral da empresa e da sua marca?

3.6. Quais são os indicadores de sucesso utilizados para avaliar a eficácia das estratégias de comunicação relacionadas com a D&I?

3.7. Em que medida a D&I é incorporada na linguagem e tom utilizados do ponto de vista da comunicação?

3.8. Do ponto de vista da comunicação, em que é que consideram que a vossa empresa se distingue ao '*comunicar*' o tema da D&I?

3.9. Quais são os planos futuros e metas de comunicação da empresa em relação à promoção de D&I?

Agradecimentos:

Muito obrigada pela sua disponibilidade, o seu testemunho foi muito útil para o trabalho em curso. Mais uma vez garanto que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para este efeito.

Lisboa, _____, _____, 2024

Anexo 4

Guião de Entrevista – Coordination D&I

Boa Tarde,

Eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “**Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas**” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “**aspetos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão**”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito.

Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Orientações: [Deste modo, importa ainda referir que se irá tratar de uma entrevista semi-estruturada, havendo espaço para colocar perguntas que venham em consequência de outras. As questões devem ser, por isso, lançadas por grandes temas, para dar espaço ao entrevistado para abordar os temas como preferir. Não esquecer de pedir para que o profissional se apresente salientando o seu nome, tempo de trabalho na área, evoluções que considera relevante na área ao longo do tempo e formação. Apresentar consentimento informado].

Parte 1 – Perceção macro da área

- 1.15. Como aparece a preocupação da existência de um conjunto de colaboradores focados especificamente na área de D&I no contexto organizacional?
- 1.16. Como define “Diversidade” no contexto organizacional? (E inclusão?)
- 1.17. Enquanto Coordenadora da área da D&I, quais considera que são os maiores desafios?
- 1.18. Quais são as estratégias ou medidas específicas que a sua empresa implementa para promover a D&I? (Como avalia a eficácia dessas estratégias?)

- 1.19. Existe um manual de diversidade e inclusão para a empresa? Em termos gerais, qual o objetivo desse manual?
- 1.20. Considera que o trabalho desenvolvido pela empresa neste âmbito, é diferenciador do trabalho desenvolvido por outras empresas do mercado? Se sim, porquê? E se não, porquê?

Parte 2 – Importância da promoção de estratégias de diversidade e inclusão

- 2.1. Como é o dia a dia de uma pessoa que coordena a área da D&I?
- 2.2. Quais são os principais benefícios que uma empresa pode obter ao promover a diversidade e inclusão junto dos seus colaboradores? Porquê? (Como é que as estratégias de diversidade e inclusão impactam positivamente a cultura organizacional?)
- 3.2. Como definiria o tema da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?
- 3.3. Existe uma visão da empresa, específica para a área da D&I? Se sim, qual? (Tentar que aprofunde e explique como chegaram a essa conclusão.)
- 3.4. Quais considera serem os aspetos incontornáveis na promoção de estratégias de D&I? (Pode partilhar 5 exemplos de práticas de como a sua empresa promove um ambiente inclusivo?)
- 3.6. Tem conhecimento de situações de discriminação e preconceito na sua empresa? Se sim, como é que a sua equipa lida com essas situações?
- 3.7. Quais considera serem os benefícios que a empresa tem em investir em medidas e estratégias de D&I?
- 3.8. Quais considera serem os obstáculos na implementação de um plano de D&I na sua empresa?
- 3.9. Como é que a empresa aborda questões de equidade e justiça social nas suas iniciativas?
- 3.10. Qual o conselho que daria a uma empresa que está neste momento a constituir uma empresa de diversidade e inclusão e qual a formação dos colaboradores que constituíssem essa equipa?
- 3.11. Quais são os planos futuros da empresa, em relação à promoção da D&I?

Agradecimentos:

Muito obrigada pela sua disponibilidade, o seu testemunho foi muito útil para o trabalho em curso. Mais uma vez garanto que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para este efeito.

Lisboa, _____, _____, 2024

Transcrição de entrevista – Coordination D&I – Mónica Carneiro

Boa Tarde, eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “aspetos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito. Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade. Eu decidi enviar previamente as perguntas porque acho que é sempre um bocadinho mais fácil. Esta entrevista que eu faço aqui é diferente das outras, porque fazes parte da coordenação e depois também pedia que explicasses um bocadinho como é que chegaste aqui e qual é que é a posição que ocupas a empresa.

E3 - Eu quando entrei para a empresa já entrei para esta posição em que estou agora e por isso estou há quase 2 anos e fui contratada para coordenar os esforços de diversidade e inclusão embora a minha posição seja de técnica de sustentabilidade, por uma questão de organização de recursos humanos, a verdade é que na prática e na minha job description, o que o que eu tenho como função é mesmo coordenar os esforços, isso significa que eu articulo com as equipas que fazem parte da equipa de projeto de diversidade e inclusão, que são além da sustentabilidade, comunicação corporativa e pessoas e organização. Além disso coordeno com outras equipas que não sejam estas, mas que façam parte da empresa e que de alguma forma estejam envolvidas naquilo que é o trabalho que nós fazemos de diversidade e inclusão para garantir que tudo está alinhado e tudo funciona. Além disso, coordeno alguns projetos em específico, dentro da estratégia de diversidade e inclusão, que é um grande projeto, tem muitos projetos dentro. Alguns eu estou a coordená-los diretamente, outros eu apenas monitorizo ou dou consultoria quando é necessário e são coordenados por outras pessoas. Faço essa consultoria geral, qualquer tema que seja importante dentro da empresa, relacionado com diversidade e inclusão as pessoas vêm falar comigo e então também faço esse papel e garanto que há todo este plano de ação e projeto grande de diversidade e inclusão que tem princípio, meio e fim. Faço com check in timelines, para garantir que está tudo a acontecer nos prazos definidos, monitorização de KPIs. É uma gestão de projetos um bocadinho macro, com um bocadinho de liderança, influência e coordenação de pessoas no meio. Acho que é uma mistura dessas coisas todas.

Então eu começaria por perguntar, como é que surgiu então a necessidade na da empresa de criarem esta área tão focada na diversidade e inclusão?

E3 - Eu não estava cá, mas eu sei a história, portanto, vou partilhar o que me contaram. A nossa empresa é uma empresa que vem da compra das empresas de um grupo maior. A nível histórico foi uma junção de empresas diferentes de seguradora e o que eu sei é que, por exemplo, (...) havia já dentro delas pessoas que tinham como prioridade fazer a inclusão, mas integradas em equipas de recursos humanos ou integrada mais um foco da sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa. Estava um bocadinho espalhado e em cada uma dessas empresas tinham uma pessoa em recursos humanos que olhava para esses termos, mas não era algo específico, mas que já faziam algum trabalho que

também tem valor, porque também já foi numa fase em que isto não era um tema tão falado. Quando houve esta junção do grupo, a sustentabilidade transformou-se num grande pilar dentro da organização e a minha manager desenvolveu muito trabalho no âmbito da sustentabilidade. Foi no âmbito da sustentabilidade social que se encaixou esta necessidade de trabalhar a diversidade e inclusão. Depois fizeram todo um caminho de contratar uma consultora para fazer o questionário, para fazer uma estratégia e depois saiu a pessoa que estava a acompanhar mais este trabalho e fizeram esta escolha de contratar alguém especificamente para coordenar e garantir que este tema andava para a frente.

O que é que tu entendes por diversidade num contexto organizacional?

E3 - Assim de forma muito simples é que nós somos todos iguais uns aos outros. O que eu entendo por diversidade é realmente uma amostra representativa daquilo que é população na sociedade, no local onde aquela organização se encontra dentro dessa organização. Dentro dessa localização podemos pensar em Portugal, por exemplo, se uma empresa está sediada em Lisboa e fora dos escritórios em Lisboa há X% de populações, vou usar um exemplo, da raça etnia, porque é o mais fácil de visualizar. Se há 30% de pessoas negras e 70% de pessoas brancas, porque é que depois dentro da empresa, há 98% de pessoas brancas e 2% de pessoas negras? Para mim, a diversidade é uma questão de representatividade e aquilo que é a diversidade que nós temos na sociedade, naquele contexto específico, onde nos inserimos. Porque é que a estamos ou não a replicar e depois pode ter imensas justificações válidas, como não há pessoas formadas nesta área desta etnia ou com esta diversidade que é uma justificação válida. Podemos tentar depois influenciar as pessoas que vão para essas formações, mas não conseguimos mudar esse contexto naquele momento, mas muitas vezes não são essas justificações. É só uma questão de privilégio e de não acesso a oportunidades sistémico, não é culpa da empresa em si, mas muitas vezes acontece e muitas vezes é responsabilidade das equipas de recrutamento. Essa diversidade também não estar espelhada dentro da organização, pode ter aqui vários motivos e temos que olhar um bocadinho para todos eles e perceber onde é que podemos desbloqueá-los.

E por inclusão, o que é que entendes?

E3 - Por inclusão, dentro da nossa organização aquilo que as pessoas que estão com as suas diversidades, porque independentemente da percentagem de diversidade que haja, há sempre diversidade. Se sintam todas com tratamento justo e que nenhuma característica delas tenha um papel no acesso ou não alguma oportunidade, na forma como é tratada etc. E que se sinta parte da organização, esta ideia do belonging e da pertença, também é muito usada neste mundo, porque realmente acho que se a inclusão funcionasse bem e estiver plena, nós todos sentimos pertença e acho que esse objetivo máximo.

Enquanto coordenadora desta área de diversidade e inclusão, quais é que sentes que são os maiores desafios?

E3 - Eu acho que os maiores desafios são mesmo a mudança cultural, é algo que demora, não é um processo que depende só do que aquela organização quer fazer. Claro que a organização pode escolher acelerar ou atrasar processos que já estão na sociedade à volta a acontecer, mas muitas vezes começa-se a falar dos temas como sustentabilidade, porque as organizações não querem ficar para trás para continuarem competidoras no mercado para continuarem a dar resposta às necessidades das pessoas. Eu acho que um grande desafio é quando há resistência a essa perceção dessa mudança contextual social ou transformação. A palavra mudança é sempre um bocadinho questionável, mas esse caminho que a sociedade está a percorrer e muitas vezes esse caminho que a sociedade percorre não é linear. Sabemos e como vemos atualmente há muitos desafios no que toca a questões de direitos humanos. Por muito que a curva continua a aumentar no sentido

positivo e estejamos cada vez com melhores condições para todas as pessoas do que como estávamos há uns anos, a verdade é que o lugar em que estamos hoje também tem muitos desafios. Temos movimentos extrema-direita, que mostram que estes temas nem sempre estão garantidos, nem sempre são vistos com bons olhos e todas as flutuações políticas contextuais acabam por afetar muito o trabalho de diversidade e inclusão. Eu acredito que isso tenha algum impacto, essa influência social contextual naquilo que se pode fazer na diversidade e inclusão dentro de uma organização. Depois, se isolarmos um bocadinho a organização e não tanto estas influências contextuais que não se pode tirar da equação e por isso é que eu falei delas, mas não são tudo também. Eu acho que é muitas vezes conseguir o apoio e a compreensão e mais até do que compreensão é a sponsorship, não é da liderança elevada, porque sem a liderança de topo a fazer este caminho e também a defendê-lo muitas vezes fica barrado aquilo que poderia ser um desenvolvimento. É um caminho que vai sempre demorar a levar toda a gente para ele, porque é sempre essa a intenção, que consigamos chegar a todas as camadas da organização e levar todas as pessoas para este propósito de construirmos uma empresa mais inclusiva. Mas também há pessoas que têm resistências e às vezes demora um bocadinho e acho que são assim alguns dos desafios. E diria que acima de tudo, diversidade e inclusão tem um grande desafio, que é são muitas vezes temas desconfortáveis. Exigem olharmos para nós como pessoas e não nos acharmos perfeitos, porque vão nos estar a dizer que se calhar o que nós pensamos pode ser homofóbico ou racista ou etc. Claro que não vamos dizer isso a alguém de forma direta, mas indiretamente podemos fazer as pessoas sentirem que o que elas estão a fazer não está certo e que é preciso pensar em como fazemos as coisas. Muitas vezes estamos a desconstruir esta ideia de que fazer uma piada pode não ser ok e de que como nos tratamos uns aos outros tem um impacto e há pessoas que vêm de anos e anos de perpetuação destes comportamentos que nem os olham como micro agressões quando são. E que depois estarmos a falar sobre eles e a desconstruir esta ideia de que não é ok, traz muitas resistências porque estão a dizer que eu não estou a fazer alguma coisa bem, então isto de ser um tema muito íntimo, de certa forma, sobre a forma como nos relacionamos uns com os outros também é uma resistência em si.

Eu percebi através das outras entrevistas que eu fiz que existe uma estratégia de diversidade e inclusão. Eu perguntava então quais é que são as medidas, não sei se posso chamar assim, específicas que existem nessa estratégia que promovem então esta diversidade e inclusão que sejam medidas incontornáveis que vocês tenham em conta nessa estratégia?

E3 - Primeiro a formação obrigatória de diversidade e inclusão, sem dúvida que termos conseguido a grande conquista de pôr uma formação obrigatória faz com que consigamos garantir também aqui outras situações. Eu acho que a formação é, sem dúvida o primeiro ponto, porque o ser obrigatória, presencial, muito experiencial, faz com que tenha um impacto profundo naquilo que são as formas como as pessoas veem este tema. Depois eu também destacaria a nossa campanha do “Quebra o silêncio” que é a nossa campanha do canal de denúncias, que nós sabemos que como todas as empresas nós temos situações de assédio e de discriminação. Mas pessoas não reportam no canal, então nós estamos a fazer esse trabalho de aumentar aquilo que é a perceção de segurança psicológica e melhorar também o canal para que as pessoas se sintam mais capazes e seguras possíveis para poderem denunciar. Eu não posso deixar de referenciar o questionário de diversidade e inclusão que fizeram na primeira estratégia e estamos a fazer agora outra vez para a próxima, que no fundo, valida cientificamente o que estamos a fazer, porque há uma escala validada e diversidade e inclusão e muito mais científica do que as pessoas pensam. E depois, porque nos ajuda a perceber exatamente no nosso grupo de pessoas quais é que são os temas importantes, porque nós podemos achar que é um problema de algum tema

que, se existe socialmente o mais provável é que em alguma escala existe dentro da nossa organização. Às vezes pode ter mais expressão um que nós nem estávamos a ver porque não analisamos tudo e estes questionários de diversidade e inclusão ajudou-nos não só a ter uma fotografia mais real das pessoas que temos a nível de diversidade, porque nós não perguntamos isso noutra lado e aqui como é voluntário e anónimo as pessoas podem partilhar à vontade e também porque percebemos como é que estão a ser as experiências de inclusão. Depois dir-te-ia que tudo o que nós fazemos em deficiência, ou seja, na acessibilidade dos edifícios, como na contratação de colegas, como garantirmos que fazemos reforços de recrutamento inclusivo para conseguirmos mais pessoas com deficiência na organização, também acho que é fundamental. Acho que o meu colega deve ter falado de recrutamento inclusivo bastante. Destacaria só mais 3 coisas que é o Employers Resource Group que acho que fazem uma transformação cultural gigante, só porque envolve pessoas de toda a organização que se organizam em grupos para temas específicos e isso cria primeiro uma rede de embaixadores de D&I fantástica e depois cria pessoas que se juntam para perceberem quais é que são os problemas para nos darem informação. Destacaria também o recrutamento inclusivo que é trabalharmos com várias associações para conseguirmos um recrutamento mais diverso. O nosso foco em eliminar o gender pay gap se o tivermos, mas fazer uma análise boa disso e no fundo percebermos como é que conseguimos no negócio também olhar para o nosso negócio, se bem que isso é mesmo um trabalho muito importante que já fizemos nesta estratégia, mas que vamos querer fazer ainda mais na próxima, que é perceber como é que nós no negócio com os clientes, conseguimos também ser mais inclusivos. Há muitas falhas nesse aspeto também, porque estamos no setor segurados que vive de discriminações, nós temos que o setor segurador discrimina para conseguir fazer apólice, portanto nós temos aqui muita coisa para rever e estamos a fazer esse trabalho.

Consideras que o trabalho desenvolvido por vocês neste âmbito, ou seja, nesta área de diversidade e inclusão é diferenciador de outras empresas do mercado?

E3 - Eu considero que sim, porque daquilo que é o acesso que eu tenho ao que outras empresas fazem, pode ser sempre uma análise injusta e enviesada, porque é apenas da minha perceção. Acho que nós temos uma estratégia muito transversal, muito honesta, com muita consequência, muito preocupada em fazer as coisas mesmo bem, isto é, nós não só fazer uma formação, vamos fazer uma formação obrigatória, presencial, investir muito dinheiro. Nós realmente estamos preocupados em fazer as coisas com honestidade e com consequência e transversalmente, não é só num tema, não é só o género, não é só a deficiência. Vamos aqui tocar em várias coisas e eu sinto que isso é tudo comum, porque o que eu sinto que é o mais comum é as empresas destacarem num só tema, portanto, serem muito boas na deficiência, serem muito boas no género, mas não terem realmente assim a visão holística. Eu acho que é muito raro em Portugal termos empresas que contratam alguém especificamente para trabalhar neste tema, só a partir daí já é uma grande diferença.

Como é que é o dia a dia de uma pessoa que coordena a área de diversidade e inclusão?

E3 - São muitas relações interpessoais, muita conversa com as pessoas, muita influência, muito estudo porque é importante sabermos sempre de tudo o que está a acontecer e de quais são os estudos que dizem o que é para conseguirmos depois também ter argumentos e conseguir levar este tema para a frente. É muita coordenação de gestão de projetos, como se faz noutras áreas, mas gestão de projeto para este, mas eu diria muitas reuniões, muitas conversas, muita influência e muita reflexão. Nós estamos constantemente a pensar: Como é que este tema pode ser melhor abordar? Como é que podemos trazer isto

às pessoas? Vamos estudar e vamos procurar. Portanto, é sempre uma grande ginástica entre conhecimento, influência, relações interpessoais e gestão de projetos.

É uma função dinâmica.

E3 - Totalmente.

Quais é que consideras que são os principais benefícios que a empresa tem de promover área de diversidade e inclusão junto dos colaboradores?

E3 - Eu acho que o primeiro benefício é que se está a passar às pessoas, a mensagem de que quer saber delas e quer saber do impacto que tem neste grupo de pessoas que faz parte da empresa porque não é só nas pessoas que são, vamos chamar-lhe menos normativas que fazem parte do nosso grupo, que nós também estamos de certa forma a mostrar que queremos saber e queremos que se sintam bem, mas é também para aquelas que são normativas na maior parte dos papéis que ocupam, mostrarmos que estamos preocupados com isso. Muitas pessoas valorizam isso, nós estarmos a fazer este caminho. As pessoas ficam contentes de ver que existe esse esforço de mudar determinadas situações, que existe uma equipa dedicada a pensar nas questões estruturais de género, porque é que temos menos mulheres na liderança, porque é que se calhar as mulheres sabem menos que os homens e isso ainda existe cá dentro. As pessoas pensam sobre estas coisas e são coisas que ouvem falar nas notícias, que ouvem falar fora do trabalho e acho que valorizam. Eu acho que é um benefício grande no sentido em que permite posicionar o grupo de outra forma para dentro, para as pessoas e mudar as coisas para as pessoas e ser visto como algo positivo, mas também é um excelente benefício de marca, porque não existe como nós falamos muita gente a fazer este tema desta forma e a própria marca também ganha muito. Os estudos de diversidade e inclusão mostram nos que realmente empresas que investem em diversidade e inclusão tornam-se mais competitivas no mercado, têm melhores soluções, têm mais resultados e por isso é muito reconhecido atualmente, as empresas destacarem-se para atrair talento, para posicionamento de mercado, para valor de quota de mercado.

Na vossa estratégia existe uma visão específica, ou seja, uma frase o que seja da área de diversidade e inclusão?

E3 - Sim, “Living our unic colors”.

Quais é que consideras que são os aspetos incontornáveis, 3 a 5 aspetos incontornáveis numa promoção de estratégia de diversidade e inclusão?

E3 - Cultura inclusiva, segurança psicológica, transparência e consequência. Negócio também porque acho que não podemos desligar do que empresa faz dentro daquilo que perpetua fora.

Tens conhecimento de situações de discriminação ou de preconceito na empresa? Se sim, como é que vocês lidam com elas?

E3 - Existe um canal de reporte oficial para elas, não é comigo, portanto, as pessoas não vêm falar comigo, às vezes vêm falar comigo uma forma mais informal. Nunca tive nenhum caso de algo que tivesse de intervir ou que tivesse que fazer algo, porque também nunca houve uma denúncia feita a mim como: “Aquela pessoa fez-me”. Sempre foi: “Eu senti cá dentro algum desconforto com isto”, mais para me darem feedback do que é seria importante eu trabalhar nesta área. Houve um outro caso em âmbito de formação de discriminação perante uma formadora e aí fizemos conversas com recursos humanos e responsabilizamo-nos de falar com a pessoa que tinha feito esse comentário.

Como é que a empresa aborda as questões de equidade e de justiça social nas iniciativas de diversidade e inclusão?

E3 - Eu acho que a equidade e justiça social é o mais importante de fazer de diversidade e inclusão e tem de estar na base de tudo o que se faz. Está no sentido em que a equidade

é tu, no fundo, criares respostas adaptadas a necessidades diferentes e perceber que nem toda a gente nem todos os grupos precisam do mesmo tipo de soluções para chegarmos a um mundo mais igual a todos. A nível de género, sem dúvida que estamos a fazer um esforço para promover as mulheres na liderança, para promover os talentos das mulheres para equilibrar aqui este passado histórico de patriarcado. Eu diria também recrutamento inclusivo damos vantagem de análise dos perfis que vêm de recrutamento inclusivo, mas no fundo, a justiça social é a mesma a nossa base em tudo porque nós queremos falar de todos os temas, mesmo quando nós falamos em formação, quando nós temos as comunidades D&I, qualquer experiência que nós criamos é sempre muito com a base de vamos falar de privilégio, vamos falar do nosso lugar na sociedade, vamos perceber que o caminho não é igual para toda a gente. Esta ideia destas desconstruções do que é que é opressão está sempre na base e realmente a justiça social acaba por ser o tema mais importante que mesmo não sendo explicitamente dito, acaba por ser o que está sempre por trás de tudo.

Qual é que é o conselho que darias a uma empresa que está neste momento a querer iniciar ou a construir um departamento sobre diversidade e inclusão, ou seja, uma empresa que queira neste momento criar uma área específica de diversidade e inclusão, qual é que é o conselho que darias e como é que constituías essa equipa ou como é que propunhas a constituição dessa equipa?

E3 - O primeiro conselho é baseiem-se em *data*, dados são muito importantes para darmos segurança em tudo o que nós fazemos, não tenham problemas em perguntar coisas às pessoas e façam-nas gostar de diversidade e inclusão. Segunda é não tenham medo de falar de um tema que é desconfortável e que vai trazer desconforto porque os ganhos vão ser muito maiores do que qualquer desconforto que possam sentir e é preciso coragem para se fazer diversidade e inclusão e está tudo bem e não se dar à primeira, está tudo em receber feedback. Vamos depois aprender o caminho, falem e trabalhem e se não tiverem ninguém interno com conhecimento específico ou ainda estiverem a recrutar, mas se quiserem ir começando, falem com empresas e consultoras que estão específicas neste âmbito. Não é por uma pessoa ser de recursos humanos que sabe diversidade e inclusão, não é para uma pessoa saber estratégia que sabe diversidade e inclusão. É muito específico o conhecimento da diversidade e inclusão e é preciso reconhecer isso para se fazer um bom trabalho, se não só vamos estar a fazer trabalho para o lado. Há muitas organizações já em Portugal, mesmo internacionais também que trabalham este tema e que podem ser uma grande ajuda para se fazer um trabalho bem feito. Se quiserem realmente constituir uma equipa, eu diria ter alguém integrado ou em estratégia ou em recursos humanos que leve este tema e que sejam a fonte de conhecimento interno para não terem de estar sempre a subcontratar este tipo de conhecimento que depois façam um trabalho em rede com o resto dos departamentos, mas que tenha uma posição de seriedade que lhe permita influenciar, porque isso também é muito importante. Essa influência e que consiga esse respeito por parte dos top management.

