

Quando nos preparamos para desenvolver e aplicar políticas de DEI dentro de uma organização, é certo que nos iremos deparar com alguns dilemas ético-morais. Vale a pena olhar para estes dilemas de frente e para os mesmos arranjar estratégias-testes que ajudem a avaliar as decisões, não permitindo que estas barreiras nos bloqueiem a ação, mas que antes nos tragam aprendizagem e evolução.

DILEMAS

PERCEÇÃO DE INJUSTIÇA PERANTE MEDIDAS DE CORREÇÃO DE DESIGUALDADES

Ações afirmativas são medidas que procuram corrigir desigualdades históricas.

O **dilema** surge quando parte das pessoas interpretam estas políticas como favorecimento injusto: a chamada “injustiça reversa”.

Exemplo: [Lei n.º 4/2019](#) que obriga setor privado e público a garantir uma quota de emprego para Pessoas com Deficiência; [Lei n.º 62/2017](#) que estabelece a representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração e fiscalização do setor público e nas empresas cotadas na bolsa.

TRANSPARÊNCIA VS PRIVACIDADE NOS DADOS DE DIVERSIDADE

Organizações recolhem dados de género, idade, nacionalidade, deficiência, orientação sexual, etc., para medir diversidade. Mas divulgar estes dados pode pôr em risco a privacidade, especialmente em equipas pequenas.

TOKENISMO

incluir uma pessoa de grupo sub-representado/oprimido apenas para “parecer bem”, sem poder real. O tokenismo pode incluir práticas como:

- colocar sempre a mesma pessoa com deficiência nas fotos;
- convidar alguém a participar um painel só para cumprir “diversidade”;
- promover uma mulher para um cargo sem autonomia real.

RESULTADOS VS BEM-ESTAR DAS PESSOAS

Equipas enfrentam decisões onde performance e bem-estar parecem estar constantemente em conflito.

CONFLITOS CULTURAIS E LIBERDADE DE EXPRESSÃO

Ambientes multiculturais podem gerar conflitos entre:

- liberdade individual (expressão religiosa, humor, opiniões políticas);
- respeito pela dignidade e não discriminação.

ALGORITMOS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ENVIESADOS

Sistemas automatizados podem amplificar desigualdades porque são treinados com dados enviesados. Exemplos comuns:

- recrutamento automatizado;
- análise de desempenho;
- reconhecimento facial.

TESTES

TESTE DA UNIVERSALIZAÇÃO

Se todas as pessoas agissem assim, o sistema seria justo?

Avaliar se o comportamento pode ser generalizado sem gerar injustiça, discriminação ou impacto negativo.

TESTE DA TRANSPARÊNCIA

Esta decisão resistiria ao escrutínio público?

Verificar se a decisão se mantém ética quando submetida a escrutínio: colegas, comunidade, stakeholders, imprensa, reguladores.

DILEMAS DEI

STAKEHOLDER THINKING

Quem é afetado pela decisão? Quem ficou fora da discussão?

Garantir que a decisão considera todas as partes, especialmente quem pode sofrer impactos indiretos ou invisíveis.

TESTE DA VULNERABILIDADE

Algum grupo vulnerável será prejudicado de forma desproporcional?

Avaliar o impacto assimétrico da decisão é o coração de uma ética inclusiva.