

GUIA PARA UM RECRUTAMENTO INCLUSIVO



Este guia destina-se a todas as organizações, pretendendo inspirar e fornecer ferramentas que possam ser úteis, promotoras da construção de um local de trabalho não só mais diverso como inclusivo e capaz de proporcionar conforto e bem-estar aos/às seus/suas colaboradores/as.

Vivemos num mundo globalizado, no qual as organizações são o espelho desta constante transformação e mobilidade, refletindo inevitavelmente a sua Diversidade.

As organizações diversas são mais bem-sucedidas, tomam melhores decisões, incentivam a criatividade e a inovação, têm um foco mais forte no cliente, maior facilidade em atrair e recrutar pessoas, vendo os valores culturais reforçados interna e externamente, aumentando a reputação da própria organização.

Além de um imperativo ético, a Diversidade contribui para o crescimento, sustentabilidade e competitividade económica, constituindo em si, uma vantagem competitiva que cria valor acrescentado. Esta vantagem competitiva resulta da capacidade de incorporar uma *pool* diversa de experiências, competências e pontos de vista, capazes de garantir a construção das melhores soluções para a sua área de atuação.

Valorizar a Diversidade significa mobilizar as diferenças e semelhanças de cada pessoa para o benefício da organização, de forma a que possam contribuir de igual forma para o desenvolvimento da sua missão. A Diversidade corporativa é uma prioridade a integrar na estratégia global da organização.

No entanto, Diversidade, por si só, não representa benefícios se não existir um ambiente inclusivo. A Inclusão deve estar presente em todo o processo, desde a atração de pessoas candidatas, seleção, integração, desenvolvimento e promoção, até ao momento da sua saída. Para tal, é necessário trabalhar estratégia, cultura organizacional e liderança para que as pessoas se sintam valorizadas nas suas diferenças e competências.

Compreender a importância da Inclusão nas organizações significa entender a importância do respeito e da valorização das diferenças. Criar um ambiente inclusivo não se trata apenas de adotar medidas parcelares para a Inclusão de um determinado grupo. Trata-se de gerar ambientes inclusivos que favoreçam todos/as e cada um/a com o conjunto das suas características. Trata-se de uma forma de pensar e agir, transversal a toda a organização, e onde todas as pessoas desempenham um papel.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Os princípios, valores e formas de atuar de cada elemento da organização formam a sua cultura organizacional. A cultura de cada empresa molda e é moldada pela forma como os/as colaboradores/as se comportam entre si e como lidam com pessoas fora da organização.

A cultura da organização deve integrar os valores da Diversidade e Inclusão em todas as experiências e interações dos seus elementos. As empresas que iniciem com este Guia a reflexão sobre como é uma organização diversa e inclusiva devem considerar todas as interações humanas onde se materializam as formas de estar e de fazer - do momento do recrutamento ao processo de saída, do acolhimento de novas pessoas, a reuniões com clientes e entidades parceiras.

Será necessário rever as práticas corporativas com um novo olhar para garantir que as práticas de formação e gestão dos recursos humanos já implementadas são promotoras da igualdade de oportunidades e da Diversidade e Inclusão.

O processo de recrutamento inclusivo representa apenas o primeiro passo do ciclo, não se podendo ignorar a cultura da organização, de modo a assegurar que todas as diferenças são bem incorporadas, garantindo a satisfação de todas as pessoas. Após a contratação, importa que a pessoa seja bem integrada e acompanhada para que se sinta confortável e aumentem as probabilidades de que permaneça na organização. Para tal, é necessário fomentar um ambiente de trabalho inclusivo. No entanto, esta cultura organizacional inclusiva a que nos referimos é, por si só, um processo que carece de investimento e do envolvimento de todos e todas.

Para criar equipas mais diversas e inclusivas, é fundamental desenvolver um plano de ação que permita esta mudança na organização.



AVALIE A DIVERSIDADE DA SUA ORGANIZAÇÃO



DIAGNÓSTICO

Numa primeira fase, será importante fazer um diagnóstico interno sobre esta temática, compreendendo a sua realidade interna e identificando lacunas que permitirão a definição de dimensões relevantes a investir. A primeira questão para este diagnóstico deverá ser: O que fazer para nos tornarmos uma organização mais inclusiva?

Faça aqui o *assessment* da sua organização.

- Quais os valores da organização?
- Qual a cultura da organização e como esta se expressa ao nível do recrutamento/acompanhamento inclusivo?
- Que recursos a organização tem para implementar processos de recrutamento/acompanhamento inclusivo?
- Que adaptações (gerais) está a organização disponível a fazer e/ou já implementa (ex.: acessibilidades ao posto de trabalho; acesso a ferramentas adequadas à limitação do/a colaborador/a nos casos de pessoas invisuais, com deficiência motora ou outras)?
- Que adaptações já existem às funções atuais, para torná-las mais ajustadas à diversidade de pessoas e necessidades existente na organização?
- Quem recrutaríamos se fossemos mais inclusivos? E os nossos destinatários/clientes?
- Estamos a conseguir atrair a diversidade na nossa área de atuação?



CRIE UM PLANO DE AÇÃO

Depois desta análise, é fundamental criar uma estratégia e comunicá-la de forma clara, ouvindo todas as pessoas de várias áreas e níveis de hierarquia. Faça um plano de ação.

Uma **cultura organizacional favorável à Diversidade e Inclusão** parte da existência de uma estratégia clara e comunicada a todas as pessoas candidatas e não apenas de medidas isoladas. Esta estratégia deve ser acompanhada de um plano de ação concreto e as respetivas tarefas e indicadores alocados a chefias intermédias. Estes planos têm revelado maior sucesso quando são construídos através de um processo de escuta ativa e com o envolvimento de trabalhadores/as de todos os níveis hierárquicos.

Uma das práticas mais comuns é a sensibilização de todas as pessoas da organização – isto favorece a criação de atitudes e comportamentos mais inclusivos da parte de todas as pessoas, fazendo com que correspondam aos valores “escritos”. Estas ações de formação e/ou sensibilização podem ter diferentes formatos: *workshops*, formação, ações de sensibilização, palestras, conferências, tertúlias, *TedTalks*, debates, plataformas *e-learning*, etc.).



ENVOLVA TODA A ORGANIZAÇÃO

Obter feedback dos/as seus/suas colaboradores/as sobre o seu sentimento de Inclusão é uma boa forma de começar a receber *inputs* sobre processos de melhoria, permitindo construir soluções com base nesta auscultação interna.



COMUNIQUE

A dimensão comunicacional (interna e externa) torna-se um elemento chave. Outro fator a ter em conta será a avaliação da acessibilidade, garantindo que as comunicações e as instalações se encontram acessíveis para todas as pessoas.



SAIBA MAIS

➤ Impacto ao nível do *Employer Branding*

Adaptações levadas a cabo devem ser divulgadas, para (a) atrair/reter talento, (b) reforçar imagem positiva da organização, (c) promover as práticas da organização (d) aumentar a eficácia do processo de recrutamento (em termos de tempo, adequação do *matching* candidato/a-perfil procurado, motivação na integração do mercado trabalho)

➤ Sentimento de *ownership*

Realizadas adaptações e facilitada a sua dinâmica de trabalho, o/a colaborador/a está mais disponível para “vestir a camisola”, resultando em duas melhorias: na qualidade do trabalho e no processo de avaliação (por ex. baseado no desempenho e resultados gerados, e não no cumprimento de horários ditos tradicionais).

➤ Confiança

Tanto colaboradores/as como organizações têm o mesmo objetivo, o que acrescenta valor à organização, de forma eficiente e motivada.



DICAS ÚTEIS

Se ainda não existe a perceção de quais as adaptações gerais/específicas que podem ser implementadas pela organização, pode começar por perguntar aos/as colaboradores/as atuais “O que tornava a sua tarefa mais fácil? O que é preciso para fazer o seu trabalho bem feito?”. Seja a organização grande ou pequena, se os recursos a alocar a esta tarefa forem reduzidos, pode usar um formulário online, enviar para os/as colaboradores/as e, a partir dessas respostas, começar a identificar as adaptações possíveis. Nas entrevistas a futuros/as colaboradores/as, pode também colocar esta questão e assim aumentar o seu portfólio de possibilidades.

AS CINCO FASES DO RECRUTAMENTO INCLUSIVO

Através do recrutamento inclusivo pretende-se assegurar que as pessoas candidatas têm as mesmas oportunidades ao longo do processo de recrutamento e seleção, o que implica garantir que cada fase do processo se encontra acessível a todas as pessoas, evitando que determinados grupos sejam excluídos.