Quais é que são os planos futuros da empresa em relação à promoção da diversidade inclusão?

E3 - Nós nos próximos 3 anos até 2025 vamos fazer a próxima estratégia de diversidade e inclusão e é um trabalho de continuidade e também de evolução. Queremos ser um bocadinho mais arrojados em alguns pontos, queremos perceber o que é que o questionário deste ano nos vai trazer para percebermos em que é que é importante que sejamos arrojados, queremos ir mais além e queremos fazer armas, construir em cima do que está a ser feito, porque ainda há coisas que temos de levar para o próximo ninho.

Já têm ideias dos pontos em que querem ir mais além?

E3 - Olha, na verdade, eu acho que é concretização deste tema do género porque é um tema que por muito que estejamos a trabalhar há 3 anos ainda tem muita coisa para ser feita. É focar muito mais na inclusão do negócio, porque acho que temos imensa coisa para fazer no negócio, nós só com a identificação de temas que fizemos este ano percebemos que há imenso por onde pegar e não temos capacidade agora de pegar em mais 2 ou 3. Portanto vamos ter cerca de 20 para pegar e eu acho que é também trabalhar muito com as áreas para perceber como é que conseguimos implementar as coisas. Acho que isso é uma grande aprendizagem da última estratégia. Não que esse trabalho não tenha sido feito, porque foi, mas perceber que temos de investir um bocadinho mais nisso. Acho que o tema da etnia e raça vai ter de surgir com mais força também, porque ainda não foi uma coisa que abordamos muito, mas vamos descobrir também o que é que sai do nosso questionário.

Terminou. Obrigada, mais uma vez.

Transcrição de entrevista – Sustainability

Boa Tarde, eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “aspectos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito. Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade. Eu decidi enviar previamente as perguntas porque acho que é sempre um bocadinho mais fácil, mas então vamos ter uma primeira parte mais dedicada a aspetos mais macro daquilo que é a diversidade, inclusão e depois um bocadinho mais focado na vossa área propriamente dita, the People and Organization.

Do ponto de vista da sustentabilidade, quais é que consideras que são então os aspetos chave para que exista sucesso na área de diversidade e inclusão na empresa?

E6 - O que é crítico é que a gestão de topo aprove que isto seja feito, a validação da chefia máxima neste caso, da comissão executiva. Foi proposto que fosse criada uma estratégia de diversidade e inclusão e eles aprovaram. Outra questão é ter orçamento para operacionalizar projetos internamente e depois isto leva a uma quantidade de coisas. Outra questão, é ter pessoas qualificadas e capacitadas sobre a temática e que tenham uma visão “ativista” dentro do meio corporativo. Em particular, a questão do D&I é uma área muito recente, muito sensível, ainda para para muitas pessoas, para quem está fora, para quem está dentro. É preciso que haja uma consciência, um conhecimento sobre o tema e uma capacidade de fazer essa gestão de expectativas internamente. Eu acho que isto são as bases essenciais para conseguir começar a implementar alguma coisa, porque depois a seguir é implementar projetos, apresentar às pessoas, fazer sensibilização, fazer capacitação, fazer formação, mudar processos internamente, procedimentos, mudar políticas a criar políticas. Tudo parte desta base inicial da validação da comissão executiva que depois faz essa pressão para as camadas abaixo executarem porque já sabemos também é o caso político fora do contexto corporativo. Podemos ter leis para permitir ou leis que estimulem as coisas, mas nem sempre a execução das mesmas ou o contexto social está ao nível das leis. O mesmo se passa neste contexto corporativo. Nós temos isto tudo aprovado, mas há sempre uma resistência ou um desconhecimento. O essencial é que as chefias estejam a par, informadas, capacitadas, passem para baixo, que haja uma equipa capaz de trabalhar isto e depois, obviamente, criar uma estratégia que de alguma forma cumpra com as expectativas internas da empresa neste campo.

Qual é a definição de sustentabilidade em que vocês se baseiam?

E6 - Temos os objetivos de desenvolvimento sustentável a dar uma ponte, mas a criação da estratégia de sustentabilidade foi definida por nós onde fomos pegar um bocadinho em tudo naquilo que é sustentabilidade, mas focado naquilo que é obviamente o nosso negócio. Fizemos um diagnóstico, fizemos todo um trabalho de investigação para conseguirmos desenvolver a nossa estratégia. Na estratégia nós definimos 3 ambições de longo prazo e também está disponível no site, mas eu digo-te muito rapidamente, nós

temos 3 ambições de longo prazo que são os guias orientadores, que são os 3 pilares base que é: promoção da inclusão; potenciar a resiliência climática; promover uma sociedade mais saudável. Nós temos um negócio da saúde, então achamos que a questão da saúde, a prevenção da saúde, também uma temática de sustentabilidade. Dentro destas 3 ambições nós temos tópicos mais específicos, sendo que na parte da resiliência climática temos aqui as componentes de descarbonização, as componentes de integração do negócio. Temos também algumas questões associadas na parte da saúde que são: a questão da oncologia e das doenças crónicas, a parte da inclusão relacionada à questão do envelhecimento e a questão de internamente. O environment é o tema que menos peso na nossa balança, porque não é o tema tão material para nós, para já, porque ainda temos de trabalhar na parte dos nossos investimentos. Mas vamos fazer esse trabalho também de investimento responsável. Portanto, a nossa definição de sustentabilidade é um bocadinho genérica de todos os âmbitos e não temos uma específica, mas temos sim definido quais é que são as áreas core para nós da sustentabilidade.

Em que é que esta estratégia de sustentabilidade se cruza com a estratégia de diversidade e inclusão?

E6 - Na estratégia da sustentabilidade temos o panorama maior e depois dentro desse panorama grande a estratégia de sustentabilidade, que engloba todo o negócio, ou seja, esta estratégia vai dizer a todas as áreas qual é que é a responsabilidade delas perante a questão da sustentabilidade. A área de investimentos, a área de procurement, a área de recursos humanos, a área de legal porque temos enquadramento legal. A estratégia de sustentabilidade vai informar a empresa de qual é que é a nossa responsabilidade, onde é que estamos a atuar, quais é que são as nossas prioridades nesta temática. Dentro desta estratégia de sustentabilidade, obviamente temos a questão da diversidade e inclusão. Para isso, definimos uma estratégia, não sei dizer em particular porque é que se criou a necessidade de uma estratégia. O que eu consigo dizer é que realmente é necessário ter essa estratégia de diversidade e inclusão. É uma estratégia completa, constituída por 3 pilares em que o primeiro é uma cultura inclusiva, ou seja, trabalhar internamente a mudança de cultura, sensibilização, literacia. O segundo pilar é o pilar de carreira, ou seja, a nível de perspectivas de carreira, tudo o toque nessas questões no âmbito da diversidade e inclusão, isto é, eu igualdade salarial, balanço entre géneros nas chefias, a formação da diversidade inclusão, nós temos uma formação obrigatória para todos os colaboradores que é um projeto gigante que nós temos aqui dentro. O terceiro pilar é o pilar da integração no negócio, ou seja, daquilo que é o nosso negócio como é que nós podemos acrescentar coisas ou melhorar o nosso negócio com a lente da diversidade da inclusão. Este pilar é mais focado na questão do negócio, ou seja, a nível da experiência do cliente. O que nós podemos fazer isso por acaso na melhoria da experiência do cliente na lente de diversidade e inclusão. Para pessoas público-alvo, digamos pessoas com deficiência, pessoas com mais idade, pessoas migrantes, pessoas com baixa literacia, como é que nós podemos criar uma experiência de cliente mais inclusiva para essas pessoas? As pessoas vão tentar entrar em contacto connosco, seja telefone, e-mail, loja e dizer-nos como é que nós poderemos melhorar, que serviço é que podemos adicionar à experiência do cliente para ser uma experiência mais inclusiva. Outro projeto é a questão da oferta a nível de seguros, que é que nós podemos criar para atingir um público-alvo que tenha alguma necessidade específica e criar uma oferta mais inclusiva. Nós já temos alguma oferta inclusiva, em particular produtos que não têm limite de idade a nível de seguro de vida. Temos produtos para saúde, por exemplo, os nossos clientes que tenham seguro médicos ao adquirirem uma doença oncológica as coberturas, sem aumento do pagamento do prémio, duplicam. Temos algumas coisinhas a acontecer, temos alguns produtos na parte de vínculos elétricos, por exemplo, na vertente mais da sustentabilidade ambiental, seguros

para trotinetes e bicicletas. Nós na estratégia de diversidade e inclusão temos o plano de ação onde existem vários projetos que são geridos por várias pessoas. Trabalhamos em conjunto num grupo de trabalho, cada equipa tem o seu projeto específico. Recrutamento inclusivo é obviamente gerido pela equipa de recursos humanos, por exemplo. Trabalhamos as 3 equipas assim em sintonia e gestão específica deste grupo de trabalho é da responsabilidade de uma pessoa focada apenas nesta área.

Qual é que é a importância da diversidade para a sustentabilidade no contexto organizacional?

E6 - Eu vejo isso na vertente de uma empresa se manter atualizada daquilo que é o contexto diversidade, porque consegues ver várias perspetivas de várias realidades onde uma empresa se pode situar. Também na questão da inovação a nível de criação de valor acrescentado, de novos produtos, de novas soluções, de novos serviços. Portanto, é um bocadinho a nível de sustentabilidade e negócio do negócio em si. Por exemplo, a Nokia que era líder de mercado nos telemóveis e depois tornou-se completamente irrelevante. Obviamente não sei se foi por uma questão de falta de diversidade, mas a questão da diversidade potencia muito a inovação de uma empresa. A diversidade traz muitas perspetivas diferentes e sabendo gerir todas essas perspetivas acaba por haver aqui uma mais-valia e um valor acrescentado para as empresas que se mantêm atualizadas com daquilo que é a atualidade da sociedade. De uma perspetiva pragmática, também é uma questão de recrutamento. Num contexto atual em que há uma baixa taxa de desemprego e há muitas empresas em Portugal a recrutar para o mesmo tipo de funções, mesmo tipo de capacidade, skills. Temos empresas muito focadas no mesmo tipo de skills de gestão, skills de IT, etc. O mercado está um bocado saturado a nível de oferta de pessoas com estas capacidades, se em cima disso ainda temos uma camada de: Vamos só recrutar pessoas iguais, porque é uma tendência humana, recrutar aquilo com que te identificas inconscientemente. Ao fazer isto só se está a perder mais talento de mercado e isso dificulta ainda mais a sustentabilidade das empresas a nível de manter o seu negócio a andar. Um argumento importante neste tema é que se são necessárias pessoas para desempenhar determinada função não se pode dar ao luxo de excluir pessoas apenas porque não se encaixam no estereótipo da sociedade. A diversidade é essencial para a sustentabilidade de uma empresa neste sentido, ou seja, inovação traz-me maior acesso a diversos talentos e mantém a empresa atualizada daquilo que está a acontecer no mundo à sua volta.

Qual é a importância da inclusão para a sustentabilidade no contexto organizacional?

E6 - A inclusão é de onde tiras uma maior longevidade de tudo aquilo que eu acabei de dizer, ou seja, tu podes ter diversidade, mas só vais ter acesso ao valor dessa diversidade se trabalhares na questão da inclusão dessas pessoas. Só tens acesso a esse valor se primeiro permitires que haja diversidade e depois trabalhares inclusão dessa diversidade, porque sem esse trabalho de inclusão, as pessoas vão ficar frustradas, vão se sentir discriminadas, não vão dar o seu melhor, não vão estar confortáveis com o seu bem-estar e eventualmente saem daqui e vão fazer outras coisas. As duas coisas estão muito relacionadas e depois a questão da equidade também, mas as empresas ainda estão a trabalhar nesse nível, a trabalhar para chegar mais além. Nós já estamos conscientes desta questão da equidade, mas estamos a fazer um caminho para lá chegar.

Quais é que consideras que são os principais desafios que a empresa enfrenta no contexto da promoção de estratégias de diversidade e inclusão?

E6 - Os maiores desafios são capacidades, ou seja, como é muito trabalho ter pessoas com capacidade interna de conseguir implementar esta estratégia. Outro desafio podem ser as resistências internas, trata-se de um tema que, apesar de tudo, ainda pode ser considerado

como uma questão de ideologia ou uma questão política. Depois as fronteiras misturam-se muito na cabeça de algumas pessoas sobre estas questões e pode se criar resistência neste sentido.

Consideras que o trabalho desenvolvido pela empresa neste âmbito da diversidade e inclusão do ponto de vista da sustentabilidade, é diferenciador do trabalho desenvolvido por outras empresas do mercado?

E6 - Eu tenho algum conhecimento de outras empresas e acho que sim, porque temos uma estratégia e daquilo que eu conheço na maioria dos casos não há estratégia. Das empresas em que eu trabalhei nenhuma tinha uma estratégia definida, nem um plano de ação, nem uma governança. Não há uma estratégia tão bem definida como a nossa nem há um plano de ação. Daquilo que eu vejo, as empresas têm pessoas que estão um bocado encostadas nestas áreas que vêm de área como marketing, comunicação e isso é uma das coisas que nós mais temos conservadorismo aqui dentro. Não nos vamos comunicar só porque sim, vamos fazer coisas e vamos comunicar depois mesmo que os outros comuniquem. Nós queremos ser reconhecidos de uma forma de hard work, de trabalho feito e de trabalho concretizado e depois ser conhecidos por comunicarmos sobre isso e não ser conhecido só porque comunicamos e pagamos bem para dar na televisão.

Como é que conseguem garantir que as políticas e as práticas de sustentabilidade são inclusivas e são representativas de diferentes grupos?

E6 - Nós temos grupos prioritários para nós a nível de estratégia do grupo geral e esses grupos são muito focados na questão da saúde. Nós temos essencialmente o grupo do envelhecimento, das pessoas com mais idade. Este é um tópico muito abordado na empresa, pela comunicação, marketing, etc. Temos muitas coisas focadas nas pessoas com mais idade, produtos, serviços, projetos focados na questão de envelhecimento, etc. É sem dúvida o grupo que nós mais trabalhamos. Nós temos estes grupos todos, mas há aqui várias vertentes de como é que nós abordamos as questões. Não temos definido que temos estes grupos e vamos fazer várias coisas para estes grupos, não é bem nessa onda. É mais de como nós trabalhamos internamente as questões de diversidade e inclusão, a nível de sensibilização, mudança de cultura. Quando abordamos a questão de inclusão, nós fazemos isto uma forma transversal a estes grupos todos. Internamente sempre que fazemos uma ativação abordam-se estes assuntos frontalmente. Para cada um dos grupos fazemos uma celebração, por exemplo, o mesmo orgulho vamos ter quarta-feira. Vamos ter aqui a iniciativa interna de promoção de pessoas do grupo LGBTQIA+ e essas dinâmicas internas de promoção são todas muito semelhantes. Fazemos literacia sobre temas específicos para aquele grupo e convidamos sempre alguém de fora para contar a sua experiência sobre como é que é ser uma pessoa daquele grupo. Fazemos essa celebração de forma transversal e depois temos coisas específicas para alguns grupos, dependente daquilo que é temática, por exemplo, pessoas com deficiência nós temos a obrigatoriedade legal de fazer recrutamentos a pessoas com deficiência e, portanto, não temos um projeto específico de recrutamento inclusivo. Naquilo que são projetos mais complexos, como a experiência do cliente, por exemplo, nós fazemos um diagnóstico, fazemos um benchmark e vamos um bocadinho por aquilo que é o mais indicado na nossa perspetiva de negócio. Posso dizer-te que no projeto da experiência do cliente, por exemplo, temos um diagnóstico gigante e depois internamente criamos um workshop com várias áreas que trabalham em contacto direto com clientes. Nós apresentamos os grupos e estas pessoas que têm contacto com os clientes fazem a priorização dos grupos em que é necessário trabalhar mais. Vamos vendo um bocado com aquilo que é a necessidade do projeto.

Quais é que são os principais desafios que vocês sentem quando querem medir o impacto das iniciativas que têm da diversidade e inclusão?

E6 - É um grande desafio que nós ainda temos um bocadinho pela frente. Depende de projeto para projeto e não posso comparar uma ação de sensibilização numa palestra interna com a formação de sala obrigatória da diversidade e inclusão. São coisas diferentes. Por exemplo, nós para as sessões internas a nível de adesão, nós não vamos pela perspetiva, se as pessoas compreenderam ou se mudaram sua visão. Vamos mais pela perspetiva do número de pessoas presentes e número de pessoas novas, ou seja, pessoas que nunca tinham estado em sessões anteriores têm aderido, vamos pela parte do engagement. Queremos sim saber se há mais pessoas que estão interessadas, a aparecer e a ver tudo, porque é uma forma de avaliar a parte da formação de D&I. Nós fazemos sempre um questionário antes da formação e um depois e medimos se a pessoa adquiriu ou não algum. Depois temos vários questionários internos, temos de tudo e mais alguma coisa, inclusive da diversidade e inclusão que também validam se as nossas pessoas estão conscientes, se se sentem incluídas, se sentem que há alguma discriminação e o sentimento de pertença. Há várias formas na base dos questionários, de vermos como é que é o impacto.

Quais é que são então os planos futuros ou metas que a empresa tem para integrar cada vez melhor estas práticas de diversidade e inclusão?

E6 - Nós fazemos estratégias de 3 em 3 anos e a estratégia atual vai acabar este ano. Este ano vamos ter que começar a preparar a próxima estratégia e até ver o modo de trabalho vai ser sempre este. Vamos sempre definir a estratégia a 3 anos e esta estratégia vai ser sempre baseada no diagnóstico interno, um benchmark interno, para perceber quais é que são as tendências e o que é que se faz de bem. Vamos estar sempre neste modo, nós temos aquelas 3 ambições da estratégia de sustentabilidade que são definidas a longo prazo até 2030. Tudo o que são planos de ação neste sentido, caem aqui dentro destas destas ambições. A inclusão do nosso horizonte mais alargado, pelo menos até 2030 vai cá estar. Depois vamos fazer e refazer uma nova estratégia, um ciclo estratégico de 3 anos de diversidade e inclusão também vamos fazer sustentabilidade. Este trabalho vai continuar a existir, as prioridades específicas vão ser definidas através daquilo que já conseguimos concretizar com esta estratégia e o que está feito.

Obrigada pela tua disponibilidade.

Transcrição de entrevista – People and organization 1

Boa Tarde, eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “aspectos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito. Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade. Eu decidi enviar previamente as perguntas porque acho que é sempre um bocadinho mais fácil, mas então vamos ter uma primeira parte mais dedicada a aspetos mais macro daquilo que é a diversidade, inclusão e depois um bocadinho mais focado na vossa área propriamente dita, the People and Organization. A primeira pergunta, então, é como é que defines diversidade, diversidade do ponto de vista dos recursos humanos no contexto da empresa?

E1 - Eu acho que a diversidade em termos de contexto, a organização é um bocadinho diferente (...) é definida por tudo aquilo que é diverso, tudo aquilo que é plural, tudo aquilo que de alguma forma personifica ou de alguma forma traz uma especificidade única para cada pessoa e pode ser relativamente à multiplicidade cultural, pode ser a questão biológica, pode ser a questão étnica, pode ser a questão linguística, portanto, eu acho que a diversidade e principalmente no contexto da nossa empresa, contempla todas as pessoas. E quando falamos muitas vezes em termos teóricos o conceito refere-se às pessoas que representam grupos sociais minoritários ou eventualmente grupos sociais que estejam relacionados com alguma orientação sexual ou alguma questão sexual e entre outras dimensões da diversidade. Na nossa empresa eu vejo isso como um conceito um bocadinho mais lato que vai ainda mais além e falamos de diversidade, como por exemplo, ter uma função diversa. Isso para mim também é diversidade, ter um background diferente é diversidade. Acho que o mais importante do que definir o conceito é saber valorizar e retirar o melhor partido dessa diversidade.

E inclusão, o que é que vocês entendem por inclusão dentro da vossa organização?

E1 - Eu acho que a inclusão é tudo aquilo que nós fazemos para incluir as pessoas e para tratá-las de forma equitativa. Ou seja, darmos as ferramentas para que de alguma forma elas possam ter, o mesmo acesso que a maior parte das pessoas têm, independentemente do seu background ou da dimensão da diversidade em que se inclui, e claro, a inclusão também é o respeito. É garantir que as pessoas têm um espaço, têm o seu direito respeitado e que, independentemente da sua situação, têm as mesmas oportunidades dentro da organização e têm o mesmo acesso.

Neste contexto de promover a diversidade e a inclusão, portanto, juntando agora os 2 conceitos, quais é que são os principais desafios que vocês encontram do ponto de vista dos recursos humanos propriamente dito?

E1 - Eu acho que são as pessoas. As pessoas no sentido de darem importância, em primeiro lugar, a importância que o tema tem. Não sei se para todas as pessoas, principalmente para aquelas que não trabalham diretamente com o tema. Se esta questão está na ordem do dia, eu acho que ainda hoje acreditamos que no nosso país não existe

racismo nem discriminação, há pessoas que verbalizam isto. Eu acho que criarmos iniciativas que estão relacionadas com este âmbito também permite às pessoas perceberem um bocadinho isto, para perceberem que ainda existe e que nós temos que fazer alguma coisa para de alguma forma conseguir colmatar uma certa discriminação e a falta de oportunidades iguais para todos. Depois também acho que um dos desafios e principalmente na questão de género está relacionado com ainda olharmos para uma sociedade patriarcal e que na realidade é dominada pelo formato, por assim dizer, mais masculino. E ainda vemos, por exemplo, as organizações em que o Conselho de Administração, em que as grandes decisões são tomadas por homens. E isto de alguma forma também condiciona a visão, não estou a dizer que a visão é melhor ou é pior, o que eu estou a dizer é que é uma visão condicionada e muito mais direcionada para uma componente de um lado, em vez de falarmos de uma de uma visão mais abrangente. A diversidade também nos traz isto, traz-nos diferentes perspetivas e por isso é que nós queremos que de alguma forma, partes e conselhos de administração, ou seja, a gestão de topo também tenha perfis diversos, não só em termos de género. E a primeira batalha muitas vezes é o género para criar aqui alguma equidade e igualdade em termos de distribuição de poder, mas de alguma forma também criar diversidade por isto que é na nessa diversidade que se gera a riqueza, que geram as ideias e com intimidade. Depois outra questão também tem a ver um bocadinho com o investimento. O investimento de as empresas terem capacidade financeira e os recursos adequados para poderem de alguma forma ir ao encontro das iniciativas e criar e fomentar coisas que possam trazer mais valias e fazer com que as mentalidades também mudem um bocadinho. Eu acho que às vezes as pessoas de alguma forma resistem a pensar na diversidade e nas suas diferentes esferas, porque têm falta de contato. Ajuda trazemos contato, ou seja, nós estamos, por exemplo, a desenvolver uma iniciativa de formação e desenvolvimento, a que nós chamamos de uma jornada. Esta experiência está relacionada com a diversidade e inclusão. Estamos a trabalhar com um parceiro que nos vem ministrar essa jornada e muitas vezes traz pessoas que fazem parte de diferentes contextos, como por exemplo, uma pessoa representativa da comunidade LGBT, uma da comunidade cigana, uma de ascendência africana e, portanto, tratamos aqui de todas as esferas.

E qual é o objetivo que têm ao fazer essas formações?

