



Formação em Liderança Regenerativa

Módulo 3

Desenvolvido por CCIB | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Pense de forma ecológica!

Antes de imprimir qualquer material, pense se a impressão é realmente necessária. Caso seja necessário imprimir, vale a pena considerar onde fazê-lo (por exemplo, numa gráfica local, numa gráfica *online* com práticas ecológicas, etc.), que tipo de papel utilizar (por exemplo, papel reciclado, papel de erva ou outras alternativas ao papel branco convencional) e que tipo de tintas escolher.

Vamos proteger o ambiente!

3 Integração estratégica da Diversidade, Equidade e Inclusão

Posicionar a DEI não apenas como um tema de RH, mas como um fator estratégico de desempenho e inovação.

por CCIB

3.1 Introdução

Temas e conceitos-chave

Este módulo aprofunda a compreensão da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), relacionando a experiência individual com as dinâmicas organizacionais e a sua relevância estratégica. Centra-se na forma como as diferenças de perspectivas, percursos e formas de pensar influenciam a colaboração e a tomada de decisão, podendo reforçar ou limitar a eficácia das equipas, dependendo do grau de inclusão existente.

É dada especial atenção à distinção entre igualdade e equidade, salientando-se a necessidade de atuar sobre as condições estruturais que condicionam o acesso a oportunidades e a participação. A inclusão é abordada como uma condição organizacional que permite um contributo significativo, estreitamente relacionada com a segurança psicológica e com a qualidade das interações nas equipas.

A consciência dos enviesamentos inconscientes é reconhecida como um elemento de contexto relevante, em particular pela forma como estes influenciam decisões quotidianas relacionadas com a comunicação, a avaliação e a liderança. A análise aprofundada dos mecanismos de enviesamento e das estratégias para lhes fazer face é desenvolvida no Módulo 4. Estes elementos são depois integrados numa perspetiva organizacional mais ampla, que posiciona a DEI como um fator que contribui para a inovação, o desempenho e a capacidade de adaptação a longo prazo.

A importância da DEI varia em função do contexto profissional. Os seus princípios são, contudo, fundamentais e aplicáveis de forma transversal. Por exemplo, no setor da saúde, as práticas inclusivas influenciam, entre outros aspetos, a qualidade dos cuidados prestados aos doentes e a comunicação nas equipas em situações de elevada tensão. Nas instituições de ensino, influenciam a acessibilidade para os alunos e a qualidade do ambiente de aprendizagem. No setor industrial, os princípios da DEI têm impacto na coesão das equipas, na cultura de segurança e na retenção de talento.

Independentemente do setor, as organizações que integram estrategicamente a DEI tendem a demonstrar maior resiliência, criatividade e capacidade para responder a desafios complexos.

Tema do Módulo

Este módulo centra-se na forma como a Diversidade, a Equidade e a Inclusão podem ser integradas nas práticas organizacionais através de uma abordagem coerente e deliberada, e não como um conjunto de iniciativas isoladas. Analisa de que forma as interações quotidianas, as dinâmicas das equipas e os comportamentos de liderança contribuem para criar ambientes inclusivos ou excludentes.

Através da análise de situações concretas dos contextos profissionais dos participantes, o módulo evidencia a influência das práticas organizacionais na participação, na colaboração e no acesso a oportunidades. Deste modo, procura promover a passagem de uma perspetiva que encara a DEI como um tema isolado para outra que a reconhece como uma dimensão integrada nos processos de tomada de decisão e no funcionamento das organizações.

O módulo enfatiza, em última análise, o papel da liderança na aplicação dos princípios da DEI à prática, centrando-se na criação de condições que permitam que diferentes perspetivas contribuam efetivamente para os objetivos organizacionais.

Conceitos-chave:

- **Diversidade:** Presença de diferenças entre as pessoas que integram uma organização — incluindo género, cultura, experiência, idade, capacidades e perspetivas — que influenciam a forma como as equipas pensam, colaboram e tomam decisões.
- **Equidade:** Princípio que garante condições justas e adaptadas às necessidades de cada pessoa, reconhecendo que indivíduos diferentes podem necessitar de diferentes formas de apoio para aceder às mesmas oportunidades. Na prática organizacional, a equidade implica analisar e atuar sobre as barreiras estruturais que podem afetar a participação e os resultados.
- **Inclusão:** Criação de ambientes em que pessoas diversas se sentem respeitadas, valorizadas e capazes de contribuir plenamente. Vai além da representação, centrando-se na participação, no sentimento de pertença e na capacidade de influência.
- **Segurança psicológica:** Condição que favorece a abertura e a colaboração, permitindo que as pessoas expressem ideias, opiniões e preocupações sem receio de consequências negativas.
- **Enviesamento inconsciente:** Suposições implícitas e padrões automáticos de pensamento que influenciam o comportamento e a tomada de decisão, muitas vezes sem que se tenha consciência disso.
- **DEI como prática organizacional:** Abordagem que posiciona a diversidade, a equidade e a inclusão não apenas como valores culturais, mas como elementos essenciais que influenciam a eficácia organizacional, a inovação e o desempenho global.