Um processo de recrutamento inclusivo não deve recair apenas sobre dimensões como o género, a origem ou a idade, devendo considerar as competências do indivíduo, as suas diferentes experiências, opiniões e valores, visto que são estas características que fazem a diferença para o desempenho da sua função.

Cada vez mais, encontrar a pessoa indicada para uma determinada função constitui um desafio, pelo que as organizações têm de ampliar a sua rede de forma a responder às suas necessidades de recrutamento. Fazer algumas modificações no próprio processo de recrutamento e seleção poderá garantir que todos os grupos de pessoas candidatas tenham a mesma igualdade de oportunidades de se candidatar ao cargo e de participar nas várias etapas do processo de recrutamento.

FASE 0 | PREPARAR O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

FASE 1 | RECRUTAMENTO

FASE 2 | ONBOARDING

FASE 3 | ACOMPANHAMENTO

FASE 4 | EXIT





FASE 0

Preparar o processo de

Recrutamento

Para promover uma cultura de Diversidade e Inclusão, há que garantir que as equipas estão a incorporar estes valores internamente. É fundamental que as equipas de recrutamento estejam completamente alinhadas com a estratégia e que o processo de recrutamento da organização incorpore todas estas preocupações. O processo de recrutamento é um processo que implica um considerável investimento de tempo e nem sempre existem pessoas na organização especializadas nestas áreas, especialmente no caso de associações e de pequenas e médias empresas. No entanto, mesmo nestas organizações, é fundamental e possível integrar objetivos de Inclusão no processo de recrutamento e seleção.



Equipa de recrutamento

No caso das organizações mais pequenas, sabemos que muitas vezes não existem pessoas especializadas em recrutamento e seleção, no entanto, será importante identificar internamente pessoas com maior sensibilidade para esta temática e constituir um pequeno grupo de referência para refletir sobre o processo de recrutamento e seleção e, posteriormente, assumirem essa função. É importante que as pessoas afetas a esta tarefa sejam o mais diversas possíveis e em número ímpar (para evitar empates), o que irá permitir diferentes perspetivas e opiniões, integrando o *feedback* de pessoas com diferentes expectativas e necessidades. É também uma forma de evitar alguns enviesamentos ao nível do recrutamento. Ter algumas pessoas que apoiam o recrutamento será de extrema importância, pois podem desempenhar o papel de “amigo crítico”, contribuindo para a reflexão sobre processos, como a escrita dos anúncios, as redes utilizadas para atrair pessoas candidatas e ainda sobre as entrevistas até ao momento de decisão final de seleção.

Assim, sugere-se que o processo de contratação seja colaborativo envolvendo, além da equipa de recrutamento, outros departamentos, membros de outras equipas e, se possível, algumas das chefias de equipa, de forma a abranger diferentes perspetivas.

O primeiro passo para garantir um recrutamento inclusivo é haver formação para esta equipa, na área da Diversidade.

Existem vários enviesamentos ao longo do processo de recrutamento: falamos de enviesamentos inconscientes, que condicionam o nosso olhar sobre as candidaturas. Todos temos enviesamentos dos quais não temos consciência. Tais enviesamentos podem resultar na penalização de determinadas pessoas candidatas que poderiam corresponder à pessoa ideal para determinada função. Sugere-se como fundamental oferecer formação (ex. da formação em Enviesamento Inconsciente dada na EDP) a profissionais do recrutamento, para que se tornem mais conscientes dos seus enviesamentos e projeções e para que façam processos de recrutamento baseados em critérios objetivos e minimizem a influência dos seus próprios valores e crenças no processo

No que diz respeito ao recrutamento, existem várias áreas que podem ser influenciadas devido aos nossos enviesamentos, desde a descrição da oferta, a sua forma de comunicação, análise do currículo e até mesmo na condução da entrevista. Se as pessoas recrutadoras não forem estimuladas a refletir sobre os seus próprios preconceitos, poderá existir a tendência para escolher pessoas similares a nós e a diversidade de pessoas dificilmente será alcançada. Existem muitas formas diferentes de enviesamentos e é importante encontrar estratégias para mitigá-los, razão pela qual é fundamental fornecer ferramentas às pessoas que fazem o recrutamento. Assim, a formação em Diversidade deverá ser vista como um processo de desenvolvimento contínuo, que ensine a reconhecer os enviesamentos inconscientes e a encontrar estratégias para os eliminar, de forma a tornar o processo de recrutamento o mais justo possível.

Estabeleça parcerias com entidades especializadas.

Muitas vezes, é igualmente uma forma de contribuir para a sustentabilidade deste tipo de associações. Existem várias entidades com oferta formativa neste âmbito, e a APPDI disponibiliza igualmente sessões sobre esta temática. Em parceria com a Fundação Aga Khan Portugal, num projeto europeu conjunto entre 10 Cartas para a Diversidade de outros países europeus (Estónia, Irlanda, Eslovénia, Eslováquia, Roménia, Rep. Checa, Polónia e Espanha), desenvolveu-se ainda um curso em formato *blended learning* (sessões *online* presenciais) sobre Diversidade e Inclusão, que pode ser utilizado pelas entidades signatárias da Carta Portuguesa para a Diversidade (disponível a partir de final de 2020).



As formações *online* são um excelente complemento para (embora não substituam) sessões de sensibilização presenciais, nomeadamente para aquisição de conhecimentos técnicos sobre a temática. Outras formações *online* gratuitas estão disponíveis (em inglês) na seção de bibliografia e recursos da Caixa de Ferramentas da Carta Portuguesa para a Diversidade.

A questão da formação torna-se essencial por dois grandes motivos:



Em primeiro lugar, muitos dos nossos preconceitos e enviesamentos são inconscientes e é necessário promover a autorreflexão em todas as pessoas sobre os mesmos. Ao torná-los mais conscientes, podemos evitar agir sobre os mesmos, ou seja, podemos evitar discriminar mesmo que sem intenção.



Por outro lado, muitos dos comportamentos que levam a sensações de desconforto e exclusão são micro-discriminações, ou seja, pequenos comentários ou ações do dia-a-dia que, embora ditas sem intenção discriminatória, podem ser muito relevantes no bem-estar das pessoas. Muitas vezes, a própria pessoa alvo deste tipo de comentários ou comportamentos não as sente necessariamente como discriminação, mas revela desconforto, sentindo-se menos aceite pelos seus pares ou com receio de “ser quem é”. Sendo reiteradas ao longo do tempo, estas situações podem acabar por impelir a pessoa a procurar outros locais de trabalho. Falamos de ações como começar a mexer no telemóvel ou desvalorizar sempre que determinada pessoa fala, ou dizer coisas como “tens muita sorte, és a primeira pessoa de origem africana que aqui trabalha!”

CASOS REAIS



Exemplos de ações/temas levados a cabo por entidades adaptadas à lógica de sensibilização e/ou formação:



EDP, L'Oréal, Microsoft, IEFP

Formação em Enviesamento Inconsciente (*unconscious bias*) a todas as pessoas que trabalham na organização



Essilor

Workshops/palestras de sensibilização, mês da D&I, ações *work/life balance*, políticas de parentalidade, *team building*, mostras de talentos



Infraestruturas de Portugal

Palestras com oradores/as convidados/as externos/as com *know-how* em temáticas específicas (ex.: parentalidade positiva, igualdade de género, RSC e Ética)



O I.E.F.P., em parceria com a APPDI e a Fundação Aga Khan Portugal,

tem vindo a realizar formação a todas as pessoas que colaboram com o Instituto desde 2018. Foram formadas, até agora, cerca de 600 pessoas do total de 4000 colaboradores/as. Para fazer face ao elevado número de pessoas a formar, foi criado um grupo de multiplicadores internos.



Microsoft, L'Oréal e BNP

embaixadores/as da Diversidade ou um Comité da Diversidade - elo de ligação entre as/os colaboradores/as e o departamento com poder de decisão, figuras de referência a quem os colaboradores/as poderão expor situações de discriminação, que possam dinamizar a área e desenvolver iniciativas que incluam a Diversidade e Inclusão na cultura organizacional





FASE 1

Recrutamento

O processo de recrutamento e seleção visa encontrar, no mercado de trabalho, os e as profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na organização. O planeamento de RH é realizado com o objetivo de identificar as necessidades da organização, o que propõe desafios e requer preparação, conhecimento, vontade, atenção e maturidade para um melhor planeamento.

Desenvolver processos de recrutamento que incentivem e motivem potenciais pessoas candidatas de contextos sociais vulneráveis a se candidatarem a funções dentro da organização são vitais, assim como, garantir que a equipa de recrutamento entenda o mecanismo para se conseguir um recrutamento diversificado e inclusivo e o benefício de ter uma força de trabalho em que todas as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas dentro da sua Diversidade.