E1 - É falar na sua experiência, como é ser. Como é ser gay no nosso contexto? Como é ser preto no nosso contexto? Eu estou a ser muito cru nas palavras. Como é ser cigano no nosso contexto? Ou seja, o que é que estas pessoas passaram, o que é que sentem? E se lhes fizermos uma radiografia, elas são feitas de ossos, de músculos, de água, de pele e são iguais a nós, mas na realidade têm um contexto diferente. Passaram por uma experiência diferente e o objetivo é mostrar que são iguais a nós. A única diferença é que têm um gosto diferente, têm uma ascendência diferente, têm uma postura diferente, mas não faz delas de alguma forma menos humanas.

E o que é que sentem que os trabalhadores da vossa empresa vão ganhar com isso, ao ter esses testemunhos?

E1 - Mentalidade, portanto, mudar mentalidades. Acho que isso é o principal e depois perceberem qual é a vantagem que traz terem pessoas diversas dentro das equipas que têm formas de pensar diferentes, têm um background diferente. Nós recrutássemos só pessoas da Universidade Católica, brancas, homens ou mulheres. Ao recrutar mulheres já tem aqui alguma diversidade, mas se só se recrutássemos homens o formato, o pensamento e o background vai nos dar todos o mesmo output, isto é, as mesmas ideias. Independentemente da experiência que essas pessoas possam ter, umas mais viajadas, outras menos, mas o formato é sempre o mesmo. Portanto, se nós tivermos pessoas de diferentes backgrounds com diferentes experiências, com diferentes formas de pensar

temos mais riqueza naquilo que é o nosso contexto. E depois queremos que as pessoas tenham ferramentas para saber lidar com determinadas situações. Por exemplo, num processo de recrutamento em que eu tenho de lidar com uma pessoa que está a passar por uma fase de transexualidade ou que se identifica com uma determinada dimensão da comunidade LGBT tem de se saber que aquela pessoa apesar de ter uma aparência masculina quer ser tratada por um pronome e com um nome feminino. E que pode existir ou não um processo que se chama processo de transição. Neste processo as pessoas transitam para outro género e há pessoas que estão num determinado período em que se identificam com os 2 géneros, ou seja, são não binários. Apesar disto poder ser algo que possa ter alguma resistência na sociedade, nós temos de aceitar porque são pessoas e aquilo que elas nos dizem e o que as faz sentir bem é o mais importante. Não é aquilo que nós achamos que é o correto, mas é aquilo que elas sentem que as faz sentir bem.

E por isso trazem representatividade. Essa é então uma das medidas/estratégias que vocês encontraram para colmatar aqueles desafios que identificaste anteriormente. Que outras estratégias têm que não sejam tão recentes ou que vão desenvolver no futuro?

E1 - Temos falado do equal pay e equal value, portanto, estamos a olhar para as questões salariais e para condições de remuneração. Estamos a perceber se existe equilíbrio principalmente de género, mas vai muito mais além. Num exercício destes não se pode olhar para um homem e uma mulher e se cumprem a mesma função ganham o mesmo, mas tem de se olhar para a experiência, para o background, para os anos em que esteve na nossa empresa ou noutra, etc. E esta é uma das iniciativas, outra é o recrutamento inclusivo. Estamos a criar cada vez mais parcerias com entidades ou outras instituições parceiras para divulgarem as nossas oportunidades. Para nos ajudarem a incluir pessoas de outros de outros hábitos, como da comunidade LGBT, pessoas com algum tipo de deficiência, quer seja ao nível mental ou ao nível físico. Muitas vezes que nos requer alguma adaptação do meio do contexto essas próprias organizações também nos ajudam a perceber o que é que temos de garantir para que essas pessoas sejam bem acolhidas. Acho que acabamos por ter parcerias com todas as instituições no sentido de nos ajudarem a fazer um recrutamento mais diverso e mais impulsivo. Temos também as nossas comunidades que são voluntárias em que as pessoas se uniram de alguma forma e tinham um determinado tópico ao qual se podiam aliar. E criamos 7 comunidades que estão relacionadas com 7 dimensões a nível de diversidade, desde a etnia, LGBT, deficiência, neurodiversidade, género, etc. Cada uma dessas comunidades tem um patrocinador que é um membro da comissão executiva, ou seja, é um membro da mais alta gestão da nossa empresa. Este vai acompanhando aquilo que são os projetos que essas mesmas comunidades vão tendo e dedicam 1 hora da sua semana ou mais para definirem determinadas iniciativas. Posso dizer que faço parte da comunidade LGBT e uma das iniciativas que tivemos foi falar do contexto trans no dia da visibilidade trans 21 de março e nós na semana seguinte decidimos assinalar esse dia com uma iniciativa relacionada com a visibilidade trans. Este foi um dos projetos que a minha comunidade, em particular procurou desenvolver. Existem outras desde apoiar o negócio no sentido de ser mais inclusivo com um determinado tema. Portanto, estas comunidades trabalham de forma voluntária, são colaboradores nossos e que procuram ajudar a nossa empresa nas suas mais diversas dimensões da diversidade e inclusão.

Do ponto de vista de números, sabes dizer por alto quantas pessoas têm tido de uma outra etnia ou com deficiência?

E1 - Eu não sei em concretos números, mas sei que temos 4 nacionalidades, pelo menos dentro da nossa organização. E nós, de alguma forma também temos acolhido cada vez mais pessoas com deficiência. Também não sei dizer os nomes. Eu não queria dizer os

números ao nível daquilo que são a representação que temos de fazer para os membros legislativos, ou seja, para o Governo. Em que temos de ter uma quota de 2% e nós cumprimos com essa cota. Nesta estão pessoas que tenham tido uma doença oncológica nos últimos 5 anos e tenham atestado multiuso. Nesse caso, são incluídas nesses números, mas nós agora temos uma perspetiva diferente de olhar para a deficiência. Que é não só com estes indicadores, mas com pessoas que têm deficiência permanente e que são condicionadas com uma deficiência motora ou com deficiência psicológica ou mental. E as outras que durante determinado período têm uma incapacidade devido a uma doença. Apesar de contarem ambos para o indicador geral, nós queremos separar de alguma forma e esse também é um exercício que vamos fazer naquilo que são as outras perspetivas da diversidade. Eu posso dizer que temos o gender balance que está mais ou menos equilibrado, creio que temos 54% de mulheres, portanto, maioria são mulheres. Desta forma existe um equilíbrio de género em termos da nossa população. Agora, quando olhamos para a representatividade a nível de gestão middle management e superior, aí já se encontram algumas lacunas nas quais também temos de trabalhar no sentido de cada vez mais potenciar o crescimento de carreira das mulheres para que atinjam níveis superiores de responsabilidade. E que este equilíbrio de género não exista só nas camadas mais baixas daquilo que é a nossa organização, mas que exista também ao nível de uma gestão cada vez mais intermédia e de topo.

Vocês têm algum manual de diversidade ou de inclusão de diversidade e inclusão pelo qual se regem o se guíem?

E1 - Nós temos aquilo que é a nossa estratégia e esta está assente em 3 pilares relacionados com a diversidade e inclusão. Que é uma gestão inclusiva, marca e negócio inclusivos e temos outro pilar também relacionado com a inclusão mais à frente que não me recordo agora, peço desculpa. Em cada um destes pilares nós temos iniciativas que os compõem. Sendo que estamos divididos em 3 equipas que são pessoas e organização, equipa de sustentabilidade e equipa de comunicação. Trabalhamos em conjunto no sentido de alavancar iniciativas como o recrutamento inclusivo, as comunidades e o programa de formação. São tudo componentes relacionadas com estes 3 pilares e que nós estamos a levar para a frente e temos uma estratégia definida. O que estamos a fazer também é criar uma política, política essa que está em construção e vai bater em diferentes processos, inclusivamente na área de recursos humanos da qual eu faço parte. Vai permitir, então, que todas as atividades que façamos sejam mais inclusivas. Coisas tão simples como todos os anúncios de recrutamento ou não têm género ou de alguma forma contemplam pelo menos o género masculino e feminino. E eventualmente o género não binário, não classificando como um género, mas um tendo aqui de alguma forma essa abertura. A mesma coisa para todos os outros processos que estão a decorrer, ou seja, nas mensagens ou na produção de documentos, temos sempre o mindset que nós não podemos falar só para o homem dentro da organização e masculinizar o discurso. Queremos que o discurso seja cada vez mais abrangente e de facto já tenho esse cuidado, por exemplo, nas nossas comunicações oficiais já antes de haver uma política a comunicação já tinha o cuidado de pôr sempre os 2 géneros. Para não discriminar ninguém e nós próprios já temos esse mindset. Agora temos é que dar o passo a mais além e muitas vezes nós achamos que nós não dizemos e por isso está subjacente que estamos a acolher a inclusão, mas não é verdade. Acho que às vezes é preciso estar escrito e é preciso dizermos as coisas para que elas sejam ditas e para que as pessoas interiorizem e integrem.

Este manual ou este guia que vocês têm, ele tem quantos anos ou tem âmbito temporal? Como é que o criaram? Porque é que o criaram, porque sentiram a necessidade de o criar e quando é que o criaram?

E1 - Eu estou aqui desde 2021 e quando entrei já estava em construção esta estratégia de diversidade e inclusão. Esta ambição que o próprio grupo tem, não só a própria empresa mas o grupo a nível internacional surge muito de uma necessidade de acompanhar não só aquilo que são as tendências que neste momento estão a surgir neste âmbito e cada vez há mais empresas preocupadas com isto, mas também porque acreditamos naquilo que é a importância que a diversidade tem. Se calhar há uns anos não dávamos importância àquilo que é a orientação sexual, àquilo que é a deficiência, ao que é o género e atualmente já olhamos para isso como sendo algo que é real, que é importante olharmos, que é importante falarmos e que é importante adaptarmos aquilo que são os nossos processos e a forma como vemos as nossas pessoas àquilo que é a sua realidade, àquilo que a faz única. É importante olharmos para a diversidade por isto. Recordei-me agora do terceiro pilar que há pouco não referi, o ambiente de trabalho inclusivo. Acho que é importante o ambiente de trabalho inclusivo, a gestão de talento inclusiva e a marca e negócio inclusivo.

Já agora, seguindo esta questão, a equipa considera que o trabalho que vocês fazem é de alguma forma diferenciador daquilo que outras empresas também fazem? Porque existem empresas que também têm desenvolvido estratégias nesta área.

E1 - Eu acho que as empresas estão cada vez mais a ter noção, algumas são genuinamente importadas, outras vão mais porque é uma tendência. Um realmente reconhecem a importância que tem a diversidade e fazem também as coisas porque acham bom tirar partido disso e retorno, mas outras apenas querem seguir a tendência e não querem ficar para trás. Também pode ser uma mistura das 3 que é o nosso caso. A importância para as pessoas ao retirar partido disso, porque também é uma tendência ou porque o nosso próprio grupo internacional está a fazer. Nós acabamos por informalmente, ter aqui uns momentos de reunião com outras empresas que nós fazemos informalmente, no nosso networking acabamos por reunir com mais 3 empresas. Uma do nosso setor, uma do setor do retalho e uma das telecomunicações. Cada um de nós leva um pivô e temos reunido mensalmente com essas pessoas e trocamos experiências e vemos que algumas estão muito focadas numa determinada dimensão. E pensam em focar-se por exemplo neste mês ou neste ano em pessoas que estão em situação de refugiados, ou pessoas que estão em situação de necessidade temporária de asilo no nosso país. Outras estão focadas na comunidade LGBT, outras nas pessoas com deficiência, outras no género. Nós acabamos por decidir criar uma equipa de projeto, definir pilares e dentro desses pilares, ter um âmbito e atuar em todas as dimensões. Optamos por fazer uma distribuição mais funcional do que por tema. Apesar disso, achamos que todas elas estão de alguma forma a trabalhar esta temática. A nossa foi um bocadinho mais além, decidiu ter uma equipa dedicada e que efetivamente tem bastante trabalho (...)

Passando mais para a parte da área de recursos humanos. Quais é que são então os benefícios que consideram que existem para os colaboradores em promover a diversidade e a inclusão?

E1 - Eu acho que já falei um bocadinho desta questão dos benefícios que é a aceitação, o respeito pelo outro.

Então fazendo a pergunta de outra forma, como é que isso impacta a cultura organizacional?

E1 - Em primeiro lugar, impacta naquilo que é a sensação que as pessoas têm de pertença, ou seja, eu tenho a certeza de que estou numa organização em que posso e tenho segurança para poder partilhar aquilo que eu sinto e aquilo que eu sou. De alguma forma posso ser quem eu quiser dentro do respeito. Lá está, a aceitação dentro daquilo que é a liberdade e o respeito pela liberdade do outro. É muito importante as pessoas saberem que trabalham numa organização que é assim. A questão, como estava a dizer há pouco da criatividade,

de eu saber que é num ambiente diverso, que a minha produção aumenta. Há estudos que provam isto e que a diversidade e a inclusão não se está a falar só porque sim. É porque um conjunto de consultoras de referência e de outras entidades mais académicas têm provado que equipas com perfis diversificados são mais produtivas e obtêm melhores resultados. São mais criativas porque têm experiências diferentes, têm formas de pensar diferentes e, portanto, podem debater em conjunto coisas diferentes e chegar a conclusões, se calhar muito mais vantajosas. Também é no nosso posicionamento enquanto marca, naquilo que fazemos nos nossos anúncios, naquilo que mesmo em termos de marketing. Daquilo que é a publicidade que fazemos é necessário mostrar que os nossos próprios produtos também se aplicam a pessoas que não estão dentro daquilo que é o normativo. Acho que o normativo já não existe. Porque hoje nós já conseguimos trazer aquilo que é a especificidade de cada pessoa e perceber que apesar de nós podermos ser, por exemplo, 2 homens brancos da mesma ascendência há alguma coisa que nos traz diferença, pode ser desde a personalidade, desde o nosso passado, desde os nossos medos, as nossas necessidades. E é isto que um colaborador, ao saber que nos preocupamos com diversidade e inclusão, pode trazer, pode levantar ou pode mostrar sem ter medo. Pessoas sem medo são pessoas que são mais comprometidas, pessoas mais comprometidas produzem muito mais e estão mais na linha da frente naquilo que é a entrega à nossa companhia.

Do ponto de vista mais prático, desde o onboarding e durante o ciclo de vida do colaborador, o que é que fazem de diferente ou não?

E1 - Sim, eu posso partilhar a minha experiência em particular e também falar do processo. Por exemplo, o processo de onboarding está com minha equipa e eu tenho a responsabilidade de fazer a gestão desse processo. Posso falar na primeira pessoa que acolhi recentemente, uma pessoa que tem uma deficiência motora e, portanto, está numa cadeira de rodas. Acho que foi um processo de alguma forma experimental para nós percebermos como é que podemos lidar com um caso como este. E acho que deu para replicar agora pelos outros processos que temos tido. Em primeiro lugar, na equipa de recrutamento é formar a equipa para saber como lidar com. O que é que pode ser dito sem ter medo das palavras e ser o mais natural possível. Começa aí, em treinar em mostrar que o processo de recrutamento é inclusivo e que é um processo sem medos, é um processo que simplesmente é igual para todos, mas ao mesmo tempo garante que cada especificidade de cada pessoa está segura. O que nos ajudou no processo, por exemplo no meu caso, foi o apoio da associação à qual pertencia a pessoa que estava a ser recrutada para a minha equipa. Essa associação, sendo uma associação que lida todos os dias com a inclusão destas pessoas fez cá uma visita para perceber se tínhamos salvaguardado as questões de acesso, as ferramentas para o trabalho e coisas tão simples como o acesso à casa de banho. E nós temos de fazer esse exercício (...) caso a pessoa tenha uma determinada condição dentro da dimensão da diversidade e inclusão, pode não ser só a deficiência, mas também, pois se calhar é mais visível em termos de ferramentas para o dia a dia. Vai procurar garantir que essa pessoa tem as condições que são necessárias. Quanto ao processo de onboarding, nós temos este processo que começa desde o envio de um kit de boas-vindas para casa enquanto a pessoa ainda não está cá. Então nós enviamos para casa um kit muito engraçado com uma Mensagem para que a pessoa seja acolhida e depois, durante os primeiros 3 meses, a pessoa que vem colaborar connosco é convidada a estar num processo de onboarding de 4 dias. E num desses dias, há um pequeno módulo que é uma espécie de introdução à diversidade e inclusão, em que há uma dinâmica de grupo em que a pessoa é colocada numa determinada roda de privilégios em que tem de se pôr numa posição e perceber um bocadinho as diferentes dimensões e começa aí jornada. O passo seguinte é participar depois nesta jornada de desenvolvimento

da diversidade e inclusão, que é com o tal parceiro que anteriormente referi, e que todos os colaboradores desde a comissão executiva até aos nossos colaboradores com função de contributo individual vão passar. Esta jornada é para continuar nós agora estamos a querer chegar a todos os colaboradores, mas depois é para dar continuidade e todas as pessoas que entrarem na organização têm de conhecer quais é que são as dimensões. Depois partilhamos muito aquilo que são as nossas políticas, o que é que as comunidades estão a fazer, o que é que nós estamos a fazer em termos de diversidade, quais é que são as nossas ações? No outro dia, a propósito da pessoa que veio para a minha equipa que tem com uma determinada deficiência. Perguntaram-me se essa pessoa já estaria efetiva. Porquê? Porque têm um certo estigma que os leva a pensar o porquê de efetivarem esta pessoa e será que esta vai contribuir assim tanto ao ponto de ficar efetiva. A resposta é: sim contribui. Mas porque é que não se pergunta isto de outra pessoa que venha para a minha equipa e pergunta-se desta pessoa em particular? Significa que ainda há um certo estigma neste tema. Através desta interação dá para mostrar como é que o mindset das pessoas é, e eu próprio tinha este mindset, e agradeço cada vez mais termos mais pessoas diversas. Neste caso, nomeadamente com uma determinada deficiência para nós percebemos as dificuldades. Eu próprio já vou a qualquer lado e penso que não têm acessibilidade e onde faltam determinadas coisas para facilitar a vida destas pessoas. Ao conviver com estas pessoas a nossa mentalidade muda, o que é bom e é isso que nós queremos fazer nas pessoas.

Como é que vocês medem o sucesso destas medidas que implementam?

E1 - Nós temos indicadores que vamos diferindo e reavaliando os que temos. Temos alguns que vêm do grupo, nomeadamente, da Bélgica. O nosso grupo tem uma sede, que é uma espécie de centro cooperativo, que tem algumas iniciativas que são muito focadas em cada país e algumas dessas transversais nós temos de reportar, como o género balance e se a organização está equilibrada, se a maior parte é homem ou se a maior parte são mulheres. Temos indicadores específicos, temos reporting e vamos acompanhando dessa forma percebendo o número de processos de recrutamento que temos com pessoas de uma determinada associação, ou o número de associações com que trabalhamos. Assim percebemos os nossos processos de recrutamento e podemos dar exemplos, temos o 50/50 em termos de género de candidatos que participam nos processos. É assim que nós vamos acompanhando este processo e ao termos indicadores procuramos fazer o status deles, inclusive reportar a nossa comissão executiva.

Quais é que consideras que são os aspetos incontornáveis na promoção de estratégias de diversidade e inclusão, ou seja, se podes partilhar 5 ou 3 práticas que achas que são mesmo incontornáveis para promover estas dinâmicas de diversidade e inclusão dentro das empresas?

E1 - A formação é muito importante para verificar conceitos, ou seja, explicar às pessoas o que é. Há pessoas que não sabem o que é, pois nós temos backgrounds diferentes e por sermos diversos há pessoas que nunca contactaram com determinadas populações. Estas pessoas têm um determinado preconceito e ao dar as ferramentas, explicar, clarificar, dar exemplos, trazer para o contexto facilita a mudança de mentalidades. Depois, como estava a dizer no próprio recrutamento o que nós fazemos também é outra prática que é criar e estabelecer parcerias. Outra coisa que não tem a ver com recursos humanos, mas tem a ver com pessoas, com imagem e publicidade, aquilo que nós divulgamos ao público. Nós somos uma empresa de um produto, de um determinado serviço e quando fazemos anúncios, quando passamos a nossa mensagem pública tem de ser uma mensagem inclusiva. (...) Envia uma mensagem que também são um casal como os outros e também procuram encomendar comida. Acho que a mensagem da marca também está relacionada com recursos humanos. As imagens, as fotografias, as mensagens que passamos quando

vamos às universidades. Os exemplos que damos podem ser muito mais diversos, podemos dar uma outra ideia daquilo que é o mundo, não focando só naquele binómio do homem e mulher, mas indo muito mais além. Nós costumamos fazer um exercício nestas formações onde contamos uma narrativa de uma pessoa que vai para um avião que vê um casal, e nós próprios quer pertencemos ou não a uma comunidade LGBT, ou a uma comunidade de deficiência ou a algo do género, a nossa imagem está padronizada para pensarmos naquilo que são os estereótipos. O casal que está dentro do avião é um homem e uma mulher, o piloto do avião é um homem, o assistente de bordo é uma mulher jovem bonita e bem maquilhada. Portanto estes estereótipos que nós temos mesmo quando estamos a fazer narrativas na nossa cabeça mudam quando nós, enquanto empresas, procuramos que esses estereótipos não sejam sempre seguidos e conseguimos fazer coisas completamente diferentes.

Tens conhecimento de situações de discriminação ou de pessoas vítimas de preconceito dentro da empresa e como é que lidaram com essas situações? O que aconteceu?

E1 - Depende do tipo de discriminação que estamos a falar, se for com a discriminação relacionada com a avaliação de desempenho, por exemplo, as pessoas às vezes sentem-se um bocadinho discriminadas porque não são tidas em conta determinadas ações que tiveram em comparação com os seus colegas. Mas discriminação racial ou relacionada com a sua orientação sexual, pelo menos explícita que eu tenha conhecimento, não. Mas claro, existem os canais que nós temos internamente, que muitas vezes também são trabalhados com parceiros externos. São construídos com esses parceiros e muitas vezes podemos não ter acesso a essa essa informação, mas de alguma forma são canais que as pessoas podem utilizar para não se exporem e garantirem que têm a sua proteção e nós temos esses canais disponíveis.

Em termos de constituição da equipa, como é que sentem que deve ser constituída uma equipa para implementar estas estratégias? Do que eu já percebi é ter as pessoas da área da gestão, do ponto de vista da comunicação, de recursos humanos e de sustentabilidade envolvidas.

E1 - Quando fazemos algumas reuniões ao longo do tempo, esses 3 pivôs que são os diretores de cada área estão envolvidos e acompanham o desafio. Nós começamos bem, começamos por envolver 3 equipas que têm uma grande influência dentro da organização. E colocamos o desafio: “Vocês têm isto que é diversidade e inclusão. Vão ter que levar para a frente, vão ter que trabalhar em conjunto, vão ter que se entender dentro das nossas especificidades, especificidades para mostrarem também que são diversos e sabem lidar com isso.” Depois, acho que o caminho será e ao longo do tempo que a maturidade se estabelece dentro da organização em relação a estas dimensões da diversidade e das iniciativas que temos, passa a estar na ordem do dia falar sobre isto abertamente. Acho que teremos de constituir uma equipa que fica responsável por tudo aquilo que é diversidade. Na minha ótica deve ser constituída, se calhar não agora, mas daqui a uns anos para termos uma equipa dedicada apenas à diversidade e inclusão. E daqui a 20 anos não existir esta equipa porque a diversidade e inclusão vai estar na ordem do dia.

Qual é que é o conselho que darias a uma empresa que neste momento está a começar a querer constituir uma equipa de diversidade e inclusão?

E1 - Investir e com coragem. O que costume dizer é: mal não faz. Às vezes as empresas investem em tanta consultoria que às vezes não serve para nada, mas nós aqui sabemos que há um bem. É um investimento que tem um retorno e o retorno mais que não seja é para as pessoas. Mais que não seja para as pessoas que ainda não entraram na empresa e que sabem que têm oportunidade de poder aceder a ela. Isso é o fundamental, independentemente de que internamente até poderem servir para muito, porque as pessoas

têm um determinado padrão e até se sentem acolhidas, pois mal não fará termos algumas iniciativas que permitam que outros possam ver a empresa assim e que possam considerar aquela organização para trabalhar.