Objetivos gerais

O objetivo geral deste módulo é reforçar a capacidade dos participantes para compreender, interpretar e aplicar a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) enquanto dimensão estratégica no seu contexto organizacional.

O módulo apoia os participantes na articulação entre as experiências pessoais e as dinâmicas organizacionais, reconhecendo de que forma a inclusão influencia a colaboração, a tomada de decisão e o desempenho. Procura também desenvolver a capacidade dos participantes para analisar criticamente as suas próprias práticas organizacionais e identificar oportunidades concretas para integrar a DEI de forma consistente e orientada para a ação.

Objetivos de aprendizagem

Após a conclusão deste módulo, os participantes serão capazes de:

Conhecimentos (saber):

- Explicar os conceitos fundamentais de Diversidade, Equidade e Inclusão e a sua relevância em contextos organizacionais.
- Distinguir igualdade de equidade e reconhecer as respetivas implicações na prática.
- Descrever o papel da segurança psicológica na promoção de ambientes inclusivos.
- Reconhecer de que forma os enviesamentos inconscientes podem influenciar a tomada de decisão e os processos organizacionais.
- Analisar a influência da DEI no desempenho organizacional, na colaboração e na inovação.

Competências (saber-fazer):

- Analisar as dinâmicas das equipas e as práticas organizacionais à luz da DEI.
- Identificar desafios e barreiras à inclusão no seu contexto profissional.
- Aplicar uma reflexão estruturada para avaliar o grau de inclusão nas equipas e organizações.
- Formular ações concretas e realistas para melhorar a inclusão e a equidade.
- Concretizar os princípios de DEI em estratégias práticas no trabalho quotidiano e nas práticas de liderança.

Atitudes:

- Demonstrar disponibilidade para considerar e integrar ativamente diferentes perspetivas em contextos de colaboração e liderança.
- Desenvolver uma consciência crítica dos pressupostos e enviesamentos pessoais.
- Valorizar a inclusão como um fator-chave para a colaboração e a eficácia.
- Demonstrar disponibilidade para assumir a responsabilidade pela promoção de ambientes inclusivos.
- Assumir a DEI como uma prática organizacional estratégica e contínua.

Recursos

Guttermann, A. S. (2023). *Embedding Diversity, Equity, and Inclusion*.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4663759>

Hunt, V., Dixon-Fyle, S., Prince, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Mullin, A. E., Coe, I. R., Gooden, E. A., Tunde-Byass, M., & Wiley, R. E. (2021). Inclusion, diversity, equity, and accessibility: From organizational responsibility to leadership competency. *Healthcare Management Forum*, 34(6), 311-315.
<https://doi.org/10.1177/08404704211038232>

3.2 Atividades

Atividade 1: Quebra-gelo – “Centro vs. Periferia”

Duração: 10 minutos.

Objetivos de aprendizagem:

- Promover o envolvimento e a participação ativa dos participantes no início do módulo.
- Experimentar fisicamente a diferença entre uma perspectiva “central/dominante” e uma perspectiva “periférica/marginalizada” num cenário fictício de reunião.
- Experimentar diretamente diferentes níveis de energia e motivação para a participar, bem como a mudança emocional associado a sentir-se no “centro” e “marginalizado/a”.

Nota para o/a formador/a:

Espaço e materiais — verificação prévia: Antes da sessão, verifique se o local permite a configuração física necessária para esta atividade. A sala deve ser suficientemente ampla para criar duas áreas claramente distintas. A área Centro deve incluir uma mesa, cadeiras confortáveis, boa iluminação, uma visão desobstruída do quadro branco ou do *flipchart* e, se disponível, um microfone. A área Periferia deve ter lugares desconfortáveis ou dispersos, obstáculos físicos que bloqueiem a visão, iluminação reduzida e maior distância relativamente ao grupo. Se o espaço não permitir esta disposição, podem ser feitas adaptações mais simples, por exemplo ao nível da dimensão das zonas e da disposição dos lugares. Num contexto virtual, os participantes colocados na Periferia ficam sem som e com as câmaras desligadas. Os participantes colocados no Centro, pelo contrário, mantêm pleno acesso ao áudio e ao vídeo.

Bem-estar dos participantes: Certifique-se de monitorizar a resposta emocional do grupo ao longo da sessão. Se algum participante mostrar sinais de desconforto significativo, o/a formador/a deve reconhecer essa situação e convidá-lo/a a interromper temporariamente a participação no exercício.