Para um recrutamento inclusivo, o processo de recrutamento não deve ser totalmente fechado e tradicional. Deverá estar aberto a candidaturas espontâneas, encaminhamento de Entidades Mediadoras e/ou organizações e grupos de interesse, Redes de Empregabilidade, entre outros.



PASSOS

1º Passo

Identificação da necessidade

A origem do pedido de recrutamento pode ser uma saída, uma mudança, um novo posto de trabalho. Num processo de recrutamento inclusivo, para além da origem do pedido, torna-se importante a avaliação da Diversidade da empresa, identificando as lacunas na mesma e criar entendimento em área se deverão focar para a promoção de uma força de trabalho inclusiva e diversa.

No processo de identificação das necessidades, algumas questões podem ser colocadas, que irão apoiar na potencial diversificação do tipo de pessoas candidatas, tais como:

Como pode esta função ser realizada por uma pessoa com uma escolaridade/perfil diferente da que normalmente pedimos



O que tem de ser adaptado/retirado/adicionado para que seja adequado ao novo perfil



A função pode ser repartida em duas funções e assim permitir a contratação de duas pessoas em meio tempo com perfis diferentes, dando oportunidades de desenvolvimento de competências a mais pessoas, ou criando pares complementares para a função que se apoiem e se desenvolvam mutuamente



Existirão outras necessidades na organização que, não justificando uma contratação por si só, podem ser funções atribuídas a uma nova pessoa (mesmo que com funções muito diferentes) de forma a melhor ajustar o posto ao seu perfil



Que tipo de (novos/as) clientes/destinatários/as queremos atingir e que características a nova pessoa colaboradora poderia trazer que seriam uma mais valia para compreender as suas necessidades



Perguntei na organização se existem pessoas com interesse antes de lançar a vaga externamente? Existem já pessoas dentro da organização que poderiam preencher esta função, recebendo alguma formação extra? Ou através das adaptações acima referidas



Desenvolvo projetos de identificação e promoção de talentos internos que me permitam descobrir e apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal de pessoas que possam agora ser encaminhadas para novas funções e desafios



EXEMPLOS:



A Essilor

desenvolveu um programa de certificação de competências em parceria com o IEFP, conferindo o 9º ano a trabalhadores/as fabris que assim puderam começar a candidatar-se a novas funções e progredir dentro da empresa.

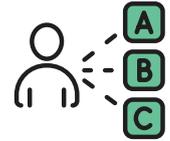


A IKEA

desenvolve um programa de talentos interno que identifica e promove talentos de todas as pessoas que adiram ao programa, mesmo em áreas que não são as da empresa.



2º Passo



Descrição da Vaga

Apresente a função da forma mais clara e precisa possível, especificando as funções e os requisitos do cargo a que a pessoa se candidata, bem como o perfil pretendido (qualificações, competências e experiência profissional).

Para que este processo seja inclusivo, deve considerar alguns aspetos:

- ✔ Defina o perfil de competências necessário e torne clara a disponibilidade para alguns ajustes e cedências caso seja necessário face às características das pessoas candidatas;
- ✔ Forneça as diretrizes para o processo de candidatura, indicando quais os documentos a apresentar e o respetivo procedimento, usando linguagem simples e acessível (evitando siglas e termos muito complexos - recorde-se que em diferentes países e contextos as mesmas atividades podem ter nomes diferentes);
- ✔ Apresente o *timing* e os prazos do processo de recrutamento;
- ✔ Explícite os benefícios a que a pessoa terá acesso;
- ✔ Evite mencionar qualificações muito específicas, optando por alargar este campo a “qualificações equivalentes” para uma determinada função (a menos que seja impossível alternativas equivalentes);
- ✔ Tenha em atenção que pedir experiência numa determinada função poderá resultar numa discriminação relativamente à idade, a menos que seja objetivamente justificada;
- ✔ Utilize linguagem inclusiva (linguagem neutra em termos de género) e, se isso não for possível, use sempre as versões femininas e masculinas alternadamente;
- ✔ Garanta que a sua política de Diversidade e Inclusão está subjacente em cada anúncio (ex.: o BNP Paribas tem no seu site de recrutamento e em todas as ofertas o seguinte texto: “O BNP Paribas está empenhado em proporcionar um ambiente de trabalho que promova a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades de emprego sem distinção de raça, cor, sexo, idade, credo, religião, nacionalidade, deficiência (física ou mental), estado civil, cidadania, ascendência, orientação sexual, identidade de género e expressão de género, ou qualquer outro status protegido legalmente”);
- ✔ Coloque a oferta e todos os documentos relacionados também disponíveis em “leitura fácil” para pessoas com dificuldades de aprendizagem, tornando-os acessíveis também a este público;
- ✔ No final da preparação da oferta, analise se esta descreve objetivamente o cargo e as competências necessárias e se a linguagem utilizada é facilmente entendida por pessoas que trabalhem noutros sectores de atividade.

BOA PRÁTICA

Use formulários de candidatura com informações ocultas, como por exemplo, o nome e outros dados como a morada, idade ou origem, na fase da pré-seleção feita pelo departamento de recrutamento, de forma a evitar qualquer tipo de enviesamento no processo, promovendo uma igualdade de oportunidades a todas as pessoas candidatas.



3º Passo



Fontes de recrutamento

Dê especial atenção às fontes de recrutamento de candidatos/as de forma a garantir que estão a conseguir alcançar e atrair um público diverso.



Para cada oferta de trabalho disponibilizada, analise onde está a divulgar a mesma e verifique se está realmente a alcançar diferentes grupos de pessoas. Hoje em dia, existem muitos canais alternativos, além das plataformas de recrutamento *online*;



Aposte em parcerias com entidades estratégicas, trabalhando com entidades locais, redes e associações que apoiam e preparam as pessoas candidatas para o mercado de trabalho (ex. IEFP, Redes de Empregabilidade, escolas, entidades sociais que acompanham pessoas na área da vulnerabilidade e potenciam a empregabilidade de públicos diversos);



Garanta que os materiais produzidos para divulgação da oferta de trabalho estão acessíveis a pessoas com deficiência;



Se trabalha com empresas de recrutamento, garanta que estas estão alinhadas com os princípios e valores da organização ao garantir que a Diversidade e Inclusão fazem parte da sua cultura organizacional (a título de exemplo, a RedEmprega Lisboa reúne várias entidades parceiras que atuam na promoção da empregabilidade de vários públicos na cidade de Lisboa. Trata-se de uma parceria que envolve organizações do 3º setor, o IEFP e a Câmara Municipal de Lisboa e que permite às organizações empregadoras aceder a apoio na identificação e triagem prévia de candidatos/as, bem como para a sua formação em competências técnicas e sócio pessoais).



4º Passo



Análise de candidaturas

Espera-se que nesta altura já tenha uma lista reduzida de possíveis pessoas candidatas. Será uma boa prática recorrer a um sistema de pontuação e ter pelo menos duas pessoas na lista final, se possível de diferentes *backgrounds*, com diferentes características e percursos de vida. Pode ser útil atribuir pontuações a características que normalmente não atribui, como experiência associativa ou de voluntariado, experiências de migração (e não apenas de Erasmus), experiência em trabalhos não relacionados com a função para a qual contrata (atenção que estas podem não constar no CV por serem por vezes consideradas pouco valorizadas, como trabalho no café dos pais ou em limpezas). No fundo, pensar “fora da caixa”. Se nada mudar no seu sistema de recrutamento, não irá conseguir aceder a públicos diferentes!



5º Passo



Entrevista

Este método continua ainda a ser dos mais utilizados pelas organizações.

Após a seleção das pessoas candidatas, está na altura de marcar a entrevista:



Informe-se sobre as necessidades de acessibilidade das pessoas selecionadas e sobre a sua possibilidade e recursos para se deslocar para a entrevista. Sabia que algumas pessoas faltam à entrevista por terem tido vergonha de assumir que não tinham dinheiro para o transporte ou porque não possuem roupa que considerem adequada para a função/organização?