Ainda aqui numa ideia de futuro, quais é que são os planos da empresa? O que consideras que a empresa poderá ter em relação à promoção de diversidade e inclusão do ponto de vista dos recursos humanos?

E1 - Eu acho que é muito dar continuidade e sermos um bocadinho mais ágeis na implementação de algumas iniciativas. Acho que é darmos continuidade àquilo que está a ser bem feito e consolidar nesta fase, ou seja, não vale a pena sermos muito disruptivos, até porque nós estamos a atuar em todas as dimensões. O que nos importa é que as pessoas mudem a sua postura e que tenham este tema na ordem do dia. O meu plano é consolidação e mais tarde é a criação desta equipa dedicada exclusivamente à diversidade e inclusão.

Foi esta a entrevista prolongou-se um bocadinho, desculpa por isso, mas também significa que foi interessante e rica. Obrigada pela tua disponibilidade.

Transcrição de entrevista – People and organization 2

Boa Tarde, eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “aspetos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito. Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade. Eu decidi enviar previamente as perguntas porque acho que é sempre um bocadinho mais fácil. Pedia só que te apresentasses brevemente e depois passamos ao início da entrevista.

E2 - OK então. (...) Estou paraplégico desde 2017, desde então, comecei-me a envolver com temáticas de inclusão de pessoas com deficiência. Comecei a colaborar de uma forma muito próxima com a Associação Salvador, da qual fui convidado para ser embaixador e tive oportunidade durante esse percurso na Associação Salvador fazer diversas atividades, desde palestras de sensibilização em escolas, universidades, empresas. Quando aconteceu em empresas era muito relacionado com a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Paralelamente a isso, acabei por fundar uma associação no centro de reabilitação do Norte, mais direcionado ao próprio centro em si, ou seja, apoiar utentes, famílias e profissionais no âmbito da inclusão de pessoas com deficiência. O qual ainda sou presidente. (...) Acabo por trabalhar todas as outras temáticas, desde género, idade, orientação sexual, raça e etnia, mas sempre focado nesta área da deficiência.

Do ponto de vista dos recursos, o que é que tu defines como diversidade?

E1 - É ter uma equipa de trabalho representativa da sociedade.

Como assim representativa da sociedade?

E2 – Se os números apontam que cerca de entre 10 a 15%, isto não é certo, da população portuguesa tem algum tipo de deficiência é nosso objetivo enquanto organização ser reflexo da sociedade, ou seja, ter dentro da organização uma representatividade entre 10 a 15%. Sabendo de antemão que isto é utópico quase, porque quando falamos em pessoas com deficiência, muitas dessas pessoas não têm capacidade de trabalho, não estão sequer

interessadas em trabalhar pelos mais variados motivos, mas é nosso objetivo, enquanto organização ser reflexo da sociedade. Pegando noutra âmbito da diversidade, inclusão, por exemplo, raça e etnia. Se nós sabemos que determinada percentagem da população ativa em Portugal é pertencente a outras raças e etnias, é nossa vontade, enquanto organização ser espelho da sociedade. Acreditamos que se a organização for espelho da sociedade, também conseguimos responder melhor às necessidades do mercado.

E do ponto de vista dos recursos humanos, o que é que entendes por inclusão?

E2 - Inclusão é que a pessoa se sinta incluída na verdadeira aceção da palavra, ou seja, que eu enquanto pessoa com deficiência, seja reconhecido pelas minhas competências, pelas minhas qualidades enquanto profissional e não propriamente pela minha deficiência. Quando nós atingimos esse patamar, aí poderemos dizer que conseguimos atingir a inclusão. Isso é um processo muito complexo, mas que eu acredito profundamente nele.

E quais é que são os desafios que na vossa empresa vocês consideram que enfrentam para promover a diversidade e inclusão?

E2 - São vários, quer a montante quer a jusante. Pegando mais uma vez na área da deficiência, como eu disse há bocadinho, nós temos por objetivo ser espelho da sociedade, mas existem diversos obstáculos à inclusão de pessoas com deficiência a montante. A nossa empresa tem todos os dias ofertas de recrutamento, estas ofertas de recrutamento são para perfis muito específicos, na área das ciências empresariais, das matemáticas, que é uma fonte de recrutamento muito forte na indústria seguradora, na área da gestão da economia, mas se as pessoas com deficiência tiveram dificuldade no acesso ao percurso académico, à formação escolar, isso para nós é um desafio. Por mais vontade que nós tenhamos em recrutar, muitas das vezes o mercado não responde às nossas necessidades. Quando eu digo que o mercado, o mercado de pessoas com deficiência, isso é um desafio, é um desafio muito grande. Outro exemplo no âmbito das acessibilidades, existem muitas pessoas com deficiência que atualmente ainda estão impossibilitadas de sair de casa ou que estão impossibilitadas de fazer grandes deslocações. Se o nosso sistema transporte público de acessibilidades não está preparado para a mobilidade das pessoas com deficiência, nós por mais inclusivos que sejamos no nosso escritório do ponto de vista de acessibilidades, se a pessoa não tiver como chegar ao nosso escritório, será sempre difícil aceder a uma oportunidade de emprego. Se a pessoa não consegue aceder a um rendimento digno para que lhe permita, por exemplo, comprar carro. A pessoa não vai conseguir se deslocar para nossa empresa, ou seja, são vários desafios que se põe. Isto a montante. Dentro da organização, somos uma organização com uma mentalidade moderna e aberta, mas existem sempre vieses inconscientes dentro das equipas. É nosso trabalho também, enquanto a equipa de projeto D&I desconstruir esses vieses para que haja mais oportunidades para todo o tipo de pessoas. Não só no âmbito da deficiência, mas D&I no geral, isto é algo que nós temos vindo a trabalhar. O trabalho de consciencialização, de alerta com formações, workshops com diversas iniciativas em que tentamos desconstruir esta realidade que muitas vezes por mais vontade que nós e a equipa de recursos humanos ou que a equipa de recrutamento tenha políticas de recrutamento inclusivo e que tem candidatos diversos. Se por parte de quem está a recrutar em última instância, que é o gestor, se não tiver esse mindset, tudo cai por terra. Então, é preciso também desconstruir essa realidade com gestor.

La te perguntar uma questão que já respondeste mais ou menos que é, para combater estes desafios, que estratégias e medidas é que vocês vão ter?

E2 – Exatamente, nós temos uma estratégia de diversidade e inclusão que foi definida em resposta ao mercado, em resposta também ao survey inteiro. Temos esta estratégia que termina este ano, assente em 3 pilares que são: o ambiente de trabalho inclusivo; gestão

de talento inclusivo e inclusão no negócio e na marca. Dentro de cada um desses pilares tem uma série de ações que nós temos de dar resposta. Esta estratégia, como eu disse, termina no final deste ano, esteve em vigor durante os últimos 3 anos. Nós neste momento estamos a desenvolver o novo survey de diversidade e inclusão e mediante os resultados desse survey e das necessidades do mercado, vamos agora começar a desenvolver a próxima estratégia de diversidade e inclusão.

Agora uma pergunta mais macro e dependendo do teu conhecimento ou não de outras empresas que também trabalhem este tema, consideras que o trabalho feito pela vossa empresa nesta área é diferenciador de outras grandes empresas?

E2 - Eu sou suspeito para falar sobre isso. Muito honestamente, eu considero que sim. Eu tenho uma particularidade dentro das minhas funções que eu estou presente em diversos fóruns de diversidade e inclusão, dos mais variados grupos, com associações com grupo de empresários. Dentro desses fóruns eu tenho oportunidade de contactar com diversos profissionais que trabalham na área da diversidade e inclusão. Aquilo que eu noto é que nós na nossa empresa estamos a fazer um bom trabalho, um trabalho diferenciador. Existe atualmente uma tendência no mercado que é reconhecer esse trabalho que está a ser feito na nossa empresa. Nós temos uma política, que não é uma política, é algo que nós, nós só queremos comunicar em concreto as nossas iniciativas e o que fazemos em D&N quando acreditamos que estamos num patamar que nos permita fazer isso. Nós agora estamos a seguir por esse caminho. Estamos agora a começar a dar visibilidade externa daquilo que fazemos. Existe esse reconhecimento, por exemplo, o nosso processo de recrutamento inclusivo é um processo que foi desenhado por nós. Eu acho que é uma boa prática de mercado. Que nós fomos convidados agora a fazer uma apresentação para o grupo de líderes pela igualdade sobre esse nosso processo de recrutamento inclusivo.

Podes explicar como é que é o processo de recrutamento inclusivo?

E2 - Sim de uma forma muito simples, o que nós fizemos foi aproveitar as boas práticas do mercado e adaptá-las à nossa realidade interna. Nós temos um processo de recrutamento em que neste momento temos 11 parceiros de recrutamento inclusivo. Dentro desses 11 parceiros estão associações que representam pessoas com deficiência motora, pessoas com deficiência visual, neurodivergentes e outros não só no âmbito da deficiência, mas também LGBTQIA+ ou agências de recrutamento especializadas no recrutamento, que também tem programas de recrutamento inclusivo. Temos também pessoas de outras raças e etnias, temos de exclusão social também. Temos estes 11 parceiros, que nos apoiam neste processo de recrutamento inclusivo. Como é que na prática isto se processa? Todas as nossas ofertas de recrutamento a partir do momento em que são publicadas externamente, todos os nossos parceiros recebem as nossas oportunidades de recrutamento. Esses são os parceiros que têm a “função” de fazer uma triagem dentro dos candidatos que tenham e fazer uma candidatura diretamente através da nossa plataforma. A partir do momento em que essa candidatura entra, o nosso departamento de recrutamento e seleção sabe que aquela candidatura tem origem no parceiro X. A partir desse momento existe uma triagem inicial e depois passa para o processo de recrutamento normal. Nós não fazemos nenhuma discriminação nem positiva nem negativa. Nós acreditamos que temos de selecionar a melhor pessoa para a posição. Queremos é garantir que dentro dos candidatos que nós temos para determinada função, temos candidatos diversos, então contamos com os nossos parceiros para isso. Nós temos alguns requisitos para que possam ser nossos parceiros. Um dos requisitos que nós temos é, por exemplo, que nos consigam garantir um acompanhamento, pré colocação e pós colocação. Isso para nós é extremamente importante, porque nós enquanto organização, não temos uma lol para fazer o acompanhamento a situações específicas, a necessidades específicas e contamos com os parceiros para que nos possam apoiar neste processo.

Então, e se for uma pessoa que se candidata ao vosso recrutamento, mas que não venha através desses parceiros, ou seja, como é que fazem o acompanhamento dessa pessoa?

E2 - Nós temos a garantia por parte dos nossos parceiros que, independentemente da candidatura ser feita por eles ou não nos garanta esse tipo de acompanhamento. Por exemplo, nós neste momento temos a ACAPO que representa pessoas com deficiência visual. Nós temos o compromisso da ACAPO que independentemente de nós recebermos um candidato, seja referenciado por eles, seja através de uma candidatura espontânea ou até mesmo alguém dentro da empresa que por algum motivo fique com algum tipo de deficiência visual, nós temos a garantia de acompanhamento por parte da ACAPO. Da mesma forma que, por exemplo, temos a specialisterne que acompanha pessoas com autismo que nos garante esse acompanhamento, pré colocação e pós colocação. E se nós tivermos algum há candidato interno ou colaborador atual que tenha algum tipo de necessidade de acompanhamento, também nos garante esse tipo de acompanhamento. Isto não quer dizer que não possa envolver um custo para a empresa, porque muitas vezes existe esse custo associado, mas para nós é extremamente importante, independentemente do custo que possa estar associado, que nos garantam esse tipo de acompanhamento.

Quais é que são os benefícios que consideram que uma empresa como a vossa possa ter ou promover esta estratégia que vocês têm de diversidade e inclusão junto dos colaboradores?

E2 - Aumentar o sentimento de pertença, aumentar aquilo que eu disse há pouco que é, se nós temos diversidade dentro da organização, conseguimos à partida responder melhor às necessidades do mercado. Por isso, é que um dos nossos pilares é inclusão no negócio, nós podemos oferecer serviços que sejam inclusivos, mas para que nós possamos oferecer esse tipo de serviços, é importante que os nossos colaboradores também tenham essa diversidade para responder às necessidades do mercado. Acreditar na inovação, na criatividade que uma empresa mais diversa possa oferecer.

Que tipo de medidas práticas é que uma empresa pode ter desde o onboarding e durante o ciclo de vida do colaborador, mas já explicaste agora com o vosso processo de recrutamento. Se a meio do ciclo de vida do colaborador uma pessoa fica com uma deficiência, seja motora, seja visual ou até mesmo começar a sofrer algum tipo de discriminação. Como é que vocês atuam?

E2 - Quanto à discriminação, nós temos um canal de denúncias interno e para responder a essa situação ou outras situações quaisquer. No ciclo de vida do colaborador, temos que estar cá para dar resposta, uma das minhas funções é esta. Eu não gosto muito do termo, mas o nome da minha posição, ou pelo menos aquando do recrutamento, é disability champion, que é ser um ponto de contato a todas as questões relacionadas com deficiência e incapacidade. Desde preparação do posto de trabalho, por exemplo, ou até responder a uma necessidade específica como um equipamento informático diferente ou um software informático específico para aquele tipo de pessoa ou adaptações do ponto de vista da organização do trabalho. Há várias questões que podem surgir para dar resposta. Nós não temos nenhum processo desenhado em concreto, porque é um desafio que eu me deparei que é muito difícil desenhar um processo para dar resposta a situações que podem ser muito díspares. Nós temos um conjunto de ferramentas básico, mas depois vamos dar resposta caso a caso.

Uma questão que me surgiu agora, imagine que eu trabalho na vossa empresa, o meu filho fica com uma deficiência visual, por exemplo, vocês apoiam-me?

E2 - Sim, mais uma vez não está desenhado esse processo. É algo que eu quero trabalhar no futuro a médio prazo é desenhar esse processo especificamente dos cuidadores informais. Nós damos resposta, mas não temos nada definido. Nós temos uma assistente

social que sempre que há uma questão levantada por um colaborador é encaminhado para essa assistente social e a assistente social dá resposta. Em termos de organização no trabalho, a lei já diz que um cuidador informal tem direito a adaptação do horário de trabalho ou pode ser dado trabalho 100% remoto e nós não temos nenhum processo desenhado, mas temos algumas pessoas internamente que estão ao abrigo entre aspas desse programa.

Como é que vocês medem o sucesso das vossas medidas ou, por exemplo, o sucesso da vossa estratégia diversidade e inclusão na empresa?

E2 - Temos vários KPIs para responder a cada ponto daqueles pilares que eu falei há pouco. De uma forma muito generalista, é com o survey de D&I, é com esse survey que nós vamos saber como é que estamos a evoluir do ponto de vista de visibilidade dos nossos colaboradores nesta área. Mas depois temos, por exemplo, a kpis para recrutamento inclusivo, para formação de D&I, etc.

Quais é que são os aspetos que tu achas que são incontornáveis na promoção de estratégias de diversidade e inclusão?

E2 - Eu vou falar de um ponto de vista mais geral, eu acho o fator fundamental é o envolvimento da gestão de topo. Se não houver envolvimento da gestão de topo, tudo cai por terra. Além disso, é o compromisso das pessoas para a diversidade e inclusão.

Como é que vocês ativam o engagement das pessoas da vossa organização?

E2 - Das mais variadas formas, temos muitas iniciativas, fazemos imensas atividades, temos imensas campanhas alerta, no fundo, mexemo-nos muito.

Têm conhecimento de situações de discriminação ou de preconceito na empresa? E se sim, como é que lidam com essas situações enquanto equipa de recursos humanos?

E2 - Nós temos um processo de denúncias que foi revisto muito recentemente e inclusive lançamos uma campanha de alerta porque era um dos fatores que alguns dos nossos colaboradores não tinham conhecimento nem tinham segurança, demonstraram isso. Não tinham conhecimento sobre como fazer essa denúncia e fazendo essa denúncia, como é que depois a denúncia seguia internamente. Nós estivemos a redesenhar o processo e baseamos nas melhores práticas do mercado nacionais e internacionais e desenhámos um novo processo. Vamos ver agora no survey que estamos a fazer, nas respostas a essas perguntas, qual é que é o pulso da organização. Como sabes, são temas muito sensíveis e eu acredito que nós tenhamos ou que possamos ter. Aquilo que eu quero garantir é que se tivermos, que as pessoas sintam confiança para fazerem a denúncia.

Qual é que é o conselho que darias a uma empresa que neste momento, está a tentar construir um gabinete ou área de estratégias de diversidade e inclusão?

E2 - Primeiro é medir o pulso da organização. O segundo passo é mediante a esse medir do sentimento de pulso, definir uma estratégia. Estou a dizer aquilo que nós fizemos, mas eu acredito mesmo que é o caminho certo é definir uma estratégia para responder às necessidades do mercado e às necessidades internas da organização. Eu acredito que muitas vezes aquilo que é feito, quando se definem estratégias de D&I é que se tenta responder ao mercado e esquece-se da organização. Acho que é extremamente importante, porque uma não vai funcionar sem a outra. Para profissionais que estejam a iniciar nesta área da diversidade e inclusão, acho que é fundamental participar em fóruns, em encontros, criar contactos com outras organizações que trabalham na área. Aquilo que eu noto muito é que existe uma vontade de grande parte das empresas em trabalhar estas temáticas de uma forma honesta, transparente e sem grandes segredos. Eu tenho tido contactos com outras organizações, até outras seguradoras e existem partilhas, vamos comunicando entre nós, profissionais, vamos colocando as nossas dúvidas, vamos ajudando-nos uns aos outros. Estamos agora a equacionar desenvolver um programa em parceria com outras empresas para recrutamento de pessoas neuro divergentes, por

exemplo. Há muita coisa que pode ser feita, em Portugal não existe ainda grande formação na área. Estamos todos a aprender uns com os outros, nós profissionais que estamos a trabalhar nesta área, mas é isso, é trabalhar com fóruns. E não assumirem que a opinião deles é a opinião certa. A questão da representatividade e a questão de escutar quem realmente está nos temas. Isto é muito sensível porque muitas vezes as pessoas acham que têm as melhores práticas, as melhores iniciativas. Eu já passei pelo outro lado, já passei como candidato a algumas organizações tendo deficiência. Já contatei com diversas pessoas e esta falta de representatividade, onde o envolvimento das pessoas que vivem nos temas da definição de políticas para responder aos temas é fundamental. É um facto que não é preciso viver o tema para trabalhar no tema, mas é preciso escutar quem vive o tema. Eu posso dar um exemplo de um fórum em que eu tive recentemente, sobre a inclusão de pessoas com deficiência, nesse fórum estavam as maiores empresas nacionais. Devíamos estar num auditório, cerca de 150 pessoas a trabalhar e a discutir temáticas da deficiência e ao todo devíamos estar 3 pessoas com deficiência. Por aí podem ver. Não pode não haver.

Em termos de constituição da equipa, como é que sentem que deverá ser constituída uma equipa que implementa estas estratégias de diversidade e inclusão a nível organizacional, se é que existe um perfil para isso?

E2 - Na empresa a responsabilidade da implementação da estratégia de diversidade e inclusão assenta em 3 departamentos. Sustentabilidade, recursos humanos e comunicação. É uma forma como pode estar implementada, a parte da sustentabilidade é essencial, porque atualmente é um fator questão da sustentabilidade social. É possível trabalhar sem um envolvimento sem o envolvimento de recursos humanos? Acho difícil. Porque muitas das questões estão relacionadas com RH, ou seja, o envolvimento da equipa de recursos humanos é fundamental. Se deve ser uma equipa autónoma, só a trabalhar temas de diversidade e inclusão? Pode, mas isso depende muito da estrutura da organização. Não te consigo mesmo dar uma resposta. Eu acho que a nossa forma de trabalhar é boa, se poderia ser diferente, podia. Se era melhor ou pior? Não sei.

Quais é que são os planos futuros que a empresa tem em relação às estratégias de promoção de diversidade e inclusão? Neste caso, já falaste da próxima estratégia que vão lançar, mas principalmente do ponto de vista dos recursos humanos.

E2 - Ainda não temos muita coisa definida. Ainda vamos começar a trabalhar, queria trabalhar nestas questões de dar resposta a necessidades específicas, como por exemplo, a questão dos cuidadores informais. Eu acho que nós em primeira instância temos de dar respostas mais generalistas e é isso que tentamos fazer com a estratégia até agora. Eu acho que na próxima estratégia vai passar por dar resposta a necessidades mais específicas que possam existir dentro da nossa organização. Um desafio é também a inclusão de pessoas com deficiência. Nós criamos o awarness para a contratação, porque embora nós tenhamos a lei das cotas mais cumprida, queremos ir mais além. Temos questões que ainda estão pendentes de análise, como gender pay gap, também é um tema que estamos a trabalhar e isso vai ser o nosso foco nos próximos tempos.

Obrigada pela tua disponibilidade.

Transcrição de entrevista – Communication 1

Boa Tarde, eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “aspetos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito. Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade. Eu decidi enviar previamente as perguntas porque acho que é sempre um bocadinho mais fácil. Esta entrevista que eu faço aqui é diferente das outras, porque fazes parte da coordenação e depois também pedia que explicasses um bocadinho como é que chegaste aqui e qual é que é a posição que ocupas a empresa.

E5 - Trabalho na empresa há 29 anos. Esta empresa já passou por várias fusões, aquisições, por mudança de nome, foram várias vidas dentro de uma empresa que é uma empresa que eu conheço bem porque já estou cá há muito tempo e, portanto, já fui passando aqui por várias fases da vida da empresa. Com todas estas mudanças que sempre foram ocorrendo e todas estas evoluções. A minha ligação à diversidade e inclusão começou na empresa antes de existir o grupo atual em Portugal e que tinha outro nome na altura, era uma multinacional também da área de seguros, embora não tão conhecida em Portugal, mas é uma das maiores do mundo e na altura já promovia estratégia de sustentabilidade e diversidade e inclusão. Depois a empresa foi vendida, e a estratégia ficou a marinar durante algum tempo e foi retomada em força de facto há cerca de 2 anos. Eu faço parte da equipa de projeto da diversidade inclusão, a minha responsabilidade em termos funcionais, este é um departamento que está no seu terceiro ano de vida, que se chama a (...) Beautiful Business e que faz parte efetivamente da equipa de comunicação, mas eu não faço comunicação. Eu trabalho comportamentos organizacionais. Eu estou na equipa do projeto, vou acompanhando toda a implementação do projeto e dando também o meu contributo naquilo que consigo, mas em termos de comunicação, essa não é minha responsabilidade.

Do ponto de vista do comportamento dos colaboradores, como é que define diversidade?

E5 - A diversidade na empresa não é muito visível em todas as dimensões da diversidade, que são quase infinitas e por isso nós não temos muita representatividade, por exemplo, diferentes religiões, diferentes etnias, diferentes nacionalidades. Somos uma empresa tipicamente composta por pessoas portuguesas de etnia branca, temos um bom equilíbrio em termos de género, mas em uma empresa que no seu todo não é uma empresa onde se encontre uma total diversidade, represente representatividade a vários níveis. Estamos a fazer um caminho, queremos encontrar essa diversidade porque sabemos que ela é rica e que aporta valor à organização, mas o contexto atual ainda não é esse.

E ponto de vista da inclusão?