Síntese final — relacionar a experiência com os conceitos: Após a discussão com todo o grupo, dedique 1 a 2 minutos a relacionar explicitamente a experiência dos participantes com os conceitos-chave do módulo.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a cria duas zonas distintas: - Centro – zona favorecida: centro da sala, com mesa, cadeira confortável, boa iluminação, quadro branco / <i>flipchart</i> visível e, opcionalmente, microfone; - Periferia – zona desfavorecida, mais afastada, com cadeiras desconfortáveis ou dispersas, menor visibilidade e maior dificuldade de participação. Os participantes dividem-se em dois grupos, um em cada zona, e discutem simultaneamente o mesmo tema — por exemplo, “Indique uma vantagem empresarial das equipas multiculturais para uma organização”. Após alguns minutos, o/a formador/a chama a atenção para as diferenças de visibilidade, conforto, audição e participação.	Dois grupos (Centro/Periferia)	Sala ampla; mesa; cadeiras confortáveis e desconfortáveis; obstáculos; microfone opcional.	4 minutos
Ambos os grupos continuam a discussão nas zonas que lhes foram atribuídas. Os participantes intervêm na conversa de acordo com a posição que ocupam na sala. Após alguns minutos, o/a formador/a assinala uma troca de posições: os grupos trocam de posição (Centro ↔ Periferia) e continuam a discussão a partir da nova localização. O exercício prossegue, permitindo aos participantes experimentar diferentes níveis de participação e envolvimento.	Dois grupos (Centro/Periferia)	Sala ampla; mesa; cadeiras confortáveis e desconfortáveis; obstáculos; microfone opcional.	4 minutos
A reflexão em plenário é realizada no centro da sala. O/A formador/a coloca questões orientadoras sobre a sua experiência nas duas posições: “O que perceberam no Centro em comparação com a Periferia em termos de visibilidade, condições de audição e energia?” “Como se sentiram ao não serem ouvidos a partir da Periferia?”. Os participantes partilham as suas observações e identificam diferenças concretas experienciadas durante a atividade.	Sessão plenária		2 minutos

Atividade 2: Reflexão e discussão – “A Diversidade na minha experiência de trabalho em equipa”

Duração: 35 minutos.

Objetivos de aprendizagem:

- Refletir sobre experiências pessoais relacionadas com a diversidade e a inclusão em contextos profissionais.
- Reconhecer a ligação entre diversidade, inclusão e eficácia das equipas.
- Identificar um desafio real de inclusão e propor uma ação concreta de liderança.
- Traduzir a reflexão numa solução prática de pequena escala.

Ponto de partida para a reflexão: Pense numa equipa em que tenha trabalhado e que integrasse pessoas com diferentes percursos, perspetivas ou personalidades.

Questões de reflexão:

- Que diferenças existiam entre os membros da equipa?
- De que forma essas diferenças influenciaram a colaboração?
- A diversidade contribuiu para melhorar a eficácia da equipa ou criou desafios ao seu funcionamento? De que forma?
- O que faria hoje de forma diferente enquanto líder ou membro da equipa?
- Que ação concreta adotaria para melhorar a inclusão nessa situação?

Questões orientadoras adicionais para aprofundamento da reflexão (opcional, para uso do/a formador/a):

- De que forma a diversidade existente na equipa afetou o clima emocional? Houve momentos de tensão, desconforto ou incompreensão?
- Todos os membros da equipa foram igualmente ouvidos nas discussões e na tomada de decisão? Se não, o que contribuiu para esse desequilíbrio?
- A equipa tinha acordos explícitos sobre a forma de comunicar ou de tomar decisões em conjunto? Esses acordos teriam sido úteis?
- Olhando para trás, que pressupostos tinha sobre determinados membros da equipa que possam ter influenciado a forma como interagiu com eles?

Exemplos de ações de liderança inclusiva (para referência do/a formador/a e apoio aos participantes): Os participantes que tenham dificuldade em identificar uma ação concreta podem inspirar-se nos seguintes exemplos:

- Reestruturar uma reunião periódica, reservando a cada membro da equipa um momento específico para intervir, independentemente da antiguidade ou do estilo de comunicação.
- Introduzir um processo estruturado de *feedback* que aplique os mesmos critérios a todos os membros da equipa, reduzindo a influência das redes informais ou das afinidades pessoais.
- Criar proativamente oportunidades para que os membros da equipa mais reservados ou menos visíveis possam liderar atividades ou fazer apresentações perante os outros.
- Intervir de forma direta e serena perante uma microagressão ou comentário excludente concreto, em vez de o ignorar para evitar conflitos.
- Rever um processo de recrutamento ou avaliação para incluir membros diversificados no painel e critérios padronizados.