Assegure-se de que o dia e hora que propõe são convenientes e faça questão de deixar claro que alternativas existem. Mostrar alguma flexibilidade neste campo pode ajudar a incluir pessoas que possam ter outras ocupações temporárias e responsabilidades como cuidadores/as, por exemplo;



Se possível, informe quem irá participar na entrevista, o tipo de perguntas/atividades que serão feitas, possibilitando a preparação da pessoa candidata;



A entrevista será a primeira oportunidade de conhecer a pessoa. Tenha especial atenção aos seus viesamentos inconscientes, de forma a evitar julgamentos que podem ser injustos sobre aquela pessoa. Nesta fase, é fundamental criar as condições certas para que as pessoas candidatas encontrem o espaço certo para demonstrar as suas competências;



Garanta que todas as pessoas têm as mesmas oportunidades de demonstrar as suas competências;



Tente que as pessoas que farão a entrevista também elas sejam diversas e em número ímpar para garantir diferentes olhares sobre a mesma pessoa.



Algumas organizações começam a realizar entrevistas recorrendo a simulações de situações reais da função em causa, onde se colocam em jogo não apenas competências técnicas, mas o perfil pessoal da pessoa candidata. Lembre-se de que está a pensar contratar uma pessoa e não um CV. Uma pessoa pode adquirir competências técnicas, mas o que trará com ela de características pessoais será mais difícil de desenvolver no decurso das suas funções.



6º Passo

Seleção



Garanta que decisões tomadas sobre a pessoa candidata são justas, transparentes e objetivas. Nesta tomada de decisão, deve ter em particular atenção a:

- ✔ **Enviesamentos inconscientes** (baseados nas primeiras impressões, estereótipos e preconceitos);
- ✔ **Foco na personalidade** em detrimento das competências e experiência;
- ✔ Envolver mais pessoas na tomada de decisão para garantir que a seleção cumpre todos os requisitos. Ao partilhar esta informação com outras pessoas, haverá espaço para **reflexão** sobre a justificação da escolha;
- ✔ Se nenhuma das pessoas cumprir efetivamente os requisitos da função a que se propõe, sugere-se que recomece o processo de recrutamento;
- ✔ O **feedback** relativamente ao resultado do processo de recrutamento deve ser divulgado pessoalmente e, sempre que tal não é possível, sugere-se por telefone. Dê espaço para a pessoa candidata pensar na oferta, sem pressão quanto à tomada de decisão e ao início de funções;
- ✔ **Informe** igualmente as pessoas que não foram selecionadas referindo o porquê: em que é que a pessoa candidata que foi selecionada as superou? Que sugestões dá à pessoa para próximas entrevistas/processos de recrutamento?

CASOS REAIS



Prática Inspiradora 1:



A **Jerónimo Martins** identificou a necessidade de recrutar duas pessoas para as funções de Operador/a de Caixa, preferencialmente com deficiência, para contribuir para o aumento da Diversidade na empresa e, ao mesmo tempo, para a empregabilidade de um segmento da população tantas vezes excluído. Uma vez que as vagas eram para um público específico e sabendo da dificuldade de receber candidaturas em número suficiente para dar seguimento ao processo com a qualidade desejada, a empresa optou por contactar várias entidades mediadoras dos processos de recrutamento, nomeadamente a Associação Salvador, para a receção de perfis de pessoas candidatas com deficiência motora.

Na reunião inicial da Jerónimo Martins com a Associação Salvador, foram abordados vários temas:

- **Apresentação do Projeto “Destino: Emprego” da Associação Salvador** e vários serviços disponíveis para as empresas (preparação das pessoas candidatas, encaminhamento de perfis, sensibilização dos/as colaboradores/as, esclarecimento sobre incentivos à contratação, encontro de recrutamento, entre outros);
- **Explicitação do perfil pretendido**, funções a desempenhar, competências absolutamente necessárias e quais as competências que, não sendo obrigatórias, seriam uma mais valia para a função;
- **Avaliação das condições de acessibilidade** na empresa e eventuais necessidades de adaptação do posto de trabalho e áreas de acesso de pessoal para diferentes tipos de limitações.

Com base na informação recolhida, a Associação Salvador encaminhou para a Jerónimo Martins os currículos das pessoas candidatas e ainda um resumo das suas principais competências, das experiências relevantes, das limitações que apresentam por razão da deficiência e como as ultrapassam, das necessidades específicas que possam ter, entre outras informações relevantes, como a possibilidade de beneficiar de medidas de apoio do IEFP.

O processo de agendamento e condução de entrevistas foi realizado de forma autónoma pela Jerónimo Martins, não tendo havido necessidade de adaptação dos procedimentos nem de mediação por parte da Associação Salvador, apenas atenção para assegurar a acessibilidade à sala onde se iriam realizar as entrevistas.

A Jerónimo Martins selecionou duas pessoas enviadas pela Associação Salvador para as vagas em aberto, tendo comunicado os resultados do processo de seleção por telefone/email a todas as outras pessoas candidatas, mesmo às que não foram selecionadas.

Antes do início da fase de formação das novas pessoas colaboradoras, a Associação Salvador visitou as duas lojas para uma última confirmação de acessibilidades e ainda para verificação de existência de transportes públicos.

A Jerónimo Martins e a Associação Salvador delinearam em conjunto um plano de acompanhamento, que incluía pontos de situação periódicos por telefone/email e uma reunião presencial, tanto com as pessoas selecionadas, como com a empresa. Para além disso, a Associação Salvador mostrou-se disponível para qualquer necessidade que pudesse surgir.



Prática Inspiradora 2:



A **IKEA** planeia apoiar 2.500 pessoas refugiadas, através de iniciativas que lhes permitam ganhar experiência de trabalho e aprender novos idiomas, em 300 lojas e unidades, em 30 países, até 2022.

O objetivo deste programa é criar mais oportunidades de trabalho, dentro do Grupo Ingka (retalho), para quem procura uma vida melhor depois de passar por situações extremas de guerra, perda e violência na sua vida. A IKEA pretende fornecer ferramentas para a sua integração nas comunidades onde são recebidas e, ao mesmo tempo, agregar valor ao seu negócio e à sociedade. Desde 2017, cerca de 90 lojas IKEA em 11 países, têm apoiado a causa das pessoas refugiadas.

Até 2022, além das iniciativas de integração ao nível do retalho, o Grupo Inter IKEA pretende aumentar o volume de vendas de produtos feitos por artesãos/ãs e, desta forma, criar oportunidades de emprego a cerca de 500 pessoas refugiadas, bem como a mulheres jordanas, gerando assim valor para as comunidades locais em maior escala. O Grupo Inter IKEA criará um rendimento sustentável para 400 mulheres através da parceria com a Jordan River Foundation, com a qual começou a contribuição do Grupo para o compromisso com pessoas refugiadas, em 2017. Esta parceria cria e desenvolve produtos têxteis IKEA, onde a produção é feita por refugiadas e mulheres da Jordânia.



Em paralelo, a IKEA Foundation irá alocar 100 milhões de euros em subsídios, nos próximos cinco anos, para programas que apoiam pessoas refugiadas, permitindo que as comunidades recetoras melhorem as suas condições e se tornem mais independentes. A IKEA Foundation e os seus parceiros irão trabalhar em áreas rurais e urbanas para melhorar a empregabilidade e as oportunidades destas pessoas, para melhorar a cadeia de valor do setor agrícola e aumentar o uso da energia renovável, tanto em domicílios como em pequenos negócios.



DICAS ÚTEIS

Durante a Entrevista de Seleção:



Foque-se nas competências, qualidades e na experiência da pessoa para o desempenho da função;



Coloque perguntas específicas em vez de gerais, baseadas na experiência concreta do/a candidato/a, dando-lhe tempo para responder;



Guarde os registos da entrevista, caso exista alguma reclamação sobre o resultado do processo de recrutamento e seleção;



Evite questões relacionadas com determinadas características da pessoa que não sejam relevantes para a função;



Seja flexível em relação à data/hora agendada (a pessoa pode ter dificuldades de deslocação, necessidade de planear a gestão familiar por causa de crianças ou outras pessoas ao seu cuidado, dificuldade em suportar o custo dos transportes, etc.);



Garanta que as atividades, testes e/ou dinâmicas são acessíveis a todas as pessoas candidatas bem como os espaços onde as mesmas decorrem.

Aspetos pertinentes no contexto do recrutamento “culturalmente” sensível ou intercultural:

- Dominar o português é essencial para a função? Se não, o anúncio pode estar noutras línguas?
- Posso ter apoio para aprendizagem do português como língua adicional para os/as trabalhadores/as? Tenho outras pessoas que dominem outras línguas e que possam apoiar numa possível integração?
- Se não for possível, posso integrar pessoas que ainda não dominem o português numa outra função enquanto aprendem, podendo posteriormente evoluir para algo mais condizente com as suas habilitações?
- Tenho espaços de oração que possam ser usados por trabalhadores/as que professem diferentes crenças religiosas? E disponibilizo-me a ter flexibilidade para práticas religiosas durante o dia?
- Dou possibilidade aos/às trabalhadores/as de trocarem feriados religiosos nacionais (de cariz católico) por outros dias de relevância para outras religiões que não a católica? E de adaptar os horários/dias de trabalho a eventuais constrangimentos de cariz religioso e cultural?