E5 - Do ponto de vista da inclusão, está a ser feito um grande caminho que parte de alguns anos para cá, estão a ser tomadas medidas também para promover mais inclusão, por exemplo, de pessoas com deficiência, a inclusão de mulheres na liderança de topo é um

tema que está a ser trabalhado e é também um caminho de aprendizagem. Quando se começa com uma estratégia de diversidade e inclusão, as ambições são muitas, são grandes às vezes há a tentação de querermos, de facto, chegar a todas as dimensões, mas temos de ter noção de que estes temas, valorizar e sentir as mais-valias da inclusão acho que é uma coisa que se vai fazendo de forma gradual. Não tem de ser uma maratona, nem algo demasiado imposto, porque se não sentimos resistência por parte da organização, estamos agora muito numa fase ainda de consciencialização para a importância da diversidade e inclusão através de iniciativas um bocadinho mais leves.

Quais é que são os principais desafios que a empresa enfrenta do ponto de vista da promoção desta diversidade e inclusão?

E5 - A empresa está com a forma como temos estruturado e validado a estratégia de diversidade e inclusão que tem aqui o envolvimento muito próximo da nossa comissão executiva. Isso é fundamental que se não existisse, seria tudo muito mais difícil e tem havido esse envolvimento de uma forma normal, nem muito ativa nem muito passiva. Acho que estamos todos a aprender também, a comissão executiva, de igual forma está a aprender connosco. Como em qualquer evolução, sempre que pretendemos fazer uma evolução naquilo que é a vida da empresa, os comportamentos e a cultura organizacional, sabemos que isso também ou demora algum tempo. Nem sempre as pessoas compreendem os benefícios, nem sempre concordam, isso também tem de ser respeitado e muitas das vezes há algumas fricções que temos. Temos o caso do plano de formação que foi ativado e está a chegar a todas as pessoas da organização de uma forma obrigatória e foi decidido pela comissão executiva que todas as pessoas teriam de o fazer. É uma formação presencial, é uma formação bastante ativa, onde as pessoas contactam com os formadores, interagem uns com os outros e mesmo sendo um formato leve, estes temas são temas que muitas vezes levam a grandes discussões. Discussões que têm a ver com as bases de cada um, com as crenças de cada pessoa e a forma como compreendem ou não aquilo que a empresa está a querer a promover. Existem às vezes, questões de base muito profundas nas pessoas, como, convicções políticas, religiosas, etc. Não somos uma empresa onde se note que há situações graves de preconceito, isso não acontece, claro que pode haver uma outra questão, mas isso é normal. É uma empresa grande com muitas pessoas, se não acontecesse é que seria estranho porque nós somos um retrato da sociedade em que vivemos, mas de facto tem sido um caminho com alguma fricção.

Esta questão da formação é uma estratégia para combater estes desafios e que outras estratégias ou medidas é que a empresa implementa para promover a diversidade e inclusão?

E5 - Neste momento, de facto a grande força tem sido esta, a forma de consciencializar as pessoas. Penso que também, mas não tenho a certeza porque eu não estou por dentro dos processos de recursos humanos, mas penso que nos planos de sucessão, nomeadamente ao nível mais topo da empresa, que está a haver esse cuidado de estar presente a representatividade homem e mulher, porque é um problema que nós temos. A nossa comissão executiva em 10 pessoas, só uma é que é mulher, todos os outros são homens e não está lá há muito tempo. Portanto sabemos que essa é uma questão não só em Portugal, mas mesmo a nível Internacional do da empresa a nível internacional. A representatividade de mulheres em lugares de topo. Creio que nos planos futuros haverá de facto esse cuidado de colocar e preparar mais mulheres. Temos também promovido muitas competências de liderança no feminino, há outros programas de formação de formação paralela a ocorrer, não é, este programa que é aplicado a toda a organização, mas há programas específicos de empoderamento feminino. Tanto cá em Portugal como também a nível internacional, temos vários colegas que também estão a frequentar um curso que é promovido a nível internacional promovido pela empresa. Existem também

várias iniciativas que estão a ocorrer a nível mais de comunicação/formação, por exemplo, hoje nós tivemos connosco na parte da manhã um webinar com o José Raposo que nos veio falar sobre idadismo. Isto vem na sequência das comunidades, diversidade e inclusão que também foram criadas pelo Grupo de trabalho da diversidade e inclusão por isso, há várias comunidades, cada uma com o seu tema. Estas comunidades dedicam-se a promover de uma forma mais próxima dos colegas e paralela ao plano de diversidade e inclusão que está em curso e que tem uma equipa de projeto, as comunidades de uma forma mais informal trazem também os temas e são quase advogados internos ou embaixadores internos dos temas. Este webinar da parte da manhã foi promovido em conjunto com a equipa de comunicação por uma das comunidades que é a comunidade que se dedica a esta questão mais das idades ou das diferenças geracionais. Existem outras comunidades, como a comunidade LGBTQ, a comunidade da neurodiversidade e deficiência eu faço parte dessa comunidade também enquanto membro, temos também a comunidade dedicada ao género, focando mais no feminino. São quase 10 comunidades que temos internamente a promover aqui algum movimento interno. Na minha área em específico, a minha área dedica-se a promover a cultura organizacional no sentido de trazer mais humanidade para dentro da organização, para desmistificarmos um pouco mais a linguagem das emoções e trazendo-a também para o nosso negócio. O negócio de seguros é um negócio de emoções, pode não parecer, mas é. O nosso cliente normalmente quando precisa de nós está no momento vulnerável, aconteceu alguma coisa, um acidente, um incêndio, um problema de saúde e quando vem ter connosco vai ter as emoções, normalmente à flor da pele. E muitas vezes o mundo dos seguros como é tanta coisa a acontecer todos os dias, por vezes tende-se a olhar para o cliente como um processo. E na verdade é uma pessoa com dificuldades numa situação vulnerável que está do outro lado e ao trazer a consciência humana para dentro da organização nós estamos a trabalhar várias dimensões e uma delas a inclusão. A minha área rege-se por 8 princípios baseados em comportamentos e um deles está relacionado precisamente com a inclusão e ainda há 1 mês criamos uma ativação dedicada à diversidade e inclusão. Há também um outro projeto que é promovido também pela equipa de sustentabilidade, não é pelos recursos humanos, mas que é inclusão em termos de produtos de seguros. Para clientes de segmentos mais vulneráveis. Esse também é um tema que está a ser trabalhado e é muito importante, porque é trabalhar também a diversidade para fora, ou seja, para os clientes, para além de trabalharmos internamente criando um ambiente de trabalho mais seguro, inclusive com maior segurança psicológica. Nós queremos chegar aos nossos clientes porque é “O tema”.

Como é que as estratégias de diversidade e inclusão impactam positivamente ou não a cultura organizacional?

E5 - Impacta sim, porque quando estamos a falar da humanidade, da diversidade e inclusão é um tópico essencial. Se não nos respeitarmos e não aceitarmos uns aos outros, isso não vai existir, vai existir mais conflito, mais desafio, mais desavenças, pior ambiente de equipa. Enquanto se compreendermos as diferenças dos outros e no que é que elas nos acrescentam a nós enquanto colegas, a nós enquanto equipa, a nós enquanto organização que depois se reflete no que entregamos ao nosso cliente, estamos a promover um ambiente de trabalho muito mais saudável para todos. Isto depois reflete-se também na produtividade da empresa e na satisfação dos nossos clientes.

Quais é que consideram que são assim os 5 pilares ou 3 a 5 pilares incontornáveis na estratégia de promoção de diversidade e inclusão?

E5 - O awareness é extremamente importante, porque muitas das pessoas entendem um pouco estes temas, como se fosse uma moda ou uma coisa que agora se lembraram. Há

peessoas que tendem a desvalorizar, muitas das vezes por desconhecimento não estão informados e preferem estar como a avestruz, com a cabeça dentro da areia e isso não é positivo para ninguém. Então o awareness é muito importante. Depois é fazer um caminho de facto para sabermos lidar com as várias dimensões da diversidade e inclusão porque depois do conhecimento, depois do awareness, se eu for uma pessoa responsável, eu tenho de aceitar essa responsabilidade e tenho de fazer algo diferente. Senão continuo como a avestruz com a cabeça dentro da areia, um bocadinho mais informada, mas continuo com a cabeça na areia. Acho que é importante ter conhecimento, integrar esse conhecimento e depois agir como agente de diversidade e inclusão, como um agente promotor. Se nós pensarmos também na nossa vida, na nossa envolvente, quem tem filhos se pensar nos seus filhos ou quem vier a ter filhos. No meu caso, eu tenho filho com autismo e eu preocupo-me muito com a integração do meu filho no mercado de trabalho e preocupo-me com o meu colega que se movimenta numa cadeira de rodas e preocupo-me com a pessoa que não vê. Como é que essas pessoas conseguem integrar dentro de uma empresa? Isso para mim passou a ser uma obrigação, eu ter esse cuidado ou eu ter cuidado se vejo alguém com dificuldade na rua de perceber até que ponto é que eu posso ajudar sem estar a ser intrusiva. Resumindo e concluindo 3 pilares importantes seriam o awareness, a tomada de consciência e responsabilidade e a ação.

Quando falou há pouco que tinham 8 princípios base, quais é que são os outros sete?

E5 - Para já, o propósito desta nova área é como criar um legado com amor e estes princípios vêm traduzir em comportamentos. O que é isso de criar um lugar de com amor? No fundo é criar uma cultura organizacional para as futuras gerações, porque estamos a criar em conjunto que possivelmente não vamos colher os frutos agora, mas estamos a criar um legado para o futuro da organização e da sociedade. Então os 8 princípios, o primeiro é: amor pelo ser humano é o que nos move, cuidando de quem nos rodeia, com gentileza e presença plena. O segundo: existimos para brilhar, evoluir, gerando confiança e plenitude em toda a organização. O terceiro: encantamos praticando um otimismo consciente, criando momentos felizes e memoráveis. O quarto: somos vulneráveis abrindo espaço para a perda e tristeza e para compreender a nossa humanidade. Quinto: inspiramos oferecendo a nossa criatividade com generosidade. Sexto: praticamos a inclusão, promovendo com persistência um ambiente de trabalho seguro, saudável e que acolhe a diferença. Sétimo: somos resilientes adaptando-nos com robustez e flexibilidade, conectando-nos com a nossa essência para crescer. E o oitavo: promovemos a transparência, criando alianças e avançando com honestidade. Estes são os princípios orientadores, inspiradores, de alguma forma poéticos. Eles traduzem se depois em competências concretas e é a cultura que nós, neste momento, pretendemos fazer evoluir, portanto, são princípios humanos. Contribuem também para criar este ambiente mais propício à diversidade, ao respeito e à diversidade acima de tudo.

Como é que chegaram a esses princípios?

E5 - Estes princípios são resultados da escuta da nossa organização, estamos a falar de humanidade e não poderíamos fazê-lo de forma imposta. Então ouvimos a organização quando estamos a definir a estratégia, ouvimos representantes, não foi possível na altura falar com as quase 2000 pessoas que cá estão, mas através de uma amostra trabalhamos estes princípios. Mais uma vez esta é uma área que também inclui a diversidade em si, mas que não é o chapéu da diversidade e inclusão. Eu faço parte do grupo do projeto, sou uma das embaixadoras, e acompanho todo o plano e acabo também por alavancar esta cultura mais humana que promove, mas é aqui o meu departamento. Estes princípios são princípios que ajudam a alimentar a diversidade e inclusão, mas que não há uma ligação direta.

Qual é o conselho que daria uma empresa que está neste momento a querer construir esta área de diversidade e inclusão?

E5 - Eu penso que o fundamental é de facto, perceber o contexto, e se têm um terreno fértil para implementar uma estratégia de diversidade e inclusão. Mas acima de tudo, há que haver a tomada de consciência e um envolvimento muito ativo do *board*. Se isso não acontecer é muito difícil conseguir avançar com o que quer que seja, do ponto de vista mais comportamental ou de cultura de organização. É fundamental também escutar a organização, se as pessoas forem envolvidas desde o início há muito maior probabilidade de as coisas correrem bem, para não parecer que é algo imposto. Depois rodear de pessoas que tenham alguma experiência que possam ajudar a criar uma estratégia robusta que por muitas dimensões há sempre uma tentação, nós também tivemos, há muitas dimensões da diversidade e inclusão e nós tendemos a não querer escolher nenhuma em detrimento da outra, porque são todas muito importantes e há sempre alguém que se sente representado numa das dimensões da diversidade e inclusão. Mas às vezes quando somos demasiado ambiciosos, depois acabamos por também encontrar ainda mais dificuldades, porque lá está a fazer evoluir uma cultura da empresa é uma maratona e leva muito tempo. No outro dia, promovermos aqui também um webinar com um professor que é fisiologista e ele dizia que ninguém muda, quem muda são as transportadoras. Eu achei piada à expressão e de facto o ser humano é muito resistente. Então é tudo muito devagar e com muita vontade por parte das pessoas, algumas têm essa vontade, mas há outras pessoas que não têm essa vontade de ir mais além.

Quais é que considera que são os planos futuros que a empresa tem em relação à promoção da diversidade e inclusão?

E5 - Há uma estratégia feita a médio/longo prazo e que é revisitada é uma estratégia robusta com o grande objetivo de promover esta cultura interna mais saudável, mais inclusão de mais representatividade. Seremos mais ricos dessa forma, do ponto de vista da representatividade, de competências, de capacidade de criar, de capacidade de inovar e, de facto, chegar ao nosso cliente de uma forma inclusiva e sermos uma companhia de seguros que daqui a uns anos é vista como uma referência porque consegue ter resposta para os vários segmentos da população. As pessoas com necessidades específicas em determinada área, se tiverem uma vida ativa e mesmo não tendo, necessitam de seguros e nós termos essa resposta para os nossos clientes é fundamental. Nós temos um colega que se movimenta em cadeira de rodas e comprou agora uma casa e ele não consegue ter um seguro de vida. As seguradoras não fazem seguro de vida e ele trabalha numa companhia de seguros é quase como um murro no estômago eu estar a falar com o colega e ele me dizer que comprou casa, tem um trabalho, é saudável, mas tem aquela condição e preciso de um seguro de vida e não tem uma resposta. Isso é muito complicado de gerir, traz alguma frustração e mesmo aos colegas que se deparam com a situação e não conseguem ter uma resposta porque está tipificado como sendo um risco muito grande e se calhar não é assim, um risco tão grande, porque qualquer pessoa pode ter uma fatalidade de um dia para outro acontecer alguma coisa acontece. Enquanto se calhar este colega tem muitas ainda dezenas de anos pela frente de forma ativa e há aqui um paradoxo. É chegar ao nosso cliente com respostas inclusivas, manter a sustentabilidade da empresa. Nós somos uma empresa que tem que dar lucro para sobreviver a mas, de facto, dentro de portas temos uma cultura ainda mais saudável onde as pessoas se sentem respeitadas e têm lugar e oportunidades.

Mais uma vez, garanto a confidencialidade desta conversa. Boa tarde

E5 - Está bem de nada, boa sorte agora, tudo bem. Adeus, boa tarde, obrigada.

Transcrição de entrevista – Communication 2

Boa Tarde, eu sou a Maria Coelho, aluna de Mestrado em Serviço Social e a presente entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação cujo objetivo é compreender as “Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas” e o seu principal objetivo é perceber quais são os “aspectos chave na promoção de estratégias de diversidade e inclusão”. Todas as informações obtidas para esta entrevista serão de inteira confidencialidade, sendo apenas utilizadas para análise de investigação para o tema acima referido. Para efeitos do trabalho que será realizado, gostaria de saber se é possível gravar em formato de áudio, garantindo que este registo é confidencial sendo apenas utilizado para o efeito. Para esta entrevista precisamos aproximadamente de 30 minutos. Agradeço desde já a sua disponibilidade. Eu decidi enviar previamente as perguntas porque acho que é sempre um bocadinho mais fácil. Esta entrevista que eu faço aqui é diferente das outras, porque fazes parte da coordenação e depois também pedia que explicasses um bocadinho como é que chegaste aqui e qual é que é a posição que ocupas a empresa.

E4 – (...) trabalho na empresa há 4 anos e meio, mas trabalho há mais de 15 anos. A minha formação básica é publicidade e marketing. Já trabalhei em muitas indústrias, muitas empresas mais na área de marketing, como estudos de mercado, fidelização e relação cliente. Áreas bastante diferentes da área do marketing e depois fiz aqui um passo ao lado e vim para esta empresa trabalhar na comunicação corporativa. Quando entrei estava a trabalhar, particularmente marca e patrocínios, na área de comunicação externa. Trabalhava estas 2 grandes áreas. Há cerca de 2 anos e meio mais ou menos, comecei a trabalhar no tema da comunicação para a sustentabilidade. Nós tínhamos um ciclo estratégico, começou a estruturar mais o tema da sustentabilidade da organização e foi entendido que era preciso ter uma pessoa dentro da comunicação que fosse quase um pivot. Eu sou essa pessoa e tenho trabalhado nesse sentido e em particular também com a diversidade e inclusão nos últimos 2 anos, com aquilo que é a implementação do plano de organização dentro e fora também.

Para começar a como é que tu consideras que a comunicação interna e externa aborda a promoção da diversidade e inclusão como uma mensagem central daquilo que é a vossa empresa?

E4 - Eu diria que aborda. Para nós, primeiro internamente, foi fulcral durante vários anos fazer da narrativa diversidade e inclusão um aspeto essencial daquilo que é a estratégia de organização. Nós não dissociamos diversidade, inclusão, sustentabilidade, muito embora estejamos mais focados talvez nessa parte social, porque não somos uma empresa que tem a grande pegada ambiental e, portanto, o lado social da sustentabilidade é talvez aquele onde nós podemos fazer um trabalho mais diferenciado. Nós entendemos que realmente é de um dos 3 aspetos mais importantes da organização. Razão pela qual fizemos sempre muito trabalho num ponto de vista de sensibilização e promoção de literacia junto das nossas pessoas. Isso foi talvez o primeiro grande aspeto que nós trabalhamos neste ponto de vista da sustentabilidade, eu não gosto de ligar estes dois pontos, mas as pessoas e o planeta estão interligados. É muito importante que as pessoas entendam essa relação entre estas 2 partes e sabemos que as pessoas sentem, por exemplo, é um top 3 em termos de tópicos referidos dentro da organização. Ao mesmo tempo, por vezes até sentem que se fala demasiado sobre a temática. Isto tem muito que ver eu com o ritmo da nossa organização. O que nós estamos a passar não é uma coisa obviamente exclusiva. No outro dia estava a dar um workshop sobre esta temática a vários profissionais de comunicação e temos todos um bocadinho este desafio de que há demasiadas coisas a acontecer nas organizações. Estamos todos com um ritmo muito acelerado a fazer muitas coisas e depois torna-se sempre muito difícil. Se há muita coisa

a ocorrer é quase como se eu ficasse um pouco assoberbada. Portanto, eu acho que nós temos um bocadinho essa questão a trabalhar ou esse defeito de fabrico que não é exclusivo nosso é mesmo um problema que eu acho que as organizações têm. Há muita coisa a acontecer, muita coisa a ser comunicada e há uma dificuldade em às vezes priorizar determinadas coisas. Temos esse tema, ou seja, comunicamos muito, mas também está muito diluído naquilo que são outras áreas core da empresa. Na nossa gestão de topo está muito na sua cultura o princípio da sustentabilidade, diversidade e inclusão. É muito natural, por exemplo, nos nossos eventos internos trazer sempre uma mensagem muito assente nestas questões. De alguma forma as pessoas vão entendendo também através destas pessoas que isto é um assunto fulcral e não é só um tópico trendy que toda a gente fala e é cada vez mais falado, mas que realmente é uma questão de cultura organizacional. E precisamos todos trabalhar bastante assertivamente para que se consiga fazer aquilo que é o impacto coletivo da organização.

Quais é que achas que são os principais desafios que neste caso a empresa tem a tentar promover esta estratégia de diversidade e inclusão?

E4 - Eu diria que o primeiro deles é a dificuldade de foco porque há muita coisa a correr. Então precisamos muito e dizer: “Olha, há 2 ou 3 temas que são core nesta organização e a diversidade e inclusão é um deles e, portanto, as outras todas são secundárias”. Depois eu acho que o ceticismo, porque nós na empresa somos 1300 colaboradores e somos muito fruto de posições, isso significa que temos pessoas de faixas etárias, de culturas muito díspares, nós somos mesmo muito diversos nesse sentido. Nós sentimos que o tema da diversidade e inclusão é um tema que causa incómodo. Não é um tema fácil, não é uma conversa que se tenha, como por exemplo, saúde e bem-estar. O tema da sustentabilidade e o tema da sustentabilidade social é um tema que mexe muito com a cultura, mexe muito educação e por isso as pessoas têm sempre qualquer coisa a dizer. Por exemplo eu estava no almoço com uns colegas num teambuilding e eles estavam a brincar com isso, a dizer: “Temos de falar do tema da diversidade e inclusão. Porque não se pode dizer nada.” Então é um assunto que causa desconforto, entendendo nós que tudo aquilo que é crítico cause desconforto no início, portanto, é uma curva de aprendizagem. Aquilo que estamos a fazer dentro do possível é tentar ter um discurso que é democratizador sobre estas temáticas, porque ele é muito fácil e não irmos por fundamentalismos e os fundamentalismos nunca aproximaram ninguém. As pessoas se estão muito à esquerda no sentido de um polo se nós estivermos a falar no lado oposto, ao estarmos a puxá-las para cá vai ser mais difícil. Nós tentamos ter discursos que são mais equilibrados sobre as temáticas, ou seja, somos ativistas dentro do possível, dentro daquilo que é a personalidade da nossa marca, o ritmo da organização, a maturidade da organização. Mas também, por exemplo, nós temos um programa de storytelling interno e trazemos pessoas de fora para virem falar sobre o que é ser LGBTQIA+, falar sobre racismo, etc. No outro dia vieram nos falar sobre idadismo, trouxemos o José Raposo, o ator. Mas trazemos várias pessoas que sejam mais ou menos conhecidas da generalidade do público para conseguirmos também ir buscar escala dentro da organização e que trazem um discurso que não é muito fora daquilo que, ou seja, defende aquilo que é verdade e princípio da diversidade, equidade e inclusão.

Consideras que o trabalho que é desenvolvido pela empresa nesta área é diferenciador do trabalho desenvolvido por outras empresas no mercado ou tens conhecimento disso?

E4 - Sim, eu acho que é. Primeiro porque temos muita atenção, acho que nós somos sempre muito íntegros. Então, nós pensamos: “Vamos para fora fazer determinadas coisas e vamos ver de que forma é que vamos quando cá dentro as coisas tiverem realmente cultivadas ou minimamente consolidadas”. Este princípio é muito respeitado. Acho que às vezes até nos limitam as opções, porque isto é um caminho que nunca vai estar

totalmente feito. Mas temos muita atenção a esta mensagem de dentro para fora. O que eu sinto, mais uma vez, estudando também este enquadramento que tive num workshop da associação portuguesa de comunicação de empresa com outros profissionais de comunicação, sabemos informalmente várias partilhas que vamos tendo. Com vários parceiros em vários fóruns que esta temática nós endereçamos de uma forma bastante ativa e, portanto, não é que as outras organizações não estejam a fazer, mas eu acho que de uma forma tão ativista, mais ativa, mais estruturada não sei se haverá muitas. Acho que somos um bocadinho diferenciadores nesse aspeto. Compreendo aqui também um ponto que é diferenciador não é inventar a palavra. Nós tentamos ir com muita curiosidade, muita humildade no caminho, mas achamos que realmente olhando para o lado, temos uma noção. Há pessoas que nem querem adotar para a própria organização e implementar estas estratégias de diversidade e inclusão. Elas não estão abertas ao discurso, não estão abertas ao diálogo, não estão abertas a entender o Tema. E há realmente áreas e setores de empresas onde isso acontece bastante. Não são todas, mas a maioria será. Eu acho que sim, fazemos alguma coisa um bocadinho diferenciadora nesse sentido.

Quais é que são as estratégias de comunicação que são utilizadas para promover a diversidade e inclusão entre os funcionários com parceiros e até para consumidores?