Notas do/a formador/a:

- Ambiente seguro: Antes de iniciar a atividade, explicitar que os participantes irão recorrer a experiências profissionais reais, algumas das quais poderão envolver situações sensíveis ou desconfortáveis. Convidá-los a partilhar apenas aquilo com que se sintam confortáveis e recordar ao grupo que se espera que seja respeitada a confidencialidade relativamente ao que for partilhado durante a sessão.
- Flexibilidade na gestão do tempo: Se o grupo for grande ou as discussões forem particularmente ricas, reserve tempo adicional para a sessão plenária (Passo 3 da tabela). É preferível reduzir ligeiramente a síntese final (Passo 5) do que interromper prematuramente a partilha em plenário.
- Apoio aos participantes menos experientes: Se alguns participantes tiverem pouca familiaridade com os conceitos de DEI, os exemplos de ações de liderança inclusiva apresentados acima podem ser partilhados no início do trabalho em pares para ajudar a tornar a reflexão mais concreta.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a pede aos participantes que recordem uma experiência real de trabalho em equipa marcada pela diversidade — por exemplo, uma equipa multicultural, diferentes percursos profissionais ou diferentes estilos de comunicação – e reflitam sobre o seu impacto na colaboração e na eficácia, identificando um desafio concreto de inclusão.	Trabalho individual	Ficha “Reflexão e discussão”	5 minutos
Após a reflexão individual, os participantes trabalham em pares para partilhar as suas experiências e comparar perspetivas. Podem também recorrer a experiências vividas em	Trabalho em pares	Papel e canetas, se necessário, para anotar	10 minutos

contexto escolar, de ensino e formação profissional (EFP) ou universitário, em grupos multiculturais, nomeadamente em trabalhos de grupo ou contextos de aprendizagem colaborativa. Em conjunto, seleccionam um desafio real de inclusão em que se vão concentrar e discutem: • o que tornou a situação difícil; • de que forma afetou a equipa; • o que poderia ter sido feito de forma diferente. Para passar da reflexão à ação, cada par formula depois uma ação concreta de liderança que poderia ter contribuído para melhorar a inclusão nessa situação.		respostas concretas de liderança	
Cada par apresenta brevemente a sua resposta de liderança. A apresentação deve destacar: • o problema de inclusão identificado; • o principal impacto na equipa; • uma ação prática que um líder poderia adotar. O/A formador/a conclui chamando a atenção para a relação entre reflexão, comportamento de liderança e eficácia das equipas, salientando que uma prática inclusiva começa por reconhecer claramente as situações e responder-lhes através de ações deliberadas.	Sessão plenária		10 minutos
Os participantes discutem em grupo os principais aspetos identificados e exemplos de estratégias eficazes para gerir a diversidade e a inclusão.	Trabalho em grupo		5 minutos
O/A formador/a encerra a atividade, relacionando as reflexões dos participantes com a perspetiva estratégica da DEI e sintetizando as principais conclusões.	Sessão plenária		5 minutos

A DIVERSIDADE NA MINHA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO EM EQUIPA



Tempo: 5 minutos



• Ponto de partida para a reflexão

Pense numa equipa em que tenha trabalhado e que integrasse pessoas com diferentes percursos, perspetivas ou personalidades.



• Questões para reflexão

- *Que diferenças existiam entre os membros da equipa?* 
- *A diversidade contribuiu para melhorar a eficácia da equipa ou criou desafios ao seu funcionamento? De que forma?* 



Co-funded by
the European Union

Atividade 3: “Mapa DEI – da crise à solução”

Duração: 35 minutos.

Objetivos de aprendizagem:

- Compreender os conceitos-chave de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) e a sua relevância em contextos organizacionais.
- Explorar ativamente os conceitos de DEI através de situações de crise.
- Desenvolver e representar visualmente ações concretas de liderança.
- Experimentar de que forma a inteligência coletiva pode transformar desafios em oportunidades estratégicas.

Materiais — preparação prévia: Esta atividade requer um quadro branco de grandes dimensões dividido em três secções claramente identificadas – Diversidade / Equidade / Inclusão –, *post-its* e marcadores em quantidade suficiente para todos os participantes e espaço adequado em frente ao quadro para que possam movimentar-se simultaneamente. Caso não esteja disponível um quadro branco fixo, podem utilizar-se como alternativas: um bloco de *flipchart* de grandes dimensões fixado na parede; folhas de papel A2 ou A1 impressas fixadas numa superfície plana; um quadro colaborativo digital (por exemplo, Miro ou Jamboard), caso a sessão decorra em formato híbrido ou virtual.

A disponibilidade de todos os materiais deve ser verificada com, pelo menos, uma semana de antecedência.

Apresentação PowerPoint: A introdução teórica da Etapa 1 é apoiada por uma apresentação específica. O ficheiro está disponível aqui: [\[PPT\]](#). A apresentação abrange quatro secções:

1. O que é a DEI?
2. Por que razão a DEI é estrategicamente essencial na atualidade?
3. Por onde começar no local de trabalho?
4. Como se articulam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 com a estratégia de DEI?