- Estou disponível para integrar e dar apoio ao processo de regularização das pessoas que assim necessitem? Tenho informação de como posso fazer isto (ver os passos descritos abaixo, sobre contratação de imigrantes em situação documental irregular)?
- Estou disponível para integrar, por exemplo, pessoas que utilizem burka ou hijab? Que adaptações estou disponível para fazer, caso necessário, para este efeito?
- Tenho fardamento obrigatório e este tem opções que respeitem as diferentes realidades culturais e religiosas?
- Estabeleço parcerias com associações de migrantes, entidades de cariz religioso e cultural que me apoiem a compreender outras realidades e chegar a comunidades diversificadas?

Sabia que...

Lei da Liberdade Religiosa (artigo 14^a)



Dispensa do trabalho, de aulas e de provas por motivo religioso

1 - Os funcionários e agentes do Estado e demais entidades públicas, bem como os trabalhadores em regime de contrato de trabalho, têm o direito de, a seu pedido, suspender o trabalho no dia de descanso semanal, nos dias das festividades e nos períodos horários que lhes sejam prescritos pela confissão que professam, nas seguintes condições:

- a) Trabalharem em regime de flexibilidade de horário;**
- b) Serem membros de igreja ou comunidade religiosa inscrita que enviou no ano anterior ao membro do Governo competente em razão da matéria a indicação dos referidos dias e períodos horários no ano em curso;**
- c) Haver compensação integral do respectivo período de trabalho.**

Passos para a contratação de imigrante em situação documental irregular:

Avaliação da Documentação

A entidade empregadora que pretende contratar uma pessoa imigrante em situação irregular deve, em primeiro lugar, avaliar o estado do documento legal.



A pessoa imigrante deve possuir passaporte válido e ou cartão consular;



Ter entrada legal em território nacional (visto de entrada no passaporte que confirma a entrada em Portugal e passagem pelo controlo fronteiriço).

Contratação

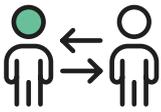
- A entidade empregadora deve comunicar à Segurança Social a admissão da pessoa imigrante num prazo de 24 horas anteriores ao início do contrato de trabalho (procedimento idêntico a qualquer contratação);
- A Lei de Bases da Segurança Social determina que as pessoas singulares e coletivas que se relacionem com a Segurança Social estão sujeitas a identificação no sistema de informação, através da atribuição de Número de Identificação de Segurança Social (NISS). A atribuição de NISS NA HORA pressupõe a intenção de iniciar atividade profissional, de onde resultam, nos termos do Código dos Regimes Contributivos, um conjunto de obrigações. A conformidade do NISS atribuído será verificada através do cumprimento dos deveres legais por parte da Entidade Empregadora;
- Deve preencher os seguintes modelos: RV 1009 (formulário para todos/as os/as trabalhadores/as) + RV 1006 (formulário para contratação de imigrantes -"Cidadão Estrangeiro Identificação Complementar");
- Comunicação da contratação ao ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho).

Contrato de Trabalho

- Elaboração do contrato de trabalho e entrada em vigor do mesmo, em conformidade com as informações e datas prestadas à Segurança Social e ACT.
- Proposta de acrescentar uma cláusula no contrato de trabalho que refira a possibilidade de anulamento do mesmo, caso o/a trabalhador/a imigrante não cumpra com o seu processo de legalização, após obtenção do contrato de trabalho.
- Retenção das contribuições à Seg. Social até emissão de NISS do/a trabalhador/a.
- O/a trabalhador/a deve iniciar o seu processo de regularização no SEF ao abrigo do artg.88 e entregar cópia de pedido à entidade patronal.

O CEPAC disponibiliza um Gabinete de Orientação Profissional (GOP), com o objetivo de apoiar a população imigrante na integração em mercado de trabalho.

Intervém em dois níveis:



Pessoa: atendimentos personalizados, aulas de alfabetização, português, inglês, informática, formação em contexto de trabalho e formações transversais.



Entidade empregadora: ações para captação/contratação através do Programa Incorpora, colaboração nas redes de empregabilidade e projetos para a promoção e capacitação dos utentes. Contactos: Geral: **213 901 858**.

Aspetos pertinentes no contexto do recrutamento de pessoas com deficiência:



Quando falamos de pessoas com deficiência, é importante perceber que existem vários tipos de deficiência e num processo de seleção temos de considerar que este abrange pessoas com características e necessidades muito diferentes entre si (por exemplo, a pessoa poderá ter uma patologia que pode vir a originar algum tipo de deficiência, mas que no momento atual ainda não tem uma deficiência comprovada).

O recrutamento e seleção de pessoas com deficiência é um tema pouco conhecido. Poucas pessoas sabem que existe uma lei que obriga as empresas a contratarem pessoas que possuem alguma deficiência. Verifica-se que não é um processo fácil para as organizações, e que muitas vezes também se deve à resistência de familiares, aos preconceitos e à aceitação da própria pessoa com deficiência. No entanto, as empresas têm, cada vez mais, vindo a tratar estes processos para que se tornem mais naturais e práticos tal como decorrem para as pessoas sem deficiência.

A lei das quotas veio “obrigar” a esta sensibilização para um recrutamento mais inclusivo, mas existem muitas dificuldades na hora de cumprir a lei pois, muitas vezes, as empresas não encontram pessoas qualificadas, ou até mesmo dispostas a deixar o seu benefício social para trabalhar, seja por medo ou por influências da família.

No entanto, em grande parte dos casos, as empresas são surpreendidas quando contratam pessoas com deficiência, percebendo como estas podem ter potenciais e capacidades tão boas ou melhores do que outros/as colaboradores/as sem deficiência e a forma como transformam as equipas que as recebem.

Será importante que as empresas promovam eventos abertos (palestras e reuniões), direcionados a pessoas com deficiência e suas famílias, para lhes explicar, a importância de um emprego, dando ênfase ao crescimento profissional e esclarecendo que o valor que a pessoa vai receber pode vir a ser maior que o benefício, de acordo com o esforço e a dedicação. Nestes momentos, a empresa deve aproveitar para dar a conhecer os benefícios que teriam, como plano de saúde (caso se aplique), décimo terceiro mês, férias, entre outros. Mostrar que a própria pessoa com deficiência pode quebrar o preconceito que existe, sendo capaz de exercer qualquer tarefa como uma pessoa que não possui nenhuma deficiência.

Existem dois passos importantes para a seleção de pessoas com deficiência:

✔ Passo 1:

conhecer bem o cargo e a função que o mesmo exige, para que se possa identificar se a deficiência que a pessoa candidata possui está de acordo com o cargo solicitado ou se o próprio cargo pode sofrer algumas alterações específicas para a receber.

✔ Passo 2:

verificar se a empresa possui instalações adequadas para receber pessoas com deficiência, mantendo a segurança das mesmas.

- Para que a seleção traga resultados satisfatórios, será necessário que a direção de recursos humanos garanta, paralelamente, a formação no sentido de orientar as restantes pessoas colaboradoras da empresa para esta temática e para a integração plena e natural do/a futuro/a colega de trabalho, promovendo assim a sua real aceitação no seio da equipa.
- As pessoas que vão realizar a seleção também devem averiguar se há necessidade de treinar a pessoa com deficiência, apesar das qualificações que possa ter.
- Neste sentido, as entrevistas devem ser estruturadas de acordo com a função, seguindo as mesmas regras da seleção em geral.
- As organizações devem ter atenção ao local onde será feita a seleção, sendo necessário garantir a acessibilidade de acordo com os tipos de deficiência das pessoas candidatas, evitando, assim, constrangimentos e perda de tempo.
- Depois de selecionadas as pessoas candidatas, a área de saúde da empresa (caso se aplique) deve ser informada sobre o tipo de deficiência que as mesmas apresentam e as exigências para o desempenho da função. O exame deve ser de preferência iniciado com uma entrevista com o/a médico/a, para que este/a possa avaliar os exames necessários para verificar a aptidão dos/as candidatos/as. Antes que seja dado o parecer final, o/a médico/a deve visitar o local onde a pessoa selecionada irá trabalhar, juntamente com a equipa de RH e chefia direta, para que possam verificar se as instalações são adequadas, ou então providenciar essa adequação para o/a candidato/a, evitando riscos de acidentes.
- Uma sugestão de adequação no ambiente de trabalho para pessoas com cadeira de rodas, é a criação de rampas de acesso, promoção de ambientes livres de obstáculos (*open space*, salas de trabalho e espaços sociais), mesas e balcões que permitam a aproximação de cadeiras, adaptação de casas de banho, portas de no mínimo 80 cm para a pessoa conseguir locomover-se, entre outras.
- Já para as pessoas com deficiência visual, podem ser colocadas faixas nos pisos com cores e texturas diferenciadas, fazer a manutenção dos locais de circulação livres de obstáculos, *software* com sintetizadores de voz nos computadores e, até mesmo, adaptação de teclado em braille. Muitas vezes, não é a deficiência que é o problema, mas sim a empresa que não procura ou desconhece como fazer a adequação necessária para receber a pessoa com deficiência.