E4 - Nós preocupamo-nos muito com a questão interna, ou seja, com colaboradores essencialmente porque para nós a sustentabilidade transpira-se de dentro para fora. Se eu trabalhar com uma equipa de operações e conseguir usar aqui algumas sementes. Elas vão naturalmente naquilo que é a sua relação com o cliente, com o parceiro, elas vão fomentar isso. Esse é o grande princípio eu diria que nós também fazemos os formatos de comunicação tradicionais, o e-mail e tentamos muito também fazer para além disso e de notícias. Houve uma altura que fizemos, as redes sociais internas que tínhamos alguns planos de comunicação na altura para a formação de sustentabilidade, mas depois começamos a compreender que as pessoas também já não estão tão ligadas têm pouco tempo. Então começamos a tentar fazer, também para trazer que temos um edifício novo que também transpira muito espírito de colaboração, tentamos fazer alguns momentos presenciais. Este programa que eu estava a dizer é um programa que acontece presencialmente, tem ligação remote, mas nós pedimos sempre que as pessoas venham até que a conversa e a discussão no local presencial são sempre muito diferentes. É mais otimista, estou mais à vontade, é mais resguardado também para sentir à vontade para colocar questões. Nós tentamos privilegiar muito estes momentos presenciais. Não sendo porque entendemos que a flexibilidade é uma coisa que é muito valorizada pelas nossas pessoas, portanto, não podemos estar sempre a ter coisas a acontecer porque também vamos perder as pessoas aí. Mas temos atenção em alguns aspetos e pensamos: “Isto aqui é core, então isto vamos ter que fazer presencial”. Imagina, às vezes depois das sessões dávamos livros sobre determinados temas, sobre feminismo, sobre privilégios, sobre desigualdade de oportunidades, sobre racismo. Sempre tentámos trabalhar a mensagem da comunicação através daquilo que pode ser um melhor brinde como um livro, que se trata da partilha de conhecimento. Tentamos fazer um bocadinho esta mescla, mas depois tentamos compreender também, ou seja, não fazemos as coisas presenciais, como dizia, embora seja importante porque há esta questão de flexibilidade e também há muitos eventos a acontecer na organização. Então nós temos de controlar muito isto e perceber como é que está a vida das pessoas, sabemos que estão muito ocupadas, privilegiam estar muito em casa, ou seja, ter esta relação também mais equilibrada. E quando vão à organização já não há muitas coisas a acontecer e tentamos não fazer coincidir e encontrar momentos em que o ambiente está mais light. Por exemplo, no mês LGBTQIA+ nós vamos fazer uma ativação. Fazemos sempre a 28 de junho o dia Stonewall e este mês

decidimos fazer a 3 de julho que são uns dias depois porque estão menos coisas acontecer na organização, então acreditamos que as pessoas estão mais abertas, têm mais atenção, mais propensão e tentamos muito cultivar a worried mouth. Isto é, eu próprio conhecia núcleos de pessoas que tenham interesse nestas temáticas e eu vou naturalmente ingressar a comunicação para elas, porque sei que elas percebem e trazem pessoas que normalmente da sua relação na organização para isto e também o papel dos gestores, ou seja, incentivar muitos gestores e a motivar as suas equipas para este tipo de iniciativas.

Agora pegando nesta área da comunicação propriamente dita, como é que defines então o tema da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?

E4 - Eu dentro da minha direção tento incutir às pessoas este espírito do que é trabalhar a comunicação para a sustentabilidade, da diversidade e inclusão. Isso significa compreender que a comunicação tem muitas subtilidades, para tu teres uma noção, eu faço um bocadinho de policiamento não tanto a parte interna, porque acho que já estamos mais alinhados, mas da parte externa, da forma como nós comunicamos. De repente eu ter uma colega de redes sociais a escrever: “Vamos festejar o Dia da Diversidade, somos uma organização diversa” é logo meio caminho andado para eu ir ter com ela e dizer que nós não podemos ter estas certezas que são muito perigosas e não representam a verdade. Nunca seremos 100% diversos e até temos uma questão de diversidade dentro organização. Portanto, nós não podemos passar mensagens erradas. Aquilo que fizemos foi eu redigi em conjunto com a equipa de comunicação, a equipa de sustentabilidade e os RH um capítulo de comunicação inclusiva que está no regulamento de comunicação e nós tentamos levar isso às equipas da comunicação. Aquilo são os bons princípios e é muito difícil de controlar 100% porque são equipas diferentes que implementam. Tentamos sensibilizar durante vários meses, temos um board de comunicação onde fazemos este projeto e levamos várias entidades para vir falar sobre esta temática. É um bocadinho para discutir e depois alinhamos um bocadinho os princípios para estarmos todos mais onboard daquilo que é fazer comunicação inclusiva. Em todo o caso, eu acho que nós somos um grupo com muitas marcas é difícil estar sempre nesse controlo, mas eu acho que estamos todos minimamente alinhados, entendendo também que quando uma média quando se comunica não é igual ao grupo nem é igual a outra empresa do grupo. Nós temos personalidades bastante diferentes, eles têm de respeitar a nossa personalidade de marca, mas também dentro daquilo que são as diretrizes de comunicação inclusiva do grupo. Há princípios que são mais ou menos transversais e que balizam um bocadinho a forma como nós comunicamos e que depois de cada equipa percebe que existe essa personalidade de marca, este tom de marca e adaptam-se, mas também de acordo com isto que é a baseline, ou seja, o enquadramento base da comunicação.

Como é que comunicação trabalha em colaboração com as outras áreas de recursos humanos e sustentabilidade para promover a diversidade e inclusão nesta comunicação corporativa?

E4 - Para nós é mais ou menos fácil e não também, porque a governant da diversidade e inclusão dentro da empresa está dentro da equipa de sustentabilidade. Ou seja, é como se a coordenação máxima está lá, mas é tripartida. Então há um plano que depois está dividido. Portanto, nós temos uma equipa de projeto que faz um triangulo e todas as decisões são tomadas em conjunto. Ou seja, o plano foi criado em conjunto e as decisões são tomadas em conjunto, isso ajuda-nos muito a estar sempre estamos todos alinhados, mesmo quando temos alguma temática, alinhamos sempre em equipa de projeto. Por outro lado, isso também torna as coisas às vezes mais difíceis, porque assim a governant que não está controlada numa só área, tem muitas interdependências. Não é fácil tomar decisões, estamos muito dependentes porque existem estes processos e têm de ser vistos como um global, por exemplo, na área de comunicação eu posso levar aquilo, são os

temas críticos, mas também tem de respeitar aquilo que é a agenda da comunicação e podem estar a ocorrer outras coisas nesse momento. Tem essa dificuldade, mas também tem esse pro de ser uma coisa que é muito conjunta e muito colaborativa. Acho que estamos muito alinhados e acho que no global funciona essa governação tripartida ajudando-nos a ter uma visão mais multidisciplinar, mais completa.

Quais é que são os indicadores de sucesso que são utilizados para avaliar a eficácia destas estratégias de comunicação relacionadas com a diversidade e inclusão?

E4 - Nós internamente, este ano fizemos um target que foi, nós temos 3 ativações ou 3 focos no tema de diversidade e inclusão, que é o tema do género, da comunidade LGBTQIA+ e da deficiência. Não significa mal trabalhar os temas da diversidade, inclusão, mas estamos focados. Nós tentamos fazer sessões, por exemplo, fazemos um dia de ativação do Dia da Mulher temos uma mecânica de ativação de marca a ocorrer dentro dos edifícios e queremos impactar, por exemplo 50 pessoas, quero que elas entrem em contato com esta ativação e mais do que entrar em contato eu quero que elas sejam avaliadas naquilo que é a literacia sobre o tema. Ou seja, como é que isso é parte ou não a vida delas diariamente? Então nós agora temos uma caixa que produzimos em Madeira ela anda pelo edifício, chama-se a esta experiência: sai da caixa. Trata-se de uma experiência imersiva, agora no LGBTQIA+ nós vamos ter uma em que tem fones para as pessoas ouvirem um bocadinho as histórias de quem é da comunidade e que sofre com um bocadinho no princípio da empatia. No Dia da Mulher, fazemos uma lógica mais de quiz, a pessoa entra dentro da caixa e está numa bolha um bocadinho só ligado aquelas temáticas e conseguimos perceber se as pessoas têm conhecimento sobre o tema ou não se as pessoas se sentem sensibilizadas com o Tema ou não. É importante, porque eu posso saber mentalmente, mas depois na realidade, não ser verdade. Nós vamos tentando medir isto e de ano para ano vamos colocando um KPI maior. Vamos tentando crescer nesse aspeto, mas tentamos que os nossos, as dinâmicas de comunicação interna, ou seja, sejam mensuráveis. Mesma coisa que o programa de storytelling que eu dizia, podemos ter sempre um target, de ter 80 ou 100 pessoas na sala, também sempre em função daquilo que foi 2023, ou seja, sempre em crescendo e também que sejam pessoas novas que estão na sala temos de impactar outras pessoas não podem ser sempre as mesmas, porque essas à partida já lá estão, gostam dos temas, são fiéis e já são naturalmente abertas a estas temáticas. Externamente, temos patrocínios, tivemos já programas de literacia para a sustentabilidade com media partnerships e conseguimos medir bastante bem, ou seja, por digital, tudo o que sejam pageviews. Conseguimos ter relatórios do ponto de vista digital quais é que são as temáticas mais consultadas, quanto tempo é que cada pessoa passou no conteúdo por isso conseguimos aí medir bastante bem. Nos patrocínios também nós somos uns grandes patrocinadores da Cidade do Zero, que é um dos grandes investimentos de sustentabilidade a nível nacional, com quem também temos uma excelente relação e o que nós fazemos é tentar ir buscar algumas métricas para perceber determinados aspetos. Temos um patrocínio ao podcast da Catarina Barreiros, que pedimos lhe sempre para além de reach, dos likes e daquelas métricas que são mais basilares das redes sociais para ela também fazer algum tipo de quiz às pessoas para perceber se quando sabendo mais sobre, por exemplo, política sentem que a sua participação cívica está mais ativada. Ou seja, tentamos ir buscar cada vez mais KPIs e conseguimos interna e externamente KPIs que são sobre alcance, mas também sobre o impacto. Nós queremos perceber se aquilo que estamos a fazer está a mudar o comportamento das pessoas. Acho que temos vindo a conseguir sim.

Do ponto de vista da comunicação, em que é que consideram que a empresa se distingue na comunicação deste tema?

E4 - Eu acho que por ser informal, por ser mais audaz. Às vezes mais audazes pode significar ter uma comunicação muito ambiciosa e muito definitiva e temos medo disso, mas ao mesmo tempo o que eu sinto é que nós temos mesmo uma atitude dentro da organização que é muito ousada sobre estas temáticas e a comunicação transpira isso. Naturalmente que é todo o tipo de dinâmicas que nós podemos sobre o tema, a forma como questionamos e tentamos trazer espírito crítico para as nossas pessoas e é uma comunicação aberta dentro do possível, sempre transparente, e eu sei que isto é uma realidade difícil para as organizações, porque todos queremos dizer que já fizemos e já ganhamos e temos sempre muito este mindset mas também deve-se trabalhar esta perspectiva de que isto é todo um caminho e uma viagem. Eu acho que nós somos muito humanos, não significa que outras organizações não sejam, talvez nós estejamos a conseguir sair mais daquilo que é o corporate. A forma de comunicar mais corporativa, formal que acontece em muitas empresas e indústrias é o que queremos mudar, nós queremos muito contrariar isso. Eu acho que se tu olhares para a nossa comunicação face às outras, diria eu se tivesse de olhar assim um bocadinho de fora, eu acho que nós somos mais ousados, mais abertos, mentalidade mais aberta e mais inovadores nesse sentido, ou seja, mais humanos. Trazemos muito as nossas pessoas cá para fora queremos muito ouvir o que eles têm a dizer, perguntamos muito às pessoas às vezes demais até. Eu acho que estamos muito dispostos a querer escutar para fazer melhor, isso é fundamental para tu cresceres de outra forma será difícil. Acho que é um bocadinho isso que nos determina.

Quais é que são os planos futuros e as metas de comunicação da empresa em relação à promoção de diversidade e inclusão nos próximos anos?

E4 - Nós temos uma estratégia de sustentabilidade que está pensada até 2030, temos os ciclos estratégicos que têm as metas mais específicas, mas eu tenho certeza de que isto é um caminho que vai ser para longo prazo, ou seja, aquilo que nós começámos agora a construir, na realidade, começámos a fazê-lo mais a sério há 2 anos e pouco, portanto, são babysteps. Parece que é muito tempo, mas também para aquilo que é mudar a cultura, educação leva anos, décadas por vezes. Então tenho a certeza de que estas temáticas vão ficar cada vez mais assentes. Nós estamos a fazer uma formação obrigatória para todos os colaboradores com muitas horas e é um investimento que nós estamos realmente a fazer, porque sabemos que isto tem de ser para o presente, para o futuro, para o curto, para médio e para longo prazo.

Muito obrigada pela tua disponibilidade. Obrigada pelo teu testemunho muito rico, foi muito útil e mais uma vez garanto a confidencialidade desta entrevista.

Anexo 9

Conceito	Dimensões	Indicadores
Estratégias de promoção de diversidade e inclusão nas empresas	Percepção macro da área	Diversidade e inclusão
		Desafios em promover D&I
		Eficácia das estratégias
	Importância da promoção de estratégias de diversidade e inclusão	Benefícios de promoção de D&I numa empresa
		Medidas e atividades de D&I
		Planos futuros da empresa neste âmbito

Anexo 10

Categorias de análise (baseadas nas perguntas de investigação)	People and Organization		Coordination of D&I	Communication		Sustainability
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
entendiment o de diversidade	<p>"aquilo que é diverso (...) plural, tudo aquilo que de alguma forma personifica ou (...) traz uma especificidade única para cada pessoa e pode ser relativamente à multiplicidade cultural, (...) questão biológica, (...) questão étnica, (...) questão linguística, portanto, eu acho que a diversidade é principalmente no contexto da nossa empresa,</p>	<p>"Se os números apontam que cerca de entre 10 a 15%, isto não é certo, da população portuguesa tem algum tipo de deficiência é nosso objetivo enquanto organização ser reflexo da sociedade, ou seja, ter dentro da organização uma representatividade entre 10 a 15%. Sabendo de antemão que isto é utópico quase, porque quando</p>	<p>"(...) amostra representativa daquilo que é população na sociedade, no local onde aquela organização se encontra dentro dessa organização. (...) Se há 30% de pessoas negras e 70% de pessoas brancas, porque é que depois dentro da empresa, há 98% de pessoas brancas e 2% de pessoas negras? Para mim, a</p>	<p>"Nunca seremos 100% diversos e até temos uma questão de diversidade dentro organização. Portanto, nós não podemos passar mensagens erradas. Aquilo que fizemos foi eu redigi em conjunto com a equipa de comunicação, a equipa de sustentabilidade e os RH um capítulo de comunicação inclusiva que está no regulamento de</p>	<p>"A diversidade na empresa não é muito visível em todas as dimensões da diversidade, que são quase infinitas e por isso nós não temos muita representatividade, por exemplo, diferentes religiões, diferentes etnias, diferentes nacionalidades. Somos uma empresa tipicamente composta por pessoas portuguesas de etnia branca, temos um bom equilíbrio em termos de</p>	<p>"tu podes ter diversidade, mas só vais ter acesso ao valor dessa diversidade se trabalhares na questão da inclusão dessas pessoas. Só tens acesso a esse valor se primeiro permitires que haja diversidade e depois trabalhares inclusão dessa diversidade, porque sem esse trabalho de</p>

	<p>contempla todas as pessoas. (...) em termos teóricos o conceito refere-se às pessoas que representam grupos sociais minoritários (...) grupos sociais que estejam relacionados com alguma orientação sexual ou alguma questão sexual e entre outras dimensões da diversidade. Na nossa empresa eu vejo isso como um conceito um bocadinho mais lato que vai ainda mais além e falamos de diversidade, como por exemplo, ter uma função diversa (...) ter um background diferente é diversidade"</p>	<p>falamos em pessoas com deficiência, muitas dessas pessoas não têm capacidade de trabalho, não estão sequer interessadas em trabalhar pelos motivos mais variados, mas é nosso objetivo, enquanto organização ser reflexo da sociedade. Pegando noutra âmbito da diversidade, inclusão, por exemplo, raça e etnia. Se nós sabemos que determinada percentagem da população ativa em Portugal é pertencente a outras raças e etnias, é nossa</p>	<p>diversidade é uma questão de representatividade e aquilo que é a diversidade que nós temos na sociedade, naquele contexto específico, onde nos inserimos. (...) É só uma questão de privilégio e de não acesso a oportunidades sistémico, não é culpa da empresa em si, mas muitas vezes acontece e muitas vezes é responsabilidade das equipas de recrutamento."</p>	<p>comunicação e nós tentamos levar isso às equipas da comunicação. Aquilo são os bons princípios e é muito difícil de controlar 100% porque são equipas diferentes que implementam. Tentamos sensibilizar durante vários meses, temos um board de comunicação onde fazemos este projeto e levamos várias entidades para vir falar sobre esta temática. É um bocadinho para discutir e depois alinhamos um bocadinho os princípios para estarmos todos mais onboard daquilo que é fazer comunicação</p>	<p>género, mas em uma empresa que no seu todo não é uma empresa onde se encontre uma total diversidade, represente representatividade a vários níveis. Estamos a fazer um caminho, queremos encontrar essa diversidade porque sabemos que ela é rica e que aporta valor à organização, mas o contexto atual ainda não é esse."</p>	<p>inclusão, as pessoas vão ficar frustradas, vão se sentir discriminadas, não vão dar o seu melhor, não vão estar confortáveis com o seu bem-estar e eventualmente saem daqui e vão fazer outras coisas. As duas coisas estão muito relacionadas e depois a questão da equidade também, mas as empresas ainda estão a trabalhar nesse nível, a trabalhar para chegar mais além. Nós já estamos conscientes desta questão da</p>
--	--	---	--	---	--	--

		<p>vontade, enquanto organização ser espelho da sociedade. Acreditamos que se a organização for espelho da sociedade, também conseguimos responder melhor às necessidades do mercado."</p>		<p>inclusiva. Em todo o caso, eu acho que nós somos um grupo com muitas marcas é difícil estar sempre nesse controlo, mas eu acho que estamos todos minimamente alinhados, entendendo também que quando uma média quando se comunica não é igual ao grupo nem é igual a outra empresa do grupo. Nós temos personalidades bastante diferentes, eles têm de respeitar a nossa personalidade de marca, mas também dentro daquilo que são as diretrizes de comunicação inclusiva do grupo. Há princípios que são mais ou menos</p>		<p>equidade, mas estamos a fazer um caminho para lá chegar."</p>
--	--	--	--	--	--	--

				transversais e que balizam um bocadinho a forma como nós comunicamos e que depois de cada equipa percebe que existe essa personalidade de marca, este tom de marca e adaptam-se, mas também de acordo com isto que é a baseline, ou seja, o enquadramento base da comunicação."		
entendimento de inclusão	"inclusão é tudo aquilo que nós fazemos para incluir as pessoas e para tratá-las de forma equitativa (...) darmos as ferramentas para que (...) possam ter, o mesmo acesso que a maior parte das pessoas	Inclusão é que (...) eu enquanto pessoa com deficiência, seja reconhecido pelas minhas competências, pelas minhas qualidades enquanto profissional e não propriamente pela	" (...) dentro da nossa organização aquilo que as pessoas que estão com as suas diversidades, porque independentemente e da percentagem de diversidade que haja, há sempre		"estão a ser tomadas medidas também para promover mais inclusão, por exemplo, de pessoas com deficiência, a inclusão de mulheres na liderança de topo é um tema que está a ser trabalhado e é também	"Quando abordamos a questão de inclusão, nós fazemos isto uma forma transversal a estes grupos todos. Internamente sempre que fazemos uma

	<p>têm, independentemente e do seu background ou da dimensão da diversidade em que se inclui, e claro, a inclusão também é o respeito. É garantir que as pessoas têm um espaço, têm o seu direito respeitado e que, independentemente e da sua situação, têm as mesmas oportunidades dentro da organização e têm o mesmo acesso."</p>	<p>minha deficiência. Quando nós atingimos esse patamar, aí poderemos dizer que conseguimos atingir a inclusão. Isso é um processo muito complexo (...)."</p>	<p>diversidade. Se sintam todas com tratamento justo e que nenhuma característica delas tenha um papel no acesso ou não alguma oportunidade, na forma como é tratada etc. E que se sinta parte da organização, esta ideia do belonging e da pertença, também é muito usada neste mundo, porque realmente acho que se a inclusão funcionasse bem e estiver plena, nós todos sentimos pertença e acho que esse objetivo máximo."</p>		<p>um caminho de aprendizagem"</p>	<p>ativação abordam-se estes assuntos frontalmente"</p>
--	---	---	--	--	------------------------------------	---

<p>Desafios da criação de práticas de diversidade e inclusão</p>	<p>"(...) um dos desafios (...) na questão de género está relacionado com ainda olharmos para uma sociedade patriarcal e que na realidade é dominada pelo formato,(...) mais masculino. E ainda vemos, por exemplo, as organizações em que o Conselho de Administração, em que as grandes decisões são tomadas por homens. E isto de alguma forma também condiciona a visão (...). a primeira batalha muitas vezes é o género para criar aqui alguma equidade e igualdade em termos de</p>	<p>"A nossa empresa tem todos os dias ofertas de recrutamento, estas ofertas de recrutamento são para perfis muito específicos, na área das ciências empresariais, das matemáticas, que é uma fonte de recrutamento muito forte na indústria seguradora, na área da gestão da economia, mas se as pessoas com deficiência tiveram dificuldade no acesso ao percurso académico, à formação escolar, isso para nós é um desafio. Por mais vontade que nós tenhamos em recrutar, muitas das vezes o</p>	<p>"(...) mudança cultural, é algo que demora (...) mas muitas vezes começa-se a falar dos temas como sustentabilidade, porque as organizações não querem ficar para trás para continuarem competidoras no mercado para continuarem a dar resposta às necessidades das pessoas (...) acho que um grande desafio é quando há resistência a essa perceção contextual social ou transformação. (...) Temos movimentos extrema-direita,</p>	<p>"(...) dificuldade de foco porque há muita coisa a correr. (...) Nós sentimos que o tema da diversidade e inclusão é um tema que causa incómodo. Não é um tema fácil, não é uma conversa que se tenha, como por exemplo, saúde e bem-estar. O tema da sustentabilidade e o tema da sustentabilidade social é um tema que mexe muito com a cultura, mexe muito educação e por isso as pessoas têm sempre qualquer coisa a dizer. (...) discurso que é democratizador sobre estas temáticas, porque ele é muito fácil e</p>	<p>" (...) envolvimento muito próximo da nossa comissão executiva. Isso é fundamental que se não existisse, seria tudo muito mais difícil e tem havido esse envolvimento de uma forma normal, nem muito ativa nem muito passiva. (...) sempre que pretendemos fazer uma evolução naquilo que é a vida da empresa, os comportamentos e a cultura organizacional, sabemos que isso também ou demora algum tempo. Nem sempre as pessoas compreendem os benefícios, nem sempre concordam, isso também tem de ser respeitado e muitas das vezes há algumas fricções que temos.</p>	<p>"(...) gestão de topo aprove que isto seja feito, a validação da chefia máxima neste caso, da comissão executiva. (...) ter orçamento para operacionalizar projetos internamente e depois isto leva a uma quantidade de coisas (...) ter pessoas qualificadas e capacitadas sobre a temática e que tenham uma visão "ativista" dentro do meio corporativo (...) haja uma consciência, um conhecimento sobre o tema e</p>
--	--	--	---	--	---	---

