KE-78-09-735-PT-C

Diversidade no emprego

um guia para as PME

Serviço das Publicações
Publications.europa.eu

ISBN 978-92-79-12160-9

PELA DIVERSIDADE
CONTRA A DISCRIMINAÇÃO

Uma iniciativa da União Europeia

Índice

Empregadores de PME e diversidade 1

O que pensam e fazem os outros empregadores de PME em relação à «Diversidade»? 2

O que posso fazer? 3

As 8 sugestões mais importantes 4
1. Analise o seu negócio 4
2. Recrute a partir de uma base de talentos mais diversificada 5
3. Encontre novos clientes e tenha acesso a novos mercados 6
4. Faça um planeamento empresarial baseado na procura 8
5. Melhore a comunicação com os funcionários 9
6. Melhore a sua imagem e reputação 10
7. Avalie o que já fez 11
8. Obtenha ajuda e apoio 12

Mais conselhos 13
Lista de controlo da diversidade 14
Indicações para áreas-chave 15
Descrição do posto de trabalho 15
Especificação da pessoa 15
Anunciar uma vaga 16
Escolher a «pessoa certa para o trabalho» 17
Reter os funcionários 18
Fazer o marketing da empresa 19

Recursos 20

Publicações da Comissão Europeia 20

Contactos e ligações úteis 20

Empregadores de PME e «Diversidade»

- A reserva de mão-de-obra tradicional a que as pequenas e médias empresas (PME) recorrem para o recrutamento está a ficar mais reduzida.*
- No futuro, a migração oriunda de países fora da UE será a principal causa do aumento da população.
- Prevê-se que o número de pessoas com mais de 65 anos atinja o dobro do número de pessoas em «idade activa».
- Existem cada vez mais grupos de mão-de-obra qualificada, mas não utilizada.
- As mudanças culturais e demográficas conduzem a uma procura diversificada por parte dos clientes.

O desafio que enfrentam todas as empresas na Europa é o facto de **a oferta de mão-de-obra e a procura dos clientes estarem destinadas a alterarem-se significativamente.**

Esta publicação ajudará a sua empresa a lidar com estas mudanças, tornando-o assim a si e à UE mais competitivos, sendo este um dos principais objectivos da Comissão Europeia.

** Devido às mudanças demográficas, culturais e migratórias que também afectam a oferta de mão-de-obra local, sendo esta a principal fonte de recrutamento das PME.*

Foi concebida para levar os empregadores de PME a pensarem de forma mais perspicaz sobre como e a partir de onde devem recrutar pessoas e sobre os mercados a que têm acesso.

A principal ideia por detrás desta forma de pensar mais perspicaz é a «Diversidade».

A «Diversidade» é ensinar as empresas a explorarem as diferenças no mercado de trabalho e no leque de clientes para melhorarem a competitividade e lidarem com as mudanças.

Quatro coisas a saber sobre a «Diversidade»:

- Por vezes, é designada por «Gestão da diversidade», «As empresas e a diversidade», «A viagem da diversidade», «Igualdade e diversidade» ou «Diversidade e inclusão».
- Não se trata de: obrigar as empresas a empregarem pessoas que não querem ou de que não precisam, implementar legislação ou aumentar a regulamentação.
- Trata-se de levar as empresas a pensarem de forma mais perspicaz sobre o que fazem e a adoptarem uma abordagem de gestão empresarial mais lógica em vez de usarem o «instinto», que as expõe a riscos desnecessários.

- Adapta-se a empresas de qualquer dimensão, podendo ser tão simples e rápida quanto precisa.

Nas próximas secções, iremos ver o que pensam e fazem os outros **empregadores de PME** em relação à «Diversidade», fazer algumas **sugestões simples** que o ajudarão a adoptar uma abordagem de «Diversidade» na sua empresa, assim como prestar aconselhamento sobre o **recrutamento, a gestão de funcionários e o marketing**. Por fim, se tiver interesse em saber mais, poderá encontrar algumas organizações e publicações úteis na secção **Recursos**.

O que pensam e fazem os outros empregadores de PME em relação à «Diversidade»?