Alguns pontos essenciais para o processo de seleção inclusivo:

Conversa aberta na marcação da entrevista

É importante conversar abertamente com a pessoa candidata, demonstrando que a entidade tem na sua cultura a Diversidade, o que irá permitir a recolha de informações importantes e facilitar o processo ao encontrar soluções conjuntas.

Por exemplo: Questione sobre as necessidades em relação às acessibilidades e se será necessário a presença de um/uma acompanhante.

Através dessas informações, poderá realizar as adequações, se necessário, e evitar constrangimentos de ambas as partes no momento de receber a pessoa candidata.

Tratar a deficiência com naturalidade

No momento da entrevista, se precisar de fazer algumas perguntas em relação à deficiência do/a candidato/a, deve fazê-lo. Pode questionar quais são as maiores consequências da mesma, sempre de forma não discriminatória, focando que pretende perceber a necessidade de adaptações para realização das atividades da função a que a pessoa se está a candidatar.

Durante a entrevista, lembre-se:

- ✔ Trate todos os/as candidatos/as como pessoas que são, mesmo que tenham de ter a presença de uma/a acompanhante, fale para a pessoa e não para o/a acompanhante;
- ✔ Quando questionar não tenha pressa da resposta, dê tempo à pessoa para responder, pois nem todos temos a mesma rapidez de processamento de informação;
- ✔ Se tiver dificuldade em entender o que o/a candidato/a diz, peça-lhe para repetir, ou confirme se o seu entendimento está correto de forma a evitar mal-entendidos.



FASE 2

Onboarding

O termo *Onboarding* está relacionado com um conjunto de procedimentos que têm como objetivo, adaptar e capacitar pessoas que chegam recentemente a uma determinada empresa, por forma a agilizar o seu processo de aprendizagem e absorção de informações essenciais ao seu desempenho dentro da empresa.

Desta forma, o *Onboarding* tem como função integrar a pessoa na Cultura, Missão, Valores e Objetivos da empresa, bem como fornecer-lhe as ferramentas fundamentais à sua integração.

Permite assim, esclarecer as pessoas acerca das normas, procedimentos e questões administrativas.

É importante acolher o/a colaborador/a, oferecer-lhe orientação, treino, acompanhamento e supervisão desde o início, de forma a que se sinta familiarizado/a e acolhido/a, para poder cumprir plenamente a função para a qual foi escolhido/a. Algumas vantagens do *Onboarding*:

- ✔ As pessoas ficam a conhecer melhor a cultura organizacional da empresa, antes de iniciarem as suas tarefas;
- ✔ Existe uma melhor integração na empresa;
- ✔ Existe uma maior preparação para o desenvolvimento das suas atividades;
- ✔ O *Onboarding* cria uma maior motivação, eficiência e eficácia da equipa no desempenho das suas funções;
- ✔ As expectativas do/a trabalhador/a vão ao encontro das expectativas da empresa;
- ✔ Diminuição da rotatividade na empresa.





PASSOS

1º Passo



Comunicar à pessoa que ficou selecionada

Quando comunica à pessoa que foi selecionada, inclua algumas indicações gerais, tais como: informação sobre a área e função para a qual foi selecionada, horários e local, vencimento e mentor/a ou pessoa de referência a quem se pode dirigir mais diretamente.



2º Passo



Preparar a entrada da pessoa na entidade

Prepare a equipa para a entrada do novo membro:

- ✔ Faça uma breve apresentação da pessoa que vai integrar a equipa;
- ✔ Reveja a missão e valores da organização com a equipa, fazendo a ponte com os valores da Diversidade e Inclusão;
- ✔ Designe uma pessoa da organização que, pelas suas características cumpra o **papel de mentor/a** na integração e acompanhamento da pessoa selecionada. Esta pessoa pode ou não ser a chefia direta, o importante é assegurar que este/a mentor/a é alguém isento e capaz de estabelecer uma relação de confiança com o/a novo/a colaborador/a;
- ✔ Facilite uma breve sessão sobre **enviesamento inconsciente**, de forma a sensibilizar a equipa para os mecanismos inconscientes e automáticos que, muitas vezes, condicionam a tomada de decisões, influenciadas por preconceitos e estereótipos. Neste caso, pode ser importante preparar a equipa para alguma questão específica relacionada com a pessoa a integrar (ex.: se a pessoa for cega, que tipo de cuidados deverão ter para assegurar que acede a todos os conteúdos e participa em todos os momentos?);
- ✔ Tenha em conta que existem duas formas de implementar estas **ações de sensibilização**: as alargadas a toda a estrutura e que promovem de uma forma geral a sensibilização e implementação de medidas e práticas assentes nos valores da D&I; e as específicas, direcionadas à equipa de trabalho que irá acolher o novo elemento.



3º Passo

Acolhimento

A fase de acolhimento pretende dar à pessoa selecionada as condições para melhor conhecer o meio em que vai trabalhar, quais são os seus interlocutores e o que a empresa espera de si. Desta forma, no primeiro dia deve haver um acolhimento personalizado:

- ✔ Garanta que a pessoa é recebida pelo/a mentor/a;
- ✔ Crie uma **mensagem de boas-vindas** (no cacifo, no computador, na mesa, etc.);
- ✔ Faça uma visita à organização e uma apresentação à equipa e outros/as colegas;
- ✔ **Informe** a pessoa sobre a cultura organizacional da entidade, a missão e valores da empresa, de forma muito simples e resumida, partilhando o compromisso da organização com a Diversidade e Inclusão;
- ✔ Elucide a pessoa sobre a área de negócio da empresa, partindo de uma perspetiva micro para uma perspetiva mais macro, ou seja, explicando a função específica da pessoa, passando pelo setor/departamento e qual o seu papel dentro da entidade, bem como o seu impacto na organização. Esta clarificação irá despertar nela motivação e eficiência no desenvolvimento das suas funções, valorizando-a;
- ✔ Forneça informação escrita que promova o conhecimento da organização; esta informação deve ser clara e objetiva (ex.: fluxograma que reflita de forma visual a organização e a forma como está estruturada).
- ✔ Reforce as informações logísticas e sobre procedimentos: faltas, férias, pausas, picagens de ponto, refeições, etc. Esta informação deve ser dada de forma objetiva e direta.





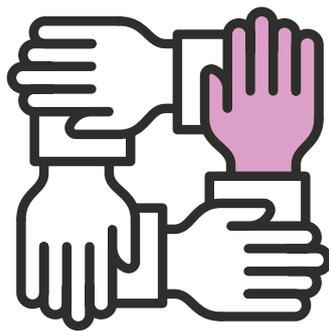
4º Passo

Integração

Durante os primeiros meses de integração na organização, deve ser garantido o **constante acompanhamento** feito pela pessoa designada como mentora.

A organização deve estar preparada para ela própria fazer adaptações e possíveis **mudanças para que a integração seja um sucesso**. A **capacidade de escuta e de dar voz** aos/às participantes no processo é fundamental para que a integração seja um sucesso. Saiba mais

- ✔ Promova ações de formação, com vista a dotar o/a trabalhador/a, com os conhecimentos necessários ao desempenho da sua função ou complementá-los com alguns que já detenha.
- ✔ Crie momentos (ex.: almoços / pequeno-almoço) que promovam o encontro entre trabalhadores/as dos diferentes setores e a pessoa recém-contratada;
- ✔ Organize um *Onboarding Day* em que se reúnem todas as pessoas recrutadas num determinado período de tempo de forma a que figuras de destaque da empresa possam partilhar exemplos, promovendo o conhecimento e a criação de redes interdepartamentais.



CASOS REAIS



Prática Inspiradora 1:



O exemplo chega-nos do CEPAC, de uma recém-trabalhadora e membro do Grupo de Trabalho de Empregabilidade.