Cenários de crise — exemplos práticos:

Para apoiar o/a formador/a na apresentação clara das três situações de crise, podem ser utilizados ou adaptados os seguintes exemplos:

- **Crise de diversidade:** O processo de recrutamento de uma empresa de tecnologia seleciona sistematicamente candidatos da mesma rede universitária e com perfis demográficos semelhantes. Ao fim de três anos, a equipa de produto carece de perspetivas provenientes de diferentes

contextos culturais, grupos etários ou pessoas com diferentes capacidades, começando esta situação a afetar a relevância e a acessibilidade dos seus produtos.

- **Crise de equidade:** Um sistema de avaliação de desempenho aplica os mesmos critérios formais a todos os trabalhadores, mas não tem em conta as diferenças no acesso a mentoria, visibilidade ou modalidades de trabalho flexíveis. Como resultado, os colaboradores de grupos sub-representados recebem sistematicamente avaliações mais baixas e são promovidos com menor frequência, começando a organização a perder talento.
- **Crise de inclusão:** Numa equipa com uma forte cultura informal, os novos membros com percursos diferentes têm dificuldade em integrar-se. As microagressões — pequenos comentários, piadas ou hábitos excludentes — não são objeto de intervenção. Com o tempo, os colaboradores afetados afastam-se, participam menos nas reuniões e manifestam um menor sentimento de pertença.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta os fundamentos teóricos. A apresentação está estruturada em quatro etapas principais: 1. O que se entende por DEI? – introdução aos conceitos-chave de Diversidade, Equidade e Inclusão; 2. Por que razão a DEI é essencial para as empresas atualmente? – apresentação do valor estratégico da DEI no contexto empresarial atual; 3. Diversidade e inclusão no local de trabalho: por onde começar? – orientações práticas e boas práticas para iniciar uma abordagem inclusiva na empresa; 4. Como se articulam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 com a estratégia de DEI? – reflexão sobre a articulação entre os princípios da DEI e a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.	Sessão plenária	PPT	10 minutos

O/A formador/a apresenta três situações breves de crise, cada uma representando uma dimensão da DEI, e regista-as de forma clara num quadro branco de grandes dimensões dividido em três secções: • Crise de diversidade: o recrutamento concentra-se num único grupo demográfico e a equipa carece de diferentes perspetivas e experiências; • Crise de equidade: o processo de promoção favorece perfis semelhantes e a organização começa a perder talento; • Crise de inclusão: as microagressões quotidianas não são objeto de intervenção e os trabalhadores começam gradualmente a sentir-se excluídos e desmotivados.	Sessão plenária	Quadro branco de grandes dimensões; marcador.	5 minutos
Cada participante seleciona uma situação de crise, escreve num <i>post-it</i> uma solução concreta e aplicável e coloca-a na secção correspondente — Diversidade, Equidade ou Inclusão. À medida que os <i>post-its</i> são acrescentados, forma-se um mapa coletivo de soluções, evidenciando diferentes respostas possíveis aos desafios de DEI.	Trabalho individual	Quadro branco grande, <i>post-its</i> , canetas.	10 minutos
Os participantes afastam-se do quadro e observam-no em conjunto. O/A formador/a coloca algumas questões: • “Que padrões conseguem identificar?” • “Que soluções parecem poder ser implementadas de imediato?” • “Que potencial de liderança está presente aqui?” Em seguida, os participantes organizam-se em grupos junto do quadro para discutir e priorizar as ideias, experienciando a inteligência coletiva em ação. O mapa visual constitui um resultado concreto da atividade, que permite conservar e utilizar posteriormente as soluções identificadas.	Sessão plenária		10 minutos



Projeto Número: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

Integração estratégica da Diversidade, Equidade e Inclusão

Desenvolvido por CCIB



**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. As visões e opiniões aqui expressas são da responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia nem as da Agência Erasmus+ França / Educação e Formação. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por este conteúdo.

1.1 Integração estratégica da Diversidade, Equidade e Inclusão



Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) são cada vez mais reconhecidas como dimensões fundamentais da eficácia organizacional, e não como iniciativas isoladas dos Recursos Humanos.

As organizações contemporâneas operam em contextos caracterizados pela globalização, pelas mudanças demográficas, pela transformação digital e por expectativas sociais crescentes relativamente à equidade e à representação. Neste contexto, as organizações capazes de integrar diferentes perspetivas e criar ambientes inclusivos tendem a ser mais inovadoras, adaptáveis e resilientes.



A DEI influencia diretamente:

- a cultura organizacional;
- a eficácia da liderança;
- a colaboração em equipa;
- o envolvimento dos trabalhadores;
- a capacidade de inovação;
- a sustentabilidade a longo prazo.