	<p>distribuição de poder, mas de alguma forma também criar diversidade por isto que é na nessa diversidade que se gera a riqueza, que geram as ideias e com intimidade. (...) O investimento das empresas terem capacidade financeira e os recursos adequados para poderem (...) ir ao encontro das iniciativas e criar e fomentar coisas que possam trazer mais valias e fazer com que as mentalidades também mudem um bocadinho.(...) A formação é muito importante para verificar conceitos (...) Estas pessoas têm um</p>	<p>mercado não responde às nossas necessidades. (...) Dentro da organização, somos uma organização com uma mentalidade moderna e aberta, mas existem sempre vieses inconscientes dentro das equipas. (...) É também, enquanto a equipa de projeto D&I desconstruir esses vieses para que haja mais oportunidades para todo o tipo de pessoas. Não só no âmbito da deficiência, mas D&I no geral, isto é algo que nós temos vindo a trabalhar. O trabalho de</p>	<p>que mostram que estes temas nem sempre estão garantidos (...) todas as flutuações políticas contextuais acabam por afetar muito o trabalho de diversidade e inclusão (...) se isolarmos um bocadinho a organização e não tanto estas influências contextuais que não se pode tirar da equação e por isso é que eu falei delas, mas não são tudo também. Eu acho que é muitas vezes conseguir o apoio e a compreensão e mais até do que compreensão é a</p>	<p>não irmos por fundamentalismos e os fundamentalismos nunca aproximaram ninguém. (...) Então há um plano que depois está dividido. Portanto, nós temos uma equipa de projeto que faz um triangulo e todas as decisões são tomadas em conjunto. Ou seja, o plano foi criado em conjunto e as decisões são tomadas em conjunto, isso ajuda-nos muito a estar sempre estamos todos alinhados, mesmo quando temos alguma temática, alinhamos sempre em equipa de projeto. Por outro</p>		<p>uma capacidade de fazer essa gestão de expectativas internamente (...) resistências internas, trata-se de um tema que, apesar de tudo, ainda pode ser considerado como uma questão de ideologia ou uma questão política. "</p>
--	---	---	---	---	--	---

	<p>determinado preconceito e ao dar as ferramentas, explicar, clarificar, dar exemplos, trazer para o contexto facilita a mudança de mentalidades. "</p>	<p>conscientização , de alerta com formações, workshops com diversas iniciativas em que tentamos desconstruir esta realidade que muitas vezes por mais vontade que nós e a equipa de recursos humanos ou que a equipa de recrutamento tenha políticas de recrutamento inclusivo e que tem candidatos diversos. (...) Se não houver envolvimento da gestão de topo, tudo cai por terra. Além disso, é o compromisso das pessoas para a diversidade e inclusão.(...) É focar muito mais na inclusão do negócio, porque</p>	<p>sponsorship, não é da liderança elevada, porque sem a liderança de topo a fazer este caminho e também a defendê-lo muitas vezes fica barrado aquilo que poderia ser um desenvolvimento. (...) E diria que acima de tudo, diversidade e inclusão tem um grande desafio, que é são muitas vezes temas desconfortáveis.</p>	<p>lado, isso também torna as coisas às vezes mais difíceis, porque assim a governant que não está controlada numa só área, tem muitas interdependências. Não é fácil tomar decisões, estamos muito dependentes porque existem estes processos e têm de ser vistos como um global"</p>		
--	--	--	---	--	--	--

		acho que temos imensa coisa para fazer no negócio, nós só com a identificação de temas que fizemos este ano percebemos que há imenso por onde pegar e não temos capacidade agora de pegar em mais 2 ou 3."				
--	--	--	--	--	--	--

práticas de D&I	<p>" (...) ainda hoje acreditamos que no nosso país não existe racismo nem discriminação, há pessoas que verbalizam isto. Eu acho que criarmos iniciativas que estão relacionadas com este âmbito também permite às pessoas perceberem um bocadinho isto, para perceberem que ainda existe e que nós temos que fazer alguma coisa para de alguma forma conseguir colmatar uma certa discriminação e a falta de oportunidades iguais para todos. (...) Temos falado do equal pay e equal value, portanto, estamos a olhar para as</p>	<p>"Temos esta estratégia que termina este ano, assente em 3 pilares que são: o ambiente de trabalho inclusivo; gestão de talento inclusivo e inclusão no negócio e na marca. Dentro de cada um desses pilares tem uma série de ações que nós temos de dar resposta. Esta estratégia, como eu disse, termina no final deste ano, esteve em vigor durante os últimos 3 anos. (...) Tenho uma particularidade dentro das minhas funções que eu estou presente em diversos fóruns de diversidade e inclusão (...) Dentro desses fóruns eu tenho oportunidade de contactar com</p>	<p>"(...) coordeno com outras equipas (...), mas que façam parte da empresa e que de alguma forma estejam envolvidas naquilo que é o trabalho que nós fazemos de diversidade e inclusão para garantir que tudo está alinhado (...) Além disso, coordeno alguns projetos em específico, dentro da estratégia de diversidade e inclusão (...) Alguns eu estou a coordená-los diretamente, outros eu apenas monitorizo ou dou consultoria (...) também faço esse papel e garanto que há todo este plano de ação (...) Faço com check in</p>	<p>"Nós tínhamos um ciclo estratégico, começou a estruturar mais o tema da sustentabilidade da organização e foi entendido que era preciso ter uma pessoa dentro da comunicação que fosse quase um pivot. (...) foi fulcral durante vários anos fazer da narrativa diversidade e inclusão um aspeto essencial daquilo que é a estratégia de organização. (...) Nós não dissociamos diversidade, inclusão, sustentabilidade (...) fizemos sempre muito trabalho num ponto de vista de sensibilização e</p>	<p>"(...) estamos agora muito numa fase ainda de consciencialização para a importância da diversidade e inclusão através de iniciativas um bocadinho mais leves. (...) Temos o caso do plano de formação que foi ativado e está a chegar a todas as pessoas da organização de uma forma obrigatória e foi decidido pela comissão executiva que todas as pessoas teriam de o fazer. É uma formação presencial, é uma formação bastante ativa, onde as pessoas contactam com os formadores, interagem uns com os outros e mesmo sendo um formato leve, estes temas são temas que muitas vezes levam a grandes discussões. Discussões que têm a ver com as bases de</p>	<p>"Na estratégia nós definimos 3 ambições de longo prazo (...) que são os guias orientadores, que são os 3 pilares base que é: promoção da inclusão; potenciar a resiliência climática; promover uma sociedade mais saudável (...) Dentro destas 3 ambições nós temos tópicos mais específicos, sendo que na parte da resiliência climática temos aqui as componentes de descarbonização, as componentes</p>
-----------------	--	--	--	---	--	---

	<p>questões salariais e para condições de remuneração. Estamos a perceber se existe equilíbrio principalmente de género, (...) recrutamento inclusivo. Estamos a criar cada vez mais parcerias com entidades ou outras instituições parceiras para divulgarem as nossas oportunidades para nos ajudarem a incluir pessoas outros hábitos, como da comunidade LGBT, pessoas com algum tipo de deficiência, quer seja ao nível mental ou ao nível físico. Muitas vezes que nos requer alguma adaptação</p>	<p>diversos profissionais que trabalham na área da diversidade e inclusão. (...) Nós temos uma política, que não é uma política, é algo que nós, nós só queremos comunicar em concreto as nossas iniciativas e o que fazemos em D&I quando acreditamos que estamos num patamar que nos permita fazer isso. (...) Estamos agora a começar a dar visibilidade externa daquilo que fazemos. Existe esse reconhecimento, por exemplo, o nosso processo de recrutamento inclusivo é um processo que foi desenhado por nós. Eu acho que é uma</p>	<p>timelines, para garantir que está tudo a acontecer nos prazos definidos, monitorização de KPIs. É uma gestão de projetos um bocadinho macro, com um bocadinho de liderança, influência e coordenação de pessoas no meio (...) Foi no âmbito da sustentabilidade social que se encaixou esta necessidade de trabalhar a diversidade e inclusão (...) fizeram esta escolha de contratar alguém especificamente para coordenar e garantir que este tema andava para a frente. (...) Primeiro a formação</p>	<p>promoção de literacia junto das nossas pessoas. (...) Mas também, por exemplo, nós temos um programa de storytelling interno e trazemos pessoas de fora para virem falar sobre o que é ser LGBTQIA+, falar sobre racismo, etc. No outro dia vieram nos falar sobre idadeismo, trouxemos o José Raposo, o ator. Mas trazemos várias pessoas que sejam mais ou menos conhecidas da generalidade do público para conseguirmos também ir buscar escala dentro da organização e que trazem um discurso que não é muito fora</p>	<p>cada um, com as crenças de cada pessoa e a forma como compreendem ou não aquilo que a empresa está a querer a promover. Existem às vezes, questões de base muito profundas nas pessoas, como, convicções políticas, religiosas, etc (...) nos planos de sucessão, nomeadamente ao nível mais topo da empresa, que está a haver esse cuidado de estar presente a representatividade homem e mulher, porque é um problema que nós temos (...) Temos também promovido muitas competências de liderança no feminino, há outros programas de formação de formação paralela a ocorrer, não é, este programa que é aplicado a toda a</p>	<p>de integração do negócio. Temos também algumas questões associadas na parte da saúde que são: a questão da oncologia e das doenças crónicas, a parte da inclusão relacionada à questão do envelhecimento e a questão de internamente. O environment é o tema que menos peso na nossa balança, porque não é o tema tão material para nós, para já, porque ainda temos de trabalhar na parte dos nossos investimentos.</p>
--	--	---	---	---	--	---

	<p>do meio do contexto essas próprias organizações também nos ajudam a perceber o que é que temos de garantir para que essas pessoas sejam bem acolhidas. (...) Temos também as nossas comunidades que são voluntárias em que as pessoas se uniram de alguma forma e tinham um determinado tópico ao qual se podiam aliar (...) E criamos 7 comunidades que estão relacionadas com 7 dimensões a nível de diversidade, desde a etnia, LGBT, deficiência, neurodiversidade, género, etc. Cada uma dessas</p>	<p>boa prática de mercado. Que nós fomos convidados agora a fazer uma apresentação para o grupo de líderes pela igualdade sobre esse nosso processo de recrutamento inclusivo. (...) Nós temos um processo de recrutamento em que neste momento temos 11 parceiros de recrutamento inclusivo. (...) Todas as nossas ofertas de recrutamento a partir do momento em que são publicadas externamente, todos os nossos parceiros recebem as nossas oportunidades de recrutamento. Esses são os parceiros que têm a “função” de fazer uma triagem dentro dos candidatos que</p>	<p>obrigatória de diversidade e inclusão (...) é, sem dúvida o primeiro ponto, porque o ser obrigatória, presencial, muito experiencial, faz com que tenha um impacto profundo naquilo que são as formas como as pessoas veem este tema. (...) também destacaria a nossa campanha do “Quebra o silêncio” que é a nossa campanha do canal de denúncias, que nós sabemos que (...) temos situações de assédio e de discriminação (...) Mas pessoas não reportam no canal, então nós estamos a fazer esse trabalho de</p>	<p>daquilo que, ou seja, defende aquilo que é verdade e princípio da diversidade, equidade e inclusão. (...) preocupamo-nos muito com a questão interna, ou seja, com colaboradores essencialmente porque para nós a sustentabilidade transpira-se de dentro para fora (...) às vezes depois das sessões dávamos livros sobre determinados temas, sobre feminismo, sobre privilégios, sobre desigualdade de oportunidades, sobre racismo. Sempre tentámos trabalhar a mensagem da comunicação através daquilo que</p>	<p>organização, mas há programas específicos de empoderamento feminino. (...) várias iniciativas que estão a ocorrer a nível mais de comunicação/formação, por exemplo, hoje nós tivemos connosco na parte da manhã um webinar com o José Raposo que nos veio falar sobre idadeísmo. Isto vem na sequência das comunidades, diversidade e inclusão que também foram criadas pelo Grupo de trabalho da diversidade e inclusão por isso, há várias comunidades, cada uma com o seu tema. Estas comunidades dedicam-se a promover de uma forma mais próxima dos colegas e paralela ao plano de diversidade e inclusão que está em curso e que tem uma equipa de projeto, as</p>	<p>(...) A estratégia de sustentabilidade vai informar a empresa de qual é que é a nossa responsabilidade, onde é que estamos a atuar, quais é que são as nossas prioridades nesta temática (...) Dentro desta estratégia de sustentabilidade, obviamente temos a questão da diversidade e inclusão. Para isso, definimos uma estratégia (...) É uma estratégia completa, constituída por 3 pilares em que o primeiro é uma</p>
--	---	---	--	---	--	---

	<p>comunidades tem um patrocinador que é um membro da comissão executiva, ou seja, é um membro da mais alta gestão da nossa empresa (...) temos a nossa estratégia e esta está assente em 3 pilares relacionados com a diversidade e inclusão. Que é uma gestão inclusiva, marca e negócio inclusivos e (...) o ambiente de trabalho inclusivo. Em cada um destes pilares nós temos iniciativas que os compõem (...) trabalhamos em conjunto no sentido de alavancar iniciativas como o recrutamento</p>	<p>tenham e fazer uma candidatura diretamente através da nossa plataforma. A partir do momento em que essa candidatura entra, o nosso departamento de recrutamento e seleção sabe que aquela candidatura tem origem no parceiro X. A partir desse momento existe uma triagem inicial e depois passa para o processo de recrutamento normal. Nós não fazemos nenhuma discriminação nem positiva nem negativa. Nós acreditamos que temos de seleccionar a melhor pessoa para a posição. Queremos é garantir que dentro dos</p>	<p>aumentar aquilo que é a perceção de segurança psicológica e melhorar também o canal para que as pessoas se sintam mais capazes e seguras possíveis para poderem denunciar (...) o questionário de diversidade e inclusão que fizeram na primeira estratégia e estamos a fazer agora outra vez para a próxima, que no fundo, valida cientificamente o que estamos a fazer, porque há uma escala validada e diversidade e inclusão e muito mais científica do que as pessoas pensam. (...) recrutamento</p>	<p>pode ser um melhor brinde como um livro, que se trata da partilha de conhecimento.</p>	<p>comunidades de uma forma mais informal trazem também os temas e são quase advogados internos ou embaixadores internos dos temas. (...) a minha área dedica-se a promover a cultura organizacional no sentido de trazer mais humanidade para dentro da organização, para desmistificarmos um pouco mais a linguagem das emoções e trazendo-a também para o nosso negócio (...) A minha área rege-se por 8 princípios baseados em comportamentos e um deles está relacionado precisamente com a inclusão (...) O awarness é extremamente importante (...) Há pessoas que tendem a desvalorizar, muitas das vezes por</p>	<p>cultura inclusiva, ou seja, trabalhar internamente a mudança de cultura, sensibilização, literacia (...) O segundo pilar é o pilar de carreira, ou seja, a nível de perspectivas de carreira, (...) no âmbito da diversidade e inclusão, isto é, igualdade salarial, balanço entre géneros nas chefias, a formação da diversidade inclusão (...) O terceiro pilar é o da integração no negócio, ou seja, daquilo que é o nosso negócio como é que nós</p>
--	--	--	--	---	---	--

	<p>inclusivo, as comunidades e o programa de formação (...) nosso networking acabamos por reunir com mais 3 empresas. Uma do nosso setor, uma do setor do retalho e uma das telecomunicações. Cada um de nós leva um pivô e temos reunido mensalmente com essas pessoas e trocamos experiências e vemos que algumas estão muito focadas numa determinada dimensão. (...) Os exemplos que damos podem ser muito mais diversos, podemos dar uma outra ideia daquilo que é o mundo, não</p>	<p>candidatos que nós temos para determinada função, temos candidatos diversos (...) Nós temos alguns requisitos para que possam ser nossos parceiros. Um dos requisitos que nós temos é, por exemplo, que nos consigam garantir um acompanhamento, pré colocação e pós colocação.(...) Nós não temos nenhum processo desenhado em concreto, porque é um desafio que eu me deparei que é muito difícil desenhar um processo para dar resposta a situações que podem ser muito díspares. Nós temos um conjunto de ferramentas básico, mas depois</p>	<p>inclusivo (...) o Employers Resource Group que acho que fazem uma transformação cultural gigante, só porque envolve pessoas de toda a organização que se organizam em grupos para temas específicos e isso cria primeiro uma rede de embaixadores de D&I fantástica e depois cria pessoas que se juntam para perceberem quais é que são os problemas para nos darem informação (...) foco em eliminar o gender pay gap se o tivermos (...) São muitas relações interpessoais, muita conversa</p>		<p>desconhecimento não estão informados (...) e isso não é positivo para ninguém. sabermos lidar com as várias dimensões da diversidade e inclusão porque depois do conhecimento, depois do awareness, se eu for uma pessoa responsável, eu tenho de aceitar essa responsabilidade e tenho de fazer algo diferente. (...) Então os 8 princípios, o primeiro é: amor pelo ser humano é o que nos move, cuidando de quem nos rodeia, com gentileza e presença plena. O segundo: existimos para brilhar, evoluir, gerando confiança e plenitude em toda a organização. O terceiro: encantamos praticando um otimismo consciente, criando momentos</p>	<p>podemos acrescentar coisas ou melhorar o nosso negócio com a lente da diversidade da inclusão. Este pilar é mais focado na questão do negócio, ou seja, a nível da experiência do cliente. (...) Nós temos grupos prioritários para nós a nível de estratégia do grupo geral e esses grupos são muito focados na questão da saúde. Nós temos essencialmente o grupo do envelhecimento, das pessoas com</p>
--	--	---	---	--	--	---

	<p>focando só naquele binómio do homem e mulher, mas indo muito mais além. Nós costumamos fazer um exercício nestas formações onde contamos uma narrativa de uma pessoa que vai para um avião que vê um casal, e nós próprios quer pertencamos ou não a uma comunidade LGBT, ou a uma comunidade de deficiência ou a algo do género, a nossa imagem está padronizada para pensarmos naquilo que são os estereótipos. (...) "(...) estamos a desenvolver uma iniciativa de formação e desenvolvimento, a</p>	<p>vamos dar resposta caso a caso. (...) Nós temos um processo de denúncias que foi revisto muito recentemente e inclusive lançamos uma campanha de alerta porque era um dos fatores que alguns dos nossos colaboradores não tinham conhecimento nem tinham segurança, demonstraram isso. Não tinham conhecimento sobre como fazer essa denúncia e fazendo essa denúncia, como é que depois a denúncia seguia internamente. (...) definir uma estratégia para responder às necessidades do mercado e às necessidades internas da</p>	<p>com as pessoas, muita influência, muito estudo (...) É muita coordenação de gestão de projetos. (...) Living our unic colors (frase de guia da área da D&I) (...) Cultura inclusiva, segurança psicológica, transparência e consequência e negócio (aspetos incontornáveis) (...) Eu acho que a equidade e justiça social é o mais importante de fazer de diversidade e inclusão e tem de estar na base de tudo o que se faz.(...) a equidade é tu, no fundo, criares respostas adaptadas a necessidades diferentes e perceber que nem</p>		<p>felizes e memoráveis. O quarto: somos vulneráveis abrindo espaço para a perda e tristeza e para compreender a nossa humanidade. Quinto: inspiramos oferecendo a nossa criatividade com generosidade. Sexto: praticamos a inclusão, promovendo com persistência um ambiente de trabalho seguro, saudável e que acolhe a diferença. Sétimo: somos resilientes adaptando-nos com robustez e flexibilidade, conectando-nos com a nossa essência para crescer. E o oitavo: promovemos a transparência, criando alianças e avançando com honestidade. Estes são os princípios orientadores, inspiradores, de alguma forma poéticos. Eles</p>	<p>mais idade (...) Para cada um dos grupos fazemos uma celebração, por exemplo, o mesmo orgulho vamos ter quarta-feira. Vamos ter aqui a iniciativa interna de promoção de pessoas do grupo LGBTQIA+ e essas dinâmicas internas de promoção são todas muito semelhantes. Fazemos literacia sobre temas específicos para aquele grupo e convidamos sempre alguém de fora para contar a sua experiência sobre como é que é ser</p>
--	---	--	---	--	---	---

	<p>que nós chamamos de uma jornada (...) Estamos a trabalhar com um parceiro que nos vem ministrar essa jornada e muitas vezes traz pessoas que fazem parte de diferentes contextos, como por exemplo, uma pessoa representativa da comunidade LGBT, uma da comunidade cigana, uma de ascendência africana e, portanto, tratamos aqui de todas as esferas."</p>	<p>organização. Eu acredito que muitas vezes aquilo que é feito, quando se definem estratégias de D&I é que se tenta responder ao mercado e esquece-se da organização. (...) A questão da representatividade e a questão de escutar quem realmente está nos temas. Isto é muito sensível porque muitas vezes as pessoas acham que têm as melhores práticas, as melhores iniciativas."</p>	<p>toda a gente nem todos os grupos precisam do mesmo tipo de soluções para chegarmos a um mundo mais igual a todos. (...) A nível de género, sem dúvida que estamos a fazer um esforço para promover as mulheres na liderança (...) Eu diria também recrutamento inclusivo darmos vantagem de análise dos perfis que vêm de recrutamento inclusivo, mas no fundo, a justiça social é a mesmo a nossa base em tudo porque nós queremos falar de todos os temas, mesmo quando nós falamos em</p>		<p>traduzem se depois em competências concretas e é a cultura que nós, neste momento, pretendemos fazer evoluir, portanto, são princípios humanos. Contribuem também para criar este ambiente mais propício à diversidade, ao respeito e à diversidade acima de tudo. (...) haver a tomada de consciência e um envolvimento muito ativo do board (...) se as pessoas forem envolvidas desde o início há muito maior probabilidade de as coisas correrem bem, para não parecer que é algo imposto (...) rodear de pessoas que tenham algum alguma experiência que possam ajudar a criar uma estratégia robusta que por muitas</p>	<p>uma pessoa daquele grupo. Fazemos essa celebração de forma transversal e depois temos coisas específicas para alguns grupos, dependente daquilo que é temática, por exemplo, pessoas com deficiência nós temos a obrigatoriedade legal de fazer recrutamentos a pessoas com deficiência e, portanto, não temos um projeto específico de recrutamento inclusivo.</p>
--	--	---	---	--	--	--

			<p>formação, quando nós temos as comunidades D&I, qualquer experiência que nós criamos é sempre muito com a base de vamos falar de privilégio (...) Esta ideia destas desconstruções do que é que é opressão está sempre na base e realmente a justiça social acaba por ser o tema mais importante que mesmo não sendo explicitamente dito, acaba por ser o que está sempre por trás de tudo. (...) Se quiserem realmente constituir uma equipa, eu diria ter alguém integrado ou em estratégia ou em recursos</p>		<p>dimensões há sempre uma tentação, nós também tivemos, há muitas dimensões da diversidade e inclusão e nós tendemos a não querer escolher nenhuma em detrimento da outra, porque são todas muito importantes e há sempre alguém que se sente representado numa das dimensões da diversidade e inclusão. Mas às vezes quando somos demasiado ambiciosos, depois acabamos por também encontrar ainda mais dificuldades, porque lá está a fazer evoluir uma cultura da empresa é uma maratona e leva muito tempo."</p>	
--	--	--	--	--	---	--

			humanos que leve este tema e que sejam a fonte de conhecimento interno para não terem de estar sempre a subcontratar este tipo de conhecimento que depois façam um trabalho em rede com o resto dos departamentos, mas que tenha uma posição de seriedade que lhe permita influenciar, porque isso também é muito importante."			
--	--	--	--	--	--	--