Em 2008, a Comissão Europeia financiou um estudo para descobrir qual o significado de «Diversidade» para as PME.

Este estudo foi realizado nos 27 Estados-Membros da UE e baseou-se em **questionários e entrevistas** com proprietários/gestores de PME de todos os sectores e dimensões.

O que pensam e fazem os empregadores de PME em relação à «Diversidade»

- Normalmente, **não reconhecem a linguagem** usada por organizações governamentais para descrever a ideia de «Diversidade».
- No entanto, **fazem muitas das coisas que a «Diversidade» representa** tais como, a flexibilidade do horário de trabalho, para aumentarem a produtividade e atraírem o funcionário certo.
- Podem ter a **ideia errada de que a «Diversidade» é um projecto do governo** para os obrigar a empregarem pessoas que não querem ou de que não necessitam só porque são «diversificadas».
- Acontece frequentemente que as empresas, em particular, as PME mais pequenas, **não tenham consciência dos benefícios que a «Diversidade» lhes pode trazer**, permanecendo vulneráveis por confiarem em «instintos» e numa gestão empresarial informal.
- As empresas, em particular, as PME de maiores dimensões, **já começaram a aplicar a gestão da «Diversidade»** e estão a aperceber-se dos benefícios de uma maior competitividade.
- As empresas, em particular, as PME mais pequenas, podem pensar, erradamente, que a **«diversidade é apenas para empresas de maiores dimensões** e que é muito complicada, exigindo um grande dispêndio de tempo (que elas não têm!).
- As empresas, em particular as PME mais pequenas, que nunca tinham ouvido falar de «Diversidade» **aperceberam-se rapidamente dos benefícios que poderiam retirar** da sua abordagem empresarial de base ao aprenderem como evitar ou combater problemas que tinham enfrentado no passado.

«Existe para garantir que passamos por cada etapa de recrutamento de forma profissional e comercial, não para garantir que cumprimos objectivos ou quotas para empregar um determinado tipo de pessoa, ajudando-nos também a evitar cometer erros durante o processo.»

O que posso fazer?

Esta secção oferece algumas **sugestões e conselhos simples** sobre o que fazer se estiver a pensar em adoptar uma abordagem mais comercial para o recrutamento, a gestão de funcionários e o marketing, fazendo todos estes aspectos parte da «Diversidade».

A primeira secção apresenta **8 sugestões rápidas** sobre o que pode ser feito. As sugestões, baseadas na experiência dos proprietários/gestores de empresas, destinam-se a dar-lhe a melhor oportunidade de fazer as coisas bem feitas e de evitar as questões que normalmente causam problemas às PME.

A segunda secção oferece **conselhos mais pormenorizados** sobre o que pode ser feito para garantir que o **recrutamento, a gestão de funcionários e o marketing** são realizados de forma comercial, colocando em prática algumas actividades básicas de «Diversidade».

É possível que já faça algumas destas coisas, mas não as designe por «Diversidade» ou não tenha forma de mostrar que as faz (**prova formal**). Seguir algumas das sugestões aqui apresentadas permitirá à sua empresa tirar **o maior proveito possível** dos esforços que está a empreender.

As 8 sugestões mais importantes

Os 8 pontos não têm de ser considerados por ordem, mas o primeiro ponto é uma introdução natural para os seguintes.

1. Analise o seu negócio

Invista algum tempo a analisar os pontos fortes, ameaças, pontos fracos e oportunidades da sua empresa em relação a:

- ✔ **Mão-de-obra** – competências, experiência, conhecimentos, cultura, idade, género e etnia – as ideias novas (inovação) e o talento são permitidos por uma colaboração diversificada.
- ✔ **Recrutamento** – como o faz, se é que o faz? Está a desperdiçar a pessoa certa ou a empregar a pessoa errada? Baseia-se apenas no «passa palavra» ou no «instinto» ou tem uma abordagem mais formal e lógica?
- ✔ **Formação** – existe? Deveria existir? Obtenha o máximo dos funcionários e aumente o moral, existem programas (estatais) que poderiam ajudá-lo?
- ✔ **Comunicação** – como é que os funcionários sabem o que estão a fazer ou como comportar-se entre eles e perante clientes? Todos podem contribuir com ideias?
- ✔ **Estilo de gestão** – quem tem responsabilidades? Poderia ser diferente ou mais bem organizado? Qual a melhor forma de aproveitar o seu tempo e os seus funcionários?
- ✔ **Clientes** – deseja estabelecer uma base de clientes maior e mais diversificada e os clientes têm a oportunidade de contribuírem com as suas ideias? Que tipo de relacionamento tem com as pessoas a quem vende ou compra?
- ✔ **Regulamentações do trabalho e leis** – pretende evitar problemas, obter uma ajuda gratuita e obter novos contratos do sector público, mostrando que é pró-activo porque aplicou algumas boas abordagens?

Comece por passos pequenos, o que não lhe tomará muito tempo e, quando estiver a pensar sobre estes passos, **pense naquilo que gostaria de mudar**. Fixe alguns **objectivos** (por exemplo, melhorar o feedback dos clientes e encontrar novos clientes nas pessoas que normalmente não recorrem à sua empresa), sendo que as seguintes **sugestões** irão ajudá-lo a alcançá-los.

2. Recrute a partir de uma reserva de talentos mais diversificada

As preocupações essenciais prendem-se com o facto de não se conseguir encontrar a pessoa certa ou de se empregar a pessoa errada. Tal deve-se ao facto de os proprietários das empresas usarem normalmente o «**passa palavra**», tomando decisões de recrutamento baseadas no facto de «**gostarem**» ou não da pessoa («instinto»).

Tomar uma decisão baseada em valores, atitudes e crenças pessoais causará problemas. Poderá levar a empregar a **pessoa errada e à discriminação**.

No entanto, se efectuar o processo da maneira acertada, será mais provável que arranje alguém em quem pode confiar, que consegue desempenhar a função e que será um **contributo valioso** para a empresa. Se pretender obter contratos com grandes organizações (principalmente estatais), estas terão de qualquer modo como requisito o uso de uma abordagem de «Diversidade»!

Como fazê-lo

- ✔ Decida quais as **competências, conhecimentos e experiência** de que o negócio necessita para preencher uma posição específica.
- ✔ A partir daí, elabore: uma **«descrição do posto de trabalho»** (o que se espera que a pessoa faça e alcance, tarefas e responsabilidades diárias) e uma **«especificação da pessoa»** que delineie as competências e experiência necessárias – em caso de dúvidas, peça ajuda (por exemplo, à sua câmara de comércio, à sua estrutura local de apoio a empresas, a outros membros da empresa, à sua associação artesanal ou profissional, à sua administração local ou pesquise na Internet).
- ✔ Certifique-se de que a descrição do posto de trabalho **não impede ninguém** de se candidatar devido ao facto de ter especificado que pretende alguém de um certo meio, localização, idade, etc. Em função do trabalho, há certas exigências que são permitidas por lei, caso sejam essenciais para o posto de trabalho em questão. Em caso de dúvida, peça ajuda.
- ✔ Evite processos de recrutamento baseados no «passa palavra». Assegure-se de que a sua abordagem permitirá (e incentivará) **a candidatura do maior número possível de pessoas** (por exemplo, use línguas diferentes, Web sites acessíveis a invisuais e pessoas com deficiências visuais, jornais locais, lojas frequentadas por várias comunidades, organizações profissionais/revistas, instituições governamentais, etc.).

- ✔ Explicite que são **bem-vindas candidaturas oriundas de todos os sectores da comunidade** e proponha falar informalmente do trabalho com potenciais candidatos.