Antes do período de integração, a colaboradora recebeu indicações sobre quem a iria receber, a que horas e onde se tinha de dirigir na entidade. Ainda, foi-lhe apresentada a missão e valores da Instituição, o plano estratégico para o ano corrente, bem como um fluxograma com a estrutura organizacional.

A colaboradora teve duas semanas de integração, onde lhe foi possível conhecer os processos e metodologias de trabalho, colegas, as áreas e até os instrumentos de trabalho (por ex. os produtos de limpeza utilizados pela seção responsável pela limpeza).

No início, foi-lhe dado um “mapa” com o planeamento dessas duas semanas, o que lhe permitiu ficar enquadrada, pois indicava as horas e o local onde se ia encontrar em cada dia (sendo que esse mapa poderia sofrer alterações, conforme a logística do local).

Antes ainda desse período de integração, recebeu indicações sobre quem a iria receber, a que horas, onde se tinha de dirigir na entidade - no fundo, deram-lhe orientações específicas para não se sentir perdida.

Foi-lhe ainda atribuído um mentor, a quem podia recorrer para falar e tirar dúvidas, tanto no tempo de integração como findo esse tempo.



No CEPAC, realiza-se um almoço de equipa todas as segundas-feiras.



Prática Inspiradora 2:



A OMNOVA, no âmbito do projeto Sintra Incluir, acolheu uma pessoa com autismo para desempenhar tarefas administrativas.

Inicialmente, o colaborador foi direcionado para desempenhar estas tarefas numa dada área.

Ao fim de pouco tempo, o colaborador revelou dificuldades em adaptar-se à tarefa, não a realizando conforme previsto, demonstrando elevados níveis de *stress*, chegando mesmo a afirmar não querer voltar ao trabalho.

A organização considerou, no entanto, que deveria procurar internamente uma solução.

Procurou outras áreas com tarefas administrativas que pudessem ser desempenhadas pelo colaborador e transferiu-o para essa nova área. Na procura dessas outras tarefas não descurou pensar no que poderia ter corrido menos bem no local anterior. Identificou como possível barreira as características pessoais do colaborador responsável da área que distribuía as tarefas/apoiava o acolhido. Assim sendo, além de outras tarefas também procurou perceber quais as características pessoais que poderiam fazer a diferença num caso destes.



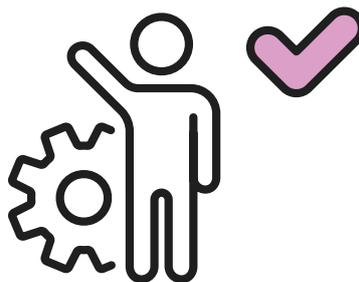
E o resultado pretendido foi atingido. No novo local, o colaborador deixou de revelar os níveis de desconforto anteriores, sentiu-se plenamente integrado e desempenhou as tarefas esperadas.





DICAS ÚTEIS

- Use uma linguagem adaptada à pessoa colocada;
- Na escolha do/a mentor/a, tenha em atenção a sua experiência e características pessoais (ser uma pessoa positiva e empática, com experiências positivas na entidade);
- Tanto o/a mentor/a como a restante equipa devem estar capacitados/sensibilizados para receberem a pessoa, tendo em conta as suas características pessoais;
- Durante o processo de *onboarding*, envolva a própria pessoa no mesmo, isto é, pergunte-lhe diretamente do que precisa para se sentir integrado/a e faça questão de ter todos os instrumentos e adaptações necessárias prontas no seu primeiro dia de trabalho;
- A mentoria deverá ser parte integrante das funções da pessoa a quem foi atribuída esta tarefa, valorizada na avaliação de desempenho, e não algo que lhe é pedido como “extra” e que possa comprometer outros objetivos de trabalho.
- É essencial estar atento/a à adequação das funções à pessoa e ter como possibilidade a adaptação de funções e tarefas, estar preparado/a para dar formação extra ou complementar em áreas que a pessoa necessita desenvolver. É importante pensar que a pessoa pode não ter tido as mesmas oportunidades que outras de desenvolver todas as suas competências.
- É importante que a organização assuma que tem um papel fundamental na inclusão de pessoas que vivem múltiplas experiências de exclusão desde muito cedo nas suas vidas. É importante clarificar que não se trata de beneficiar estas pessoas em detrimento de outras, mas de assumir que pessoas diferentes precisam de medidas diferentes para atingir todo o seu potencial na organização e aplicar esta lógica a todas as pessoas e não apenas a grupos específicos. Lembre-se que, dentro da sua organização, sem que saiba, podem existir já muitas pessoas que se sentem excluídas e menos valorizadas.





FASE 3

Acompanhamento

O acompanhamento dos/as colaboradores/as deverá ser de proximidade e personalizado – ajustado às suas necessidades, interesses e potenciais. Um plano de acompanhamento desenhado à medida irá contribuir para o aumento do potencial de sucesso da integração, promovendo a Inclusão e desenvolvimento do/a colaborador/a na organização.

É fundamental que os/as responsáveis pelo acompanhamento ao/à colaborador/a verifiquem, promovam e assegurem a igualdade de oportunidades de desenvolvimento, garantindo, por exemplo, que o incentivo e oferta de formação é adequada, bem como a acessibilidade e equidade dos procedimentos da avaliação de desempenho, decisivos à progressão de carreira. Sempre que a ativação de medidas de apoio e/ou acompanhamento por uma entidade externa especializada na intervenção necessária se verifique vantajosa para a pessoa e/ou para a empresa, a sua aplicação deverá ser contemplada no plano de acompanhamento da pessoa.



PASSOS

Siga estes passos

Avalie a pertinência de ativar medidas de apoio e/ou acompanhamento especializado por uma entidade externa especializada na intervenção necessária;

- ✔ Caso ative uma medida de acompanhamento especializado, mantenha uma articulação estreita e sólida com o/a técnico/a de intervenção;
- ✔ Seja flexível e dê oportunidade às propostas do/a técnico/a de intervenção;
- ✔ Tendo sempre em consideração o perfil do/a colaborador/a, defina os planos de acompanhamento e carreira, apresentando-lhe as suas propostas;
- ✔ Implemente os planos de acompanhamento e carreira, implicando o/a colaborador/a no processo enquanto agente ativo do mesmo;
- ✔ Garanta que no dia-a-dia, se necessário, o/a colaborador/a tem uma figura orientadora/mentora disponível para o/a apoiar;
- ✔ Incentive e aposte na formação de competências pessoais, sociais e técnicas adequadas ao/à colaborador/a;
- ✔ Convide o/a colaborador/a, com regularidade ajustada às suas necessidades e potenciais, a fazer um balanço conjunto sobre o seu percurso, promovendo a definição de planos de ação para o alcance dos objetivos;
- ✔ Garanta a condição de flexibilidade e ajustabilidade do plano de acompanhamento, revendo-o e atualizando-o sempre que faça sentido;
- ✔ Anualmente, avalie o plano de carreira, convide o/a colaborador/a a autoavaliar-se, faça a sua avaliação do desempenho e analise-as em conjunto, procurando atualizar o plano de carreira para o ano seguinte, definindo de forma clara os objetivos e as ações a desenvolver com vista a alcançá-los.



CASOS REAIS



Prática Inspiradora 1:



Medida de Acompanhamento na Associação Salvador:

No primeiro dia em que o colaborador inicia a sua atividade profissional, é enviado para a empresa um plano de acompanhamento promovido pela Associação Salvador. São acompanhamentos mensais ao longo dos primeiros seis meses e mais espaçados até completar o primeiro ano.

Durante o primeiro mês é agendada uma reunião presencial entre a Associação e a empresa, onde estão presentes as pessoas responsáveis pela equipa e pelos recursos humanos, no sentido de perceber como está a correr a integração e se é necessária a intervenção da Associação. Intervenção esta que pode ser junto da empresa (ações de sensibilização, adequação do tipo de tarefas e/ou material), ou junto do colaborador (adequação de comportamentos/atitudes).

Em qualquer momento, este plano de acompanhamento pode e deve ser alterado tendo em conta o desenvolvimento da situação. Os primeiros 6 meses são fundamentais!



Exemplo:

Integração num supermercado – operadora de frente de loja



Candidata integrada num supermercado, com a função de operadora de caixa, que deu início à sua função apenas recebendo pagamentos por multibanco, no sentido de se familiarizar com a função, com os procedimentos e com o atendimento a clientes. É uma pessoa que se esforça muito por ajudar colegas e ser simpática no atendimento, levando a que se distraia com facilidade. Ao passar para atendimento com pagamentos com dinheiro, ficava ansiosa, com receio de se enganar, apesar de saber que a máquina registadora mostrava o valor do troco a dar ao/à cliente. A Associação Salvador interveio e rapidamente se concluiu que não seria a função ideal. A organização decidiu então dar mais uma oportunidade à candidata, mas noutra loja, onde pudesse estar numa caixa com pagamentos apenas em cartão.