<p>benefício para as empresas do investimento nas práticas de D&I</p>	<p>" (...) se nós tivermos pessoas de diferentes backgrounds com diferentes experiências, com diferentes formas de pensar temos mais riqueza naquilo que é o nosso contexto. (...) temos o gender balance que está mais ou menos equilibrado, creio que temos 54% de mulheres, portanto, maioria são mulheres. (...) a aceitação, o respeito pelo outro. (...) sensação que as pessoas têm de pertença, ou seja, eu tenho a certeza de que estou numa organização em que posso e tenho segurança para poder partilhar aquilo que eu sinto</p>	<p>"Aumentar o sentimento de pertença (...) se nós temos diversidade dentro da organização, conseguimos à partida responder melhor às necessidades do mercado. Por isso, é que um dos nossos pilares é inclusão no negócio, nós podemos oferecer serviços que sejam inclusivos, mas para que nós possamos oferecer esse tipo de serviços, é importante que os nossos colaboradores também tenham essa diversidade para responder às necessidades do mercado. Acreditar na inovação, na</p>	<p>"(...) acho que o primeiro benefício (...) as pessoas, a mensagem de que se quer saber delas e se quer saber do impacto que tem neste grupo de pessoas que faz parte da empresa (...)queremos que se sintam bem, (...) Muitas pessoas valorizam isso, nós estamos a fazer este caminho. As pessoas ficam contentes de ver que existe esse esforço de mudar determinadas situações, que existe uma equipa dedicada a pensar nas questões estruturais de género (...) Eu acho que é um benefício grande no sentido em que permite posicionar o grupo</p>	<p>"(...) acho que o primeiro benefício (...) as pessoas, a mensagem de que se quer saber delas e se quer saber do impacto que tem neste grupo de pessoas que faz parte da empresa (...)queremos que se sintam bem, (...) Muitas pessoas valorizam isso, nós estamos a fazer este caminho. As pessoas ficam contentes de ver que existe esse esforço de mudar determinadas situações, que existe uma equipa dedicada a pensar nas questões estruturais de género (...) Eu acho que é um benefício grande no sentido em que permite posicionar o grupo de outra forma para dentro, para as</p>	<p>"Se não nos respeitarmos e não aceitarmos uns aos outros, isso não vai existir, vai existir mais conflito, mais desafio, mais desavenças, pior ambiente de equipa. Enquanto se compreendermos as diferenças dos outros e no que é que elas nos acrescentam a nós enquanto colegas, a nós enquanto equipa, a nós enquanto organização que depois se reflete no que entregamos ao nosso cliente, estamos a promover um ambiente de trabalho muito mais saudável para todos. Isto depois reflete-se também na produtividade da empresa e na</p>	<p>"(...) inovação a nível de criação de valor acrescentado, de novos produtos, de novas soluções, de novos serviços (...) A diversidade traz muitas perspetivas diferentes e sabendo gerir todas essas perspetivas acaba por haver aqui uma mais-valia e um valor acrescentado para as empresas que se mantêm atualizadas com aquilo que é a atualidade da sociedade (...) Num contexto atual em que há uma baixa taxa de</p>
---	---	--	---	---	---	--

	<p>e aquilo que eu sou (...) num ambiente diverso, que a minha produção aumenta (...) perfis diversificados são mais produtivas e obtêm melhores resultados. São mais criativas porque têm experiências diferentes, têm formas de pensar diferentes e, portanto, podem debater em conjunto coisas diferentes e chegar a conclusões, se calhar muito mais vantajosas.</p>	<p>criatividade que uma empresa mais diversa possa oferecer."</p>	<p>de outra forma para dentro, para as pessoas e mudar as coisas para as pessoas e ser visto como algo positivo, mas também é um excelente benefício de marca, porque não existe (...) muita gente a fazer este tema desta forma e a própria marca também ganha muito. Os estudos de diversidade e inclusão mostram-nos que realmente empresas que investem em diversidade e inclusão tornam-se mais competitivas no mercado, têm melhores soluções, têm mais resultados e por isso é muito reconhecido atualmente, as</p>	<p>pessoas e mudar as coisas para as pessoas e ser visto como algo positivo, mas também é um excelente benefício de marca, porque não existe (...) muita gente a fazer este tema desta forma e a própria marca também ganha muito. Os estudos de diversidade e inclusão mostram-nos que realmente empresas que investem em diversidade e inclusão tornam-se mais competitivas no mercado, têm melhores soluções, têm mais resultados e por isso é muito reconhecido atualmente, as empresas destacarem-se para atrair talento, para posicionamento de</p>	<p>satisfação dos nossos clientes."</p>	<p>desemprego e há muitas empresas em Portugal a recrutar para o mesmo tipo de funções, mesmo tipo de capacidade, skills. Temos empresas muito focadas no mesmo tipo de skills de gestão, skills de IT, etc. (...) Ao fazer isto só se está a perder mais talento de mercado e isso dificulta ainda mais a sustentabilidade das empresas a nível de manter o seu negócio a andar (...) A diversidade é essencial para a</p>
--	--	---	--	---	---	---

			empresas destacarem-se para atrair talento, para posicionamento de mercado, para valor de quota de mercado.	mercado, para valor de quota de mercado.		sustentabilidade de uma empresa neste sentido, ou seja, inovação traz-me maior acesso a diversos talentos e mantêm a empresa atualizada daquilo que está a acontecer no mundo à sua volta.
--	--	--	--	--	--	---

<p>benefício para as empresas do investimento nas práticas de D&I</p>	<p>" (...) se nós tivermos pessoas de diferentes backgrounds com diferentes experiências, com diferentes formas de pensar temos mais riqueza naquilo que é o nosso contexto. (...) temos o gender balance que está mais ou menos equilibrado, creio que temos 54% de mulheres, portanto, maioria são mulheres. (...) a aceitação, o respeito pelo outro. (...) sensação que as pessoas têm de pertença, ou seja, eu tenho a certeza de que estou numa organização em que posso e tenho segurança para poder partilhar aquilo que eu sinto e aquilo que eu sou (...) num ambiente diverso, que a minha produção aumenta (...) perfis diversificados são</p>	<p>"Aumentar o sentimento de pertença (...) se nós temos diversidade dentro da organização, conseguimos à partida responder melhor às necessidades do mercado. Por isso, é que um dos nossos pilares é inclusão no negócio, nós podemos oferecer serviços que sejam inclusivos, mas para que nós possamos oferecer esse tipo de serviços, é importante que os nossos colaboradores também tenham essa diversidade para responder às necessidades do mercado. Acreditar na inovação, na criatividade que uma empresa mais diversa possa oferecer."</p>	<p>"(...) acho que o primeiro benefício (...) as pessoas, a mensagem de que se quer saber delas e se quer saber do impacto que tem neste grupo de pessoas que faz parte da empresa (...) queremos que se sintam bem, (...) Muitas pessoas valorizam isso, nós estamos a fazer este caminho. As pessoas ficam contentes de ver que existe esse esforço de mudar determinadas situações, que existe uma equipa dedicada a pensar nas questões estruturais de género (...) Eu acho que é um benefício grande no sentido em que permite posicionar o grupo de outra forma para dentro, para as pessoas e mudar as coisas para as pessoas e ser visto como algo positivo,</p>	<p>"(...) acho que o primeiro benefício (...) as pessoas, a mensagem de que se quer saber delas e se quer saber do impacto que tem neste grupo de pessoas que faz parte da empresa (...) queremos que se sintam bem, (...) Muitas pessoas valorizam isso, nós estamos a fazer este caminho. As pessoas ficam contentes de ver que existe esse esforço de mudar determinadas situações, que existe uma equipa dedicada a pensar nas questões estruturais de género (...) Eu acho que é um benefício grande no sentido em que permite posicionar o grupo de outra forma para dentro, para as pessoas e mudar as coisas para as pessoas e ser visto como algo positivo, mas também é um excelente benefício</p>	<p>"Se não nos respeitarmos e não aceitarmos uns aos outros, isso não vai existir, vai existir mais conflito, mais desafio, mais desavenças, pior ambiente de equipa. Enquanto se compreendermos as diferenças dos outros e no que é que elas nos acrescentam a nós enquanto colegas, a nós enquanto equipa, a nós enquanto organização que depois se reflete no que entregamos ao nosso cliente, estamos a promover um ambiente de trabalho muito mais saudável para todos. Isto depois reflete-se também na produtividade da empresa e na satisfação dos nossos clientes."</p>	<p>"(...) inovação a nível de criação de valor acrescentado, de novos produtos, de novas soluções, de novos serviços (...) A diversidade traz muitas perspetivas diferentes e sabendo gerir todas essas perspetivas acaba por haver aqui uma mais-valia e um valor acrescentado para as empresas que se mantêm atualizadas com aquilo que é a atualidade da sociedade (...) Num contexto atual em que há uma baixa taxa de desemprego e há muitas empresas em Portugal a recrutar para o mesmo tipo de funções, mesmo</p>
---	--	---	--	--	--	---

	<p>mais produtivas e obtêm melhores resultados. São mais criativas porque têm experiências diferentes, têm formas de pensar diferentes e, portanto, podem debater em conjunto coisas diferentes e chegar a conclusões, se calhar muito mais vantajosas.</p>		<p>mas também é um excelente benefício de marca, porque não existe (...) muita gente a fazer este tema desta forma e a própria marca também ganha muito. Os estudos de diversidade e inclusão mostram-nos que realmente empresas que investem em diversidade e inclusão tornam-se mais competitivas no mercado, têm melhores soluções, têm mais resultados e por isso é muito reconhecido atualmente, as empresas destacam-se para atrair talento, para posicionamento de mercado, para valor de quota de mercado.</p>	<p>de marca, porque não existe (...) muita gente a fazer este tema desta forma e a própria marca também ganha muito. Os estudos de diversidade e inclusão mostram-nos que realmente empresas que investem em diversidade e inclusão tornam-se mais competitivas no mercado, têm melhores soluções, têm mais resultados e por isso é muito reconhecido atualmente, as empresas destacam-se para atrair talento, para posicionamento de mercado, para valor de quota de mercado.</p>		<p>tipo de capacidade, skills. Temos empresas muito focadas no mesmo tipo de skills de gestão, skills de IT, etc. (...) Ao fazer isto só se está a perder mais talento de mercado e isso dificulta ainda mais a sustentabilidade das empresas a nível de manter o seu negócio a andar (...) A diversidade é essencial para a sustentabilidade de uma empresa neste sentido, ou seja, inovação traz-me maior acesso a diversos talentos e mantém a empresa</p>
--	---	--	--	--	--	---

						atualizada daquilo que está a acontecer no mundo à sua volta.
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 11

Benchmark: o caso do Grupo Santander e da Coca-Cola

A Coca-Cola e o Grupo Santander são duas empresas que se destacam como referências na área da diversidade e inclusão. A escolha destas empresas deve-se ao facto de ambas implementarem estratégias robustas para promover a diversidade e a inclusão nos seus ambientes de trabalho, criando uma cultura corporativa que valoriza e respeita a individualidade dos colaboradores. O benchmark realizado sobre essas empresas servirá para ilustrar as melhores práticas e iniciativas bem-sucedidas.

A **Coca-Cola** foi criada em 1886 por John Pemberton, um farmacêutico de Atlanta com o objetivo de ser algo medicinal. Em 1892, Asa Griggs Candler comprou a fórmula e fundou a The Coca-Cola Company, transformando a bebida na mais famosa de sempre. Desde então, a marca cresceu exponencialmente, diversificando o seu portfólio e tornando-se uma das maiores empresas de bebidas do mundo. A Coca-Cola surgiu na Europa em 1919 na cidade de Paris e Bordéus. Portugal faz parte da divisão ibérica da Coca-Cola Europacific Partners. O que concerne a D&I, a Coca-Cola tem um guia interno – Allyship Guidebook - construído por colaboradores composto por um conjunto de recursos de formação, ferramentas de comunicação e vídeos com testemunhos. Este guia tem como objetivo provocar o diálogo e a troca de perspetivas entre os colaboradores, para mudar mentalidades e comportamentos que, em última análise, poderá impulsionar mudanças positivas e permanentes, uma vez que os colegas serão capazes de se colocar no lugar uns dos outros (Coca-Cola, 2024). A estratégia de diversidade e inclusão desta empresa inclui três ambições a longo prazo:

1. Criar uma força de trabalho que espelhe os mercados: é o seu objetivo que, até 2030, as mulheres ocupem 50% dos cargos de liderança senior na empresa e nos EUA para que a representação de raça e etnia reflita os dados dos censos em todos os níveis (Coca-Cola, 2024). Neste âmbito, foi criado o *Global Women's Leadership Council* que tem como objetivo acelerar o desenvolvimento de talentos femininos para cargos de alta responsabilidade e influência (Coca-Cola, 2024);
2. Possibilitar uma cultura inclusiva onde os colaboradores possam prosperar: pretendem criar afinidade, aliança, comunidade e celebração (Coca-Cola, 2024). Neste contexto, foram criadas redes de inclusão consideradas como parte

integrante da estratégia de diversidade, equidade e inclusão da Coca-Cola Company. Estas são então redes lideradas por funcionários e reconhecidas pela empresa para aumentar a sensibilidade e a consciencialização cultural. Por isso, estas redes são consideradas fortes catalisadores para: i) aumentar a capacidade de recrutar, desenvolver e reter talento; ii) permite que a voz de diferentes comunidades seja ouvida dentro da empresa; iii) possibilita a existência de uma ‘lente da inclusão’ para um conjunto de estratégias e iniciativas de negócios. Têm grupos de funcionários como: *Asian Pacific Inclusion Network*, *Black Employee Network*, *Hispanic + Leadership Inclusion Network*, *Ko-Gen Inclusion Network*, *LGBTQI + Allies Inclusion Network*, *Military Veterans Inclusion Network*, *This-Ability Inclusion Network*, *women’s LINC Inclusion Network* (Coca-Cola, 2024).

3. Promover a equidade nos seus negócios, comunidades e mercado: pretendem rever com regularidade as suas políticas e práticas de negócio, direitos humanos e emprego, como forma a eliminar vieses e desigualdades (Coca-Cola, 2024)

Segundo a *Coca-Cola Europacific* (2024) ainda que a diversidade de género seja a mais visível, identificável e fácil de medir, não é a única dimensão em que preveem medidas de D&I (Coca-Cola, 2024). Por isso, no plano e estratégia de D&I estão estruturados em cinco dimensões: género, deficiência, gerações, cultura e LGBTQIA+:

- Género: centra-se na igualdade entre homens e mulheres e, principalmente, no empoderamento das mulheres. O principal objetivo é apoiar as mulheres dentro da empresa e melhorar o equilíbrio do género através de um conjunto de programas de formação (Coca-Cola, 2024). Pretendem que até 2025, pelo menos 40% dos seus cargos de liderança, sejam ocupados por mulheres;
- Deficiência: reconhecem a realidade da população (8% da população possui algum tipo de deficiência) e pretendem que a empresa reflita essa proporção. Contam com um grupo interno dedicado a analisar e promover a integração dessas pessoas em toda a sua cadeia de valor (Coca-Cola, 2024);
- Geracional: pretendem ser comprometidos com as novas gerações, oferecendo oportunidades para iniciar no mercado de trabalho com novas visões de negócio. A Coca-Cola conta com cinco gerações de força de trabalho e, por isso, pretendem promover um ambiente de trabalho onde prevaleça o respeito e as pessoas de diferentes idades aprendam umas com as outras.

- **Cultura:** promovem a criação de uma cultura inclusiva e diversificada, onde todas as pessoas podem desenvolver plenamente o seu potencial, independentemente da sua origem. Estão dedicados a aumentar a inclusão de pessoas de minorias étnicas, garantindo-lhes acesso a oportunidades de desenvolvimento e crescimento, além de fomentar o diálogo (Coca-Cola, 2024). Têm um conjunto de iniciativas, das quais o programa de Multiculturalidade;
- **LGBTQI+:** esta é uma dimensão específica e independente porque pretende responder às necessidades da sociedade atual, na qual este grupo se encontra mais visível. Pretendem promover a inclusão e a aceitação de pessoas LGBTI+ tanto nos locais de trabalho como nas comunidades que servem.

No mesmo sentido o **Grupo Santander** é uma das principais instituições bancárias financeiras em Portugal, oferecendo um conjunto de serviços bancários e financeiros. Esta é uma empresa comprometida com a diversidade, equidade e inclusão e implementa políticas robustas e iniciativas contínuas para promover um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo.

O Grupo Santander recebeu a certificação de Top Employer 2023 em Portugal pelo Top Employers Institute, uma organização que reconhece as melhores políticas e práticas de Recursos Humanos a nível global. Esta certificação abrange vários segmentos e critérios, incluindo estratégia de pessoas, ambiente de trabalho, aquisição e retenção de talentos, aprendizagem e desenvolvimento, saúde e bem-estar, bem como diversidade, equidade e inclusão, entre outros.

Liderou o índice de igualdade de género da Bloomberg em 2020¹⁵. Segundo a Bloomberg (2024), este índice prevê uma série de indicadores, dos quais:

1. Avaliação das práticas de igualdade de género: representação feminina, políticas de igualdade salarial, inclusão de género, cultura organizacional e ainda políticas contra o assédio sexual;
2. Critérios de inclusão: todas as empresas que pretendem fazer parte deste índice, devem fornecer dados suficientemente detalhados sobre as suas políticas e práticas de igualdade de género;

¹⁵ O índice de igualdade de género da Bloomberg é uma referência que mede o desempenho das empresas no que respeita à sua transparência e promoção da igualdade de género no ambiente de trabalho.

3. **Transparência ou divulgação:** a necessidade de as empresas participarem neste índice, permite que tenham a ambição de se tornarem mais transparentes sobre as suas práticas de igualdade de género. E esta ação implica a divulgação de informações sobre a diversidade do seu conselho de administração, equipas de liderança e políticas de apoio à igualdade de género.
4. **Benefícios para as empresas:** qualquer empresa que se permita integrar este índice, está a contribuir para melhorar a sua reputação entre investidores e potenciais clientes, uma vez que demonstra compromisso com a igualdade de género e um ambiente de trabalho mais inclusivo;
5. **Diversidade global:** O índice abrange empresas de diferentes setores e regiões do mundo, promovendo uma abordagem global para a igualdade de género no ambiente de trabalho;
6. **Impacto positivo:** não apenas reconhece as empresas que estão a fazer progressos significativos na promoção da igualdade de género, mas também incentiva outras empresas a melhorar as suas práticas e políticas.

Assim, o Índice de Igualdade de Género da Bloomberg é uma ferramenta importante que promove a transparência e o progresso na igualdade de género nas empresas, incentivando a adoção de melhores práticas e o desenvolvimento de uma cultura corporativa inclusiva.

Segundo o Relatório de Sustentabilidade do Santander Totta referente ao ano de 2023, o investimento na área da diversidade, equidade e inclusão surge como um dos seus principais focos na área do *governance*, considerado pela empresa um tópico importante. Ao nível do foco na promoção da “diversidade, igualdade e inclusão gestão e desenvolvimento de talento” pretendem, ao longo de 2024, “garantir justiça e respeito entre os funcionários, com tolerância zero para assédio e discriminação, criando um ambiente psicologicamente seguro para todos” (Relatório de Sustentabilidade Santander Portugal, 2023). Um dos princípios gerais da política interna de recrutamento e seleção é a “promoção da diversidade de género consistente com as políticas sobre esta matéria vigentes no Banco Santander Totta, no Grupo Santander e na Lei” (Santander, n.d.). Neste sentido, consideram que os “(...) procedimentos de seleção devem promover uma relação de equilíbrio no que diz respeito ao género (...)” (Santander, n.d.), através da promoção da igualdade de oportunidades e adoção de mecanismos internos tendentes à seleção de elementos do género sub-representado, bem como tendo em conta a adoção de “(...) medidas de discriminação positiva e de sensibilização interna, com vista à efetiva

implementação de uma política de diversidade no seio da organização, não apenas em termos de género, como também de idade, origem geográfica, habilitações, competências, qualificações e experiência. Deste modo, um dos ODS com os quais o Grupo Santander está comprometido é o ODS 5 – igualdade de género – onde pretendem promover um “(...) local de trabalho inclusivo e diverso; garantir a igualdade de oportunidades é uma prioridade estratégica (...)” (Relatório de Sustentabilidade Santander Portugal, 2023) e também desenvolvem iniciativas para promover a diversidade.

Através destas medidas, consideram que colocam o colaborador no centro de tudo o que fazem assegurando que têm “(...) a melhor cultura e experiência para o colaborador, impulsionando a diversidade, equidade, inclusão, saúde e bem-estar” (Relatório de Sustentabilidade Santander Portugal, 2023). Por isso, ao nível da experiência do colaborador, o Santander Portugal tem um programa de apoio ao desenvolvimento e empregabilidade de pessoas com deficiência e já conta com dezasseis pessoas com necessidades específicas, a sua maioria contratadas nos últimos 6 anos. No último ano desenvolveram programas de curta duração de apoio à integração no mercado de trabalho. Uma das iniciativas importantes é a preparação e formação dos gestores para que possam receber novas pessoas com deficiência, garantindo que as equipas estão prontas para apoiar o desenvolvimento desses colaboradores. Divulgaram um ebook e um guia de apoio à utilização de linguagem inclusiva, tendo também sido disponibilizado um outro guia de apoio ao *sponsor* de diversidade e inclusão (Relatório de Sustentabilidade Santander Portugal, 2023). Para além disto foi também disponibilizado um manual de apoio aos managers e equipas com pessoas enquadráveis no âmbito da neurodiversidade. Paralelamente, têm uma rede de diversidade *Santander Women’s Network (SWN)* e a *Rede Embrance*. A SWN é uma “(...) rede que trabalha para dar maior visibilidade às mulheres e conseguir, entre homens e mulheres, uma maior diversidade e igualdade de oportunidades para todos” inclusão (Relatório de Sustentabilidade Santander Portugal, 2023). Já a *Rede Embrance* diz respeito ao apoio que o Grupo Santander dá à promoção da igualdade e inclusão das equipas. Através destas comunidades desenvolvem diversas iniciativas de apoio e sensibilização ao tema LGBTQIA+. Ainda como uma estratégia de diversidade, equidade e inclusão, o Grupo Santander mede a igualdade salarial para a mesma função (*Equal Pay Gap*) entre homens e mulheres no mesmo cargo e no mesmo nível. Implementaram programas de remuneração justa para reduzir a igualdade salarial com uma meta corporativa de 0% até 2025 (Relatório de Sustentabilidade Santander Portugal, 2023). O Santander Portugal conseguiu atingir 2,8%. Com o objetivo de

eliminar este gap, segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2023, implementam um conjunto de iniciativas transversais:

- Promoção por mérito: reconhecem os colaboradores com base em créditos que recompensam o seu desempenho, tendo em consideração, em paralelo, o impacto em termos de género;
- Revisões salariais: revêm anualmente a política de remuneração, garantindo que seja considerada a equidade de género e a justiça interna;
- Prémio desempenho de empresa: promovem o equilíbrio do Bónus Base por função, de acordo com a equidade de género;
- Recrutamento, sucessão e mobilidade: implementam uma política de recrutamento (interno e externo), sucessão e mobilidade que promove o equilíbrio salarial entre género;
- Segmento corporativo: fomentam um segmento corporativo mais equilibrado em termos de género e aprimoram a igualdade salarial entre géneros nesse segmento.

A estratégia de sustentabilidade da empresa passa por perceber quais são os dois grandes tópicos que representam mais risco para a empresa e os dois grandes tópicos que representam oportunidades e podem ser decisivos. Um dos seus tópicos é precisamente “Promover o crescimento inclusivo”, onde preveem um conjunto de medidas, tais como:

- Promover o bem-estar dos colaboradores e a igualdade de tratamento e oportunidades para todos;
- Apoiar a inclusão e a saúde financeira, promovendo o acesso a produtos e serviços e promovendo a educação financeira;
- Promover a transparência da informação e a privacidade dos dados dos clientes;
- Apoiar a educação, a empregabilidade e o empreendedorismo

(cf. Relatório de Sustentabilidade do Santander Portugal, 2023)

Posto isto, a Coca-Cola e o Grupo Santander implementam um conjunto de práticas de diversidade e inclusão com implementação de políticas nesta área. O benchmark realizado revelou abordagens inovadoras e compromissos significativos em ambas as organizações. As práticas dos casos do Grupo Santander e da Coca-Cola sublinham a importância de criar ambientes de trabalho inclusivos e equitativos.