- ✔ Ao seleccionar os candidatos, assegure-se de que avalia as suas candidaturas com base na descrição do posto de trabalho e na especificação da pessoa, atribua-lhes uma nota e evite fazer juízos pessoais (por exemplo, sobre a sua origem, idade, períodos sabáticos, etc.). Em vez disso, **concentre-se na experiência, nas competências e nas aptidões.**

- ✔ A entrevista é a forma mais comum de tomar uma decisão, pense em como ela deve ser realizada (por exemplo, hora, local, acessos). Pode também colocar a pessoa perante **uma tarefa ou um problema relacionado com o trabalho em questão**. Tenha um tipo de sistema de notação: números de 0 a 10 ou classificação. Use este sistema para fazer uma **avaliação objectiva** dos candidatos mais adaptados ao trabalho em questão. Convença toda a gente a fazer o mesmo e procure envolver no processo mais do que uma pessoa da sua empresa (se possível).

3. Encontre novos clientes e tenha acesso a novos mercados

Alcançar uma **base de clientes diversificada** exige uma diversidade de funcionários ou, pelo menos, uma compreensão do quão diversificados os clientes podem ser. Tal poderá referir-se à idade, género, fé, etnia, orientação sexual ou capacidades e a uma compreensão das diferentes necessidades dos clientes.

As grandes empresas já o fazem há muito tempo, **visando diferentes mercados** através de funcionários que têm uma afinidade com uma base de clientes específica e da **adaptação de serviços e produtos** a estes clientes. Esta abordagem permite ter acesso a novos mercados, manter a fidelidade dos clientes e aumentar o volume de negócios dentro de uma base de clientes já existente.

Não fique limitado por se concentrar apenas num mercado fixo e conhecido (normalmente devido a um bom relacionamento pessoal com os clientes), que o deixa vulnerável em caso de mudança ou redução do volume de negócios.

Como fazê-lo

- ✔ **Reconheça a diversidade e a escala do potencial mercado** que pode atrair (por exemplo, idade, orientação sexual, etnia, deficiências, hábitos culturais de diferentes comunidades) – será que o seu produto ou serviço pode ser adaptado para apelar a diferentes nichos de mercado ou será que está a fazer algo que pode afastar as pessoas da sua empresa e que poderia mudar sem perder os seus actuais clientes? Será que está a afastar potenciais clientes com algo que os possa deixar desconfortáveis?

- ✔ **Investigue as necessidades de potenciais novos clientes**; pode ser tão simples como entrar em Web sites dedicados a estas comunidades, fazer perguntas a amigos ou família com conhecimento específico de outras culturas ou questionar os seus próprios funcionários. Assegure-se de que os materiais publicitários são acessíveis e aceitáveis para todos.

- ✔ As microempresas e as empresas mais pequenas tendem a ter um relacionamento muito mais estreito com os clientes do que as empresas de maiores dimensões. Explore este relacionamento e **obtenha *feedback* dos clientes.**

- ✔ **Reconheça os benefícios** existentes em fazer corresponder a personalidade, idade, meio e estilo dos seus funcionários ao dos seus clientes. Em alternativa, adquira algum conhecimento pessoal das pessoas com quem lida (se for da sua responsabilidade) para saber como identificar-se com elas. Precisa de algo que as cative e as atraia.

- ✔ **Descubra e aproveite as novas oportunidades oferecidas pelos meios de comunicação social** (por exemplo, revistas locais, rádio, grupos sociais, Web sites) ou use locais onde as pessoas se reúnem (por exemplo, os pais à porta da escola) para dirigir o marketing para novos grupos em vez de colocar folhetos debaixo das portas!

- ✔ **Procure algum tipo de formação básica** que o ajudará a si e aos seus colaboradores a lidarem com uma base de clientes diversificada. Isto poderá passar simplesmente por descobrir os hábitos e as actividades de certos grupos ou por obter qualificações e reconhecimentos associados ao relacionamento com grupos específicos (por exemplo, linguagem gestual ou a utilização de tecnologia para comunicar).

4. Faça um planeamento empresarial baseado na procura

Pode ir mais longe na actividade de disponibilizar aos clientes informação respeitante ao funcionamento da empresa, relacionando as necessidades dos clientes com uma estratégia empresarial: **colocar as necessidades dos clientes no centro do seu planeamento empresarial.**

Tal garante que a **diversidade de necessidades dos clientes** seja considerada em qualquer planeamento para melhorar o negócio, requerendo que a sua empresa reflicta sobre como lhes dar resposta (em termos de perfil, criatividade, atitudes, formação e necessidades de desenvolvimento dos funcionários).