Co-funded by
the European Union

1.2 A Diversidade como fonte de novas perspectivas e inovação



A **diversidade** refere-se à presença de diferenças entre as pessoas que integram um grupo ou uma organização. Essas diferenças influenciam a forma como as pessoas interpretam situações, resolvem problemas, comunicam e colaboram.

Por que razão a Diversidade é importante nas organizações



A Diversidade contribui para:

- abordagens mais amplas à resolução de problemas;
- maior criatividade e inovação;
- maior capacidade de adaptação a mercados em mudança;
- melhor compreensão de diferentes clientes e *stakeholders*;
- redução do “pensamento de grupo” (*groupthink*).

O valor da diversidade depende da capacidade da organização para criar condições inclusivas que permitam integrar eficazmente diferentes perspetivas no trabalho em equipa e na tomada de decisão



Co-funded by
the European Union

1.3 Compreender a Equidade nos contextos organizacionais



A **equidade** implica proporcionar recursos, oportunidades ou formas de apoio adequados às diferentes circunstâncias e necessidades das pessoas, de modo a promover condições justas de acesso e participação.

Por que razão a Equidade é importante nas organizações



Práticas organizacionais orientadas para a equidade:

- critérios de promoção transparentes;
- procedimentos de recrutamento acessíveis;
- modalidades de trabalho flexíveis;
- desenvolvimento de liderança inclusiva;
- sistemas de apoio específicos

A Equidade exige que as organizações analisem criticamente as condições estruturais que influenciam o acesso e a participação.



Co-funded by
the European Union

1.4 Compreender a Inclusão nos contextos organizacionais



A **Inclusão** refere-se ao grau em que as pessoas de uma organização podem participar plenamente, contribuir de forma significativa e influenciar os resultados. Vai além da representação e centra-se na qualidade do ambiente em que as pessoas interagem e colaboram.

Por que razão a Inclusão é importante nas organizações



Numa organização inclusiva:

- as pessoas participam ativamente nas discussões e nos processos de tomada de decisão;
- diferentes perspetivas não são apenas toleradas, mas explicitamente valorizadas e integradas;
- as pessoas sentem-se respeitadas, reconhecidas e ouvidas;
- a participação é apoiada através de práticas organizacionais deliberadas, e não deixada ao acaso;
- os contributos são reconhecidos e podem influenciar os resultados.

A Inclusão transforma a diversidade em valor. Sem inclusão, as diferenças permanecem fragmentadas; com a inclusão, tornam-se um recurso articulado para a colaboração, a inovação e a eficácia organizacional



Co-funded by
the European Union

2. Por que razão a DEI é hoje estrategicamente importante?



A DEI é um fator estratégico para o desempenho organizacional, a inovação e a capacidade de adaptação a longo prazo.

No atual contexto empresarial, a DEI contribui para::

- 1 Melhorar a colaboração e a tomada de decisão através da integração de diferentes perspetivas.
- 2 Reforçar a eficácia da equipa, promovendo a inclusão e a segurança psicológica.
- 3 Reduzir o impacto dos enviesamentos inconscientes na liderança, na comunicação e nos processos de avaliação.
- 4 Promover um acesso justo às oportunidades, atuando sobre as barreiras estruturais (equidade).
- 5 Integrar práticas inclusivas nos processos organizacionais e nos comportamentos de liderança.

A DEI torna-se, assim, uma prática organizacional central, integrada na forma como as empresas funcionam e tomam decisões.



Co-funded by
the European Union

3. Diversidade e Inclusão no local de trabalho: por onde começar?



Para desenvolver uma abordagem inclusiva no local de trabalho, as organizações devem passar de iniciativas isoladas para uma prática de DEI coerente e deliberada, integrada no funcionamento quotidiano.

PRINCIPAIS PONTOS DE PARTIDA:

Promover a inclusão como condição para uma participação significativa e para a segurança psicológica.

Reconhecer o papel dos enviesamentos inconscientes nas decisões de liderança, na comunicação e nos processos de avaliação.

Atuar sobre as condições estruturais e as barreiras sistémicas que condicionam o acesso às oportunidades e a participação.

Integrar a DEI nos processos de tomada de decisão, no funcionamento organizacional e nos comportamentos de liderança.

Partir destes elementos permite às organizações criar ambientes inclusivos que favoreçam o desempenho, a inovação e a capacidade de adaptação a longo prazo.



Co-funded by
the European Union

4. Como se articulam os ODS da Agenda 2030 com a estratégia de DEI?



Os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da **Agenda 2030** constituem um quadro global para o desenvolvimento sustentável estreitamente alinhado com os princípios da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI):

- inclusão social;
- igualdade;
- dignidade humana;
- desenvolvimento económico sustentável.