Foi adaptada a função à pessoa, no sentido de dar uma oportunidade a uma colaboradora que se esforçava muito para alcançar os objetivos, que é muito querida pelos/as colegas e que, independentemente de não corresponder a todos os requisitos iniciais da função, é sem dúvida uma ajuda para toda a organização.



Prática Inspiradora 2:



Contratação de uma pessoa pertencente à comunidade LGBTI para uma área Administrativa – com o apoio de instituição especializada (Casa Qui)

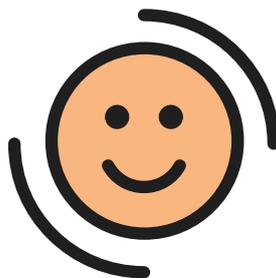
Para esta contratação (candidata transsexual), o El Corte Inglés contou com o apoio da Casa Qui, instituição especialmente dedicada às questões da comunidade LGBTI. Em relação ao acompanhamento patente em todas as etapas do processo, salientam-se as seguintes fases:

Fase de Pré-Acompanhamento

- ✓ Reunião inicial com a Casa Qui para enquadramento da situação e conhecimento da situação concreta da candidata;
- ✓ Ação de sensibilização com a instituição, incluindo chefe da área, mentor designado e uma pessoa da área de recursos humanos.

Acompanhamento depois da contratação

- ✓ Sensibilização do formador responsável pela formação inicial de integração na empresa;
- ✓ Acompanhamento semanal por parte de uma pessoa dos recursos humanos (em articulação com o mentor e com a própria pessoa).





Prática Inspiradora 3:



Contratação de uma pessoa com perturbação do desenvolvimento intelectual para a área de Restauração (Cozinha) – Com apoio de Instituição (APPT21)

Para este estágio e posterior contratação, o El Corte Inglés contou com o apoio da APPT21, (Associação Portuguesa de Portadores de Trissomia 21). Em relação ao acompanhamento patente em todas as etapas do processo, salientamos as seguintes fases:

Fase de Pré-Acompanhamento

- ✓ Reunião com a APPT21 para enquadramento da situação: inicialmente, estágio de 4 meses.

Acompanhamento depois da formalização do estágio

- ✓ Ação de sensibilização com a Instituição, com a participação do chefe da área, mentor designado e representante da área de recursos humanos;
- ✓ Sensibilização do formador responsável pela formação inicial de integração na empresa;
- ✓ Acompanhamento semanal por parte de uma pessoa dos RH, bem como paralelamente, acompanhamento por parte da instituição e cruzamento de informação entre empresa e instituição.

Acompanhamento depois da contratação

- ✓ No fim do estágio, e porque teve uma avaliação positiva, foi-lhe apresentado um contrato de trabalho. É hoje um colaborador como qualquer outro e, por isso, sujeito aos momentos formais de acompanhamento/avaliação da empresa.



DICAS ÚTEIS

- O modelo de **acompanhamento de proximidade** e à medida do/a colaborador/a é o fator-chave para o sucesso do acompanhamento de equipas com perfis diversos, promovendo a Inclusão e o desenvolvimento de cada um dos seus perfis;
- A **flexibilidade** é um elemento fundamental no acompanhamento diverso e inclusivo. Se necessário, para garantir a igualdade de oportunidades, adapte procedimentos;
- Tal como vimos nos casos reais, poderá fazer sentido incluir a presença da família em momentos de acompanhamento. Não tenha receio de o fazer;
- Garanta uma **avaliação contínua** do processo de acompanhamento. O recurso a medidas de acompanhamento especializado deve manter-se pelo tempo que for necessário e deverá ser ajustado à autonomia da pessoa. Faça pontos de situação regulares com as entidades que promovem este apoio;
- Dica para o/a **Mentor/a**: atribua tarefas concretas e acompanhe com proximidade para perceber até onde a pessoa é capaz de ir (lógica de “um dia de cada vez” ao invés do planeamento);
- Invista na criação de processos de desenvolvimento de todas as pessoas, principalmente em casos de comportamentos menos desejáveis ou de competências aquém do esperado.





FASE 4

Exit

A realização de uma entrevista de saída quando um/a funcionário/a sai da organização oferece uma excelente oportunidade de aprender sobre a experiência da pessoa e os possíveis aspetos a serem melhorados em relação à D&I na organização. Normalmente, a pessoa está disposta a fornecer *feedback* aberto e honesto sobre a organização, fornecendo informações importantes, por exemplo, sobre a cultura organizacional.



PASSOS



Siga estes passos

- ✓ Recomenda-se a realização de uma entrevista de saída ao/à colaborador/a, com vista a melhorar a sua estratégia de D&I e transformar a sua organização num local de trabalho inclusivo. Tenha em conta que esta entrevista deve ser feita apenas quando o/a colaborador/a se mostra recetivo/a.
- ✓ A pessoa que irá fazer esta entrevista, deverá estar sensibilizada e manter uma postura o mais neutra possível, empática e aberta à escuta.

As seguintes perguntas para uma entrevista de saída podem ajudar¹:

- ? Quais as circunstâncias que o/a levaram a procurar outro emprego?
- ? Em que circunstâncias, se houver, consideraria retornar à empresa?
- ? Como descreveria a cultura da empresa/organização? Pode fornecer exemplos concretos que representem essa cultura organizacional?
- ? A forma como se é gerido torna-se frequentemente um fator-chave nas decisões dos/das funcionários/as para sair. Ficou satisfeito/a com a maneira como foi feita essa gestão?
- ? Acha que a organização reconheceu adequadamente as contribuições dos/as funcionários/as? Caso contrário, como acha que o reconhecimento poderia ser melhorado?
- ? Sentiu que tinha as ferramentas, os recursos e as condições de trabalho para ter sucesso na sua função? Caso contrário, quais são as áreas que poderiam ser melhoradas e como?
- ? Acha que teve as formações necessárias para ter sucesso na sua função? Se não, como poderia ter sido melhor?
- ? Recebeu *feedback* construtivo para o/a ajudar a melhorar o seu desempenho?
- ? Tem alguma preocupação com a empresa que gostaria de partilhar?
- ? Há mais alguma coisa que gostaria de adicionar?

¹ Miller-Merrell (2018). 13 Must-Ask Exit Interview Questions. Glassdoor for Employers. Retrieved from: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/7-must-ask-exit-interview-questions/>

O que NÃO deve fazer durante uma entrevista de saída:

- ✘ Evite fazer perguntas sobre pessoas específicas
- ✘ Não peça às pessoas que pensem em rumores e boatos
- ✘ Evite perguntas excessivamente pessoais sobre o porquê de alguém estar a sair



De forma a tornar o processo de saída mais construtivo, importa que a organização conceda um *feedback* ao/à colaborador/a, fazendo um balanço do seu desempenho e abrindo assim possibilidades de melhoria e de evolução da pessoa noutra contexto do mercado de trabalho.

CASOS REAIS



Prática Inspiradora



Exemplo apresentado pelo El Corte Inglés, numa situação de saída voluntária da empresa por parte de uma colaboradora:



Entrevista de saída com a candidata para perceber os motivos da sua rescisão de contrato (telefonicamente).



Reunião de balanço e avaliação com a Instituição, chefe da área, mentor, uma pessoa dos Recursos Humanos.





DICAS ÚTEIS

- Transforme este momento de entrevista de saída num momento mais informal, convidando, por exemplo, o/a colaborador/a para um pequeno-almoço ou almoço. Isto irá facilitar a conversa e criar um ambiente mais confortável para ambas as partes;
- Caso seja pertinente/aplicável, disponibilize a possibilidade de criar uma carta de recomendação ao/à colaborador/a;
- Averigue com o/a colaborador/a se teve conhecimento das suas condições de saída, nomeadamente férias por gozar, remunerações devidas, etc. Caso esta informação não esteja clara para o/a colaborador/a, encaminhe-o/a para a pessoa responsável por esta área.



Agradecimentos

O guia apresentado resulta do trabalho colaborativo realizado pelo grupo de trabalho de Empregabilidade da Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI), entidade gestora da Carta Portuguesa para a Diversidade. As todas as entidades parceiras, o nosso agradecimento pela dedicação e esforço conjunto na construção destes materiais.

Coordenação



Colaboração



www.appdi.pt