Este processo pode ser tão sofisticado quanto quiser, desde usar a opinião dos clientes (obtida durante conversas informais) para melhorar o acesso a um produto ou serviço, até conduzir uma pesquisa de mercado estruturada através de base de dados de clientes na qual se basearão uma futura diversificação de produtos ou serviços e uma estratégia de formação dos funcionários.

Como fazê-lo

- ✔ **Descubra as exigências de uma carteira diversificada de clientes (e potenciais clientes)** – através de diálogos informais ou de inquéritos mais formais (pode utilizar uma empresa externa de realização de inquéritos ou desenvolver o seu próprio inquérito – existem Web sites gratuitos para a realização de inquéritos se possuir os endereços de correio electrónico dos clientes).
- ✔ **Inclua esta informação no planeamento e no desenvolvimento da empresa**: tente dar às pessoas o que elas esperam (tendo em conta os factores económicos) segundo diferentes perspectivas, de maneira a que as mudanças na sua empresa vão ao encontro de uma série de exigências do mercado e não excluam (se possível) potenciais clientes.

- ✔ **Tente manter regularmente este tipo de *feedback* nos seus planos**, algumas empresas terão um sistema formal acessível de comunicações externas, baseado no feedback dos clientes na Internet, mas algumas contam apenas com conversas regulares e, provavelmente, com um questionário anual que permita um feedback e novas ideias por parte de clientes (existentes e novos).

- ✔ **Se analisar regularmente a sua empresa, integre este *feedback*** ou associe-o a outros procedimentos regulares (por exemplo, contabilidade anual ou avaliação trimestral do seu fluxo de caixa) para que se torne parte da sua rotina.

5. Melhore a comunicação com os funcionários

Apesar de a maioria das PME e, particularmente, as microempresas, beneficiarem de uma abordagem informal e flexível no que toca à gestão dos funcionários, **este estilo informal pode também ser um problema** para algum pessoal que não seja capaz de se envolver. Esta questão pode passar despercebida se não for abordada de forma mais formal, mas tal não precisa de ser complicado, basta ser estruturado e lógico.

Apesar de os gestores das pequenas e micro-empresas terem muitas vezes a oportunidade de comunicarem diariamente com os seus funcionários, **uma abordagem estruturada para permitir a comunicação é benéfica**, dado que uma comunicação interna clara promove o intercâmbio de ideias, conhecimentos e informações, evitando possíveis problemas.

Como fazê-lo

- ✔ **Reuniões regulares com os funcionários**. As reuniões podem ter um cariz profissional ou social, mas certifique-se de que não excluem pessoas devido à hora ou local onde se realizam. Sempre que possível, é importante ter reuniões estruturadas, com uma ordem de trabalhos acordada (divulgada previamente), conduzidas de forma a permitir um contributo justo e igualitário. Se estes procedimentos não forem possíveis, tente pelo menos reservar um período de tempo regularmente, mesmo que sejam apenas alguns minutos, em que o pessoal se possa encontrar para discutir uma questão específica.
- ✔ Nas situações em que reuniões formais de funcionários não sejam possíveis, **incentive o pessoal a sugerir ideias**, se necessário de forma anónima, quer oralmente, quer por escrito (por exemplo, placards informativos, caixa de sugestões).

- ✔ Se os funcionários já se reunirem formal ou informalmente de forma regular, como, por exemplo, em reuniões de avaliação ou encontros sociais, **aproveite estas oportunidades para obter o *feedback* dos funcionários.**

✔ Certifique-se sempre de que a **confidencialidade está protegida** quando estão a ser tratadas questões sensíveis ou quando os funcionários assim o exigem.

6. Melhore a sua imagem e reputação

Use o seu empenho nestas abordagens de «Diversidade» (por exemplo, mais sensíveis aos clientes) como uma ferramenta empresarial para melhorar a reputação e obter contratos, especialmente junto de empresas de maiores dimensões e organizações do sector público. Para as microempresas, esta