A DEI contribui diretamente para vários ODS fundamentais, ao promover:

- a **redução das desigualdades**, através de um acesso justo a oportunidades e recursos;
- a **igualdade de género**, através da promoção da igualdade de participação e representação;
- o **trabalho digno e o crescimento económico**, através de ambientes de trabalho inclusivos e justos;
- **instituições pacíficas e inclusivas**, através da promoção de ambientes respeitadores e participativos.



Co-funded by
the European Union



OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



Neste sentido, a DEI não constitui apenas um valor social ou organizacional, mas também uma abordagem estratégica que contribui para alcançar objetivos globais de sustentabilidade, reforçando o desempenho organizacional, a inovação e a resiliência a longo prazo.



FITFOR**THE**
FUTURE



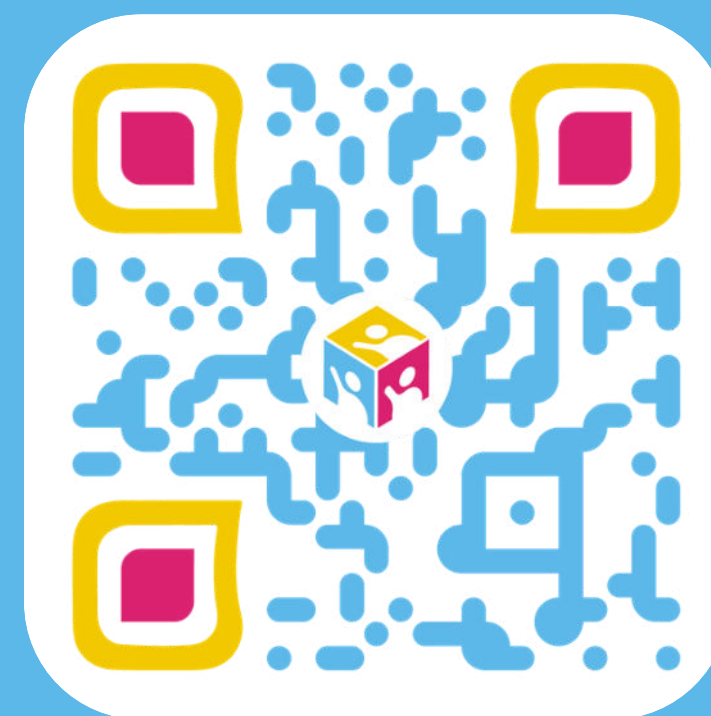
Co-funded by
the European Union



Financiado pela União Europeia. As visões e opiniões aqui expressas são da responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia nem as da Agência Erasmus+ França / Educação e Formação. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas por este conteúdo.

Agradecemos a participação!

Leia o código QR
para saber mais



fit4thefuture.eu

Atividade 4: Autoavaliação Organizacional

Duração: 30 minutos.

Objetivos de aprendizagem:

- Avaliar o nível atual de integração da Diversidade, Equidade e Inclusão na sua organização.
- Identificar os pontos fortes e as lacunas da organização relacionadas com a estratégia de DEI, a liderança, a cultura e o recrutamento.
- Desenvolver uma ação concreta e realista de DEI, aplicável ao seu contexto organizacional.
- Reforçar o compromisso com a implementação através da responsabilização entre pares.

Exemplos de estratégias e ações de DEI (para referência do/a formador/a e apoio à ficha de trabalho): Os participantes que tenham dificuldade em identificar uma ação concreta podem considerar os seguintes exemplos:

- Criar um processo estruturado de integração de novos trabalhadores, clarificando as normas da equipa, as formas de comunicação e as práticas de inclusão;
- Realizar uma auditoria interna aos critérios de promoção e avaliação para identificar potenciais práticas não inclusivas;
- Criar um espaço regular nas reuniões de equipa para discutir questões relacionadas com a inclusão;
- Criar canais anónimos de *feedback* para sinalizar comportamentos excludentes ou barreiras estruturais sem receio de consequências.
- Recorrer a organizações ou consultores externos para realizar um diagnóstico de DEI e definir um plano de ação adaptado.

Notas do/a formador/a:

- **Feedback em grupos de três:** o/a formador/a deve incentivar os participantes que dão *feedback* a concentrarem-se no reforço da ação proposta, e não na sua avaliação. Podem ser usadas questões como: “O que tornaria esta ação mais realista no seu contexto?”, “Quem mais precisaria de estar envolvido?”, “Qual poderá ser uma possível barreira e como poderia antecipá-la?”.
- **Tempo:** Se o grupo for numeroso, o/a formador/a pode conceder mais 5 minutos para a fase de partilha em plenário, de modo a garantir tempo suficiente para a partilha das principais ideias.

Procedimentos e métodos:



Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a apresenta o objetivo da ficha de trabalho, explicando que os participantes irão preenchê-la individualmente. Explica sucintamente as três secções: • Autoavaliação • Reflexão • Ação estratégica	Trabalho individual	Ficha de trabalho 1 Ficha de trabalho 2 Ficha de trabalho 3	10 minutos
Em grupos de três, cada participante apresenta uma estratégia ou ação de DEI que pretenda implementar na sua organização, explicando o passo concreto e o contexto de aplicação. Os restantes elementos dão sugestões para a tornar mais realista, antecipar obstáculos ou reforçar o seu impacto, por exemplo através do envolvimento de <i>stakeholders</i>, da definição de um calendário ou da articulação com iniciativas existentes. No final, cada participante aperfeiçoa pelo menos uma estratégia com base nos contributos dos pares.	Grupos de três pessoas		15 minutos
Partilha e balanço em plenário.	Trabalho em plenário		5 minutos

AUTOAVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Duração: 10 minutos



Instruções: Reflita sobre a sua organização e preencha as secções abaixo para apoiar o planeamento de ações em matéria de DEI.

• Parte 1 – Autoavaliação



Afirmação	1	2	3	4	5
A DEI faz parte da nossa estratégia organizacional.					
A liderança promove ativamente a inclusão.					
Diferentes perspetivas são integradas na tomada de decisão.					
Os colaboradores sentem-se valorizados e respeitados					
O processo de recrutamento promovem a diversidade.					
A inclusão faz parte da cultura organizacional.					



Co-funded by
the European Union

AUTOAVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Duração: 10 minutos



• Parte 2 – Reflexão

O/A formador/a distribui a ficha de trabalho e explica as instruções. Os participantes preenchem-na individualmente.

- *Quais são as principais lacunas ou desafios no contexto organizacional?*



- *Onde vê a maior oportunidade para melhorar a cultura organizacional a curto prazo?*



Co-funded by
the European Union

AUTOAVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

Duração: 10 minutos



Instruções: Reflita sobre a sua organização e preencha as secções seguintes. Esta ficha de trabalho apoiará o planeamento estratégico de ações em matéria de DEI.



• Parte 3 – A sua ação estratégica



- *Descreva uma ação concreta de DEI que irá implementar:*



- *Quando irá implementá-la?*



- ☐ *Imediatamente*
- ☐ *No prazo de 1 mês*
- ☐ *No prazo de 3 meses*

- *De que apoio necessita para implementar esta ação?*



Co-funded by
the European Union

Atividade 5: Reflexão final

Duração: 10 minutos.

Objetivos de aprendizagem:

- Sintetizar as principais reflexões e aprendizagens do módulo.
- Identificar ações concretas que os participantes podem desenvolver a nível pessoal, na sua forma de pensar, no seu comportamento ou no trabalho quotidiano.
- Reconhecer oportunidades para iniciar ou contribuir para mudanças ao nível da equipa ou da organização.

Procedimentos e métodos:

Procedimento	Formato do grupo	Materiais	Tempo
O/A formador/a distribui a ficha de reflexão e explica o seu objetivo. Os participantes preenchem-na individualmente.	Trabalho individual	Reflexão final	7 minutos
O/A formador/a convida os participantes que o desejem a partilhar brevemente uma reflexão ou compromisso registado na ficha, com outro participante ou em plenário. A participação é voluntária. O/A formador/a escuta sem avaliar, reconhecendo brevemente os contributos através de um gesto ou de algumas palavras.	Trabalho em pares / Sessão plenária		3 minutos

REFLEXÃO



Nome:

Módulo:

- Principais aprendizagens

Quais foram as principais reflexões ou aprendizagens que retirou deste módulo?

- Ações pessoais imediatas

Que mudanças concretas pode começar a introduzir no seu comportamento, na sua forma de pensar ou na sua forma de trabalhar na organização?

- Ações estruturais ou de longo prazo

Que mudanças pode iniciar ou para as quais pode contribuir, ao longo do tempo, na sua equipa, departamento ou organização, de modo a gerar um impacto duradouro?

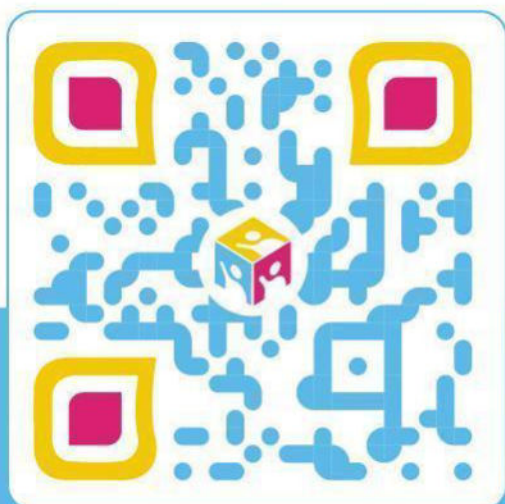


Co-funded by
the European Union



**FIT FOR THE
FUTURE**

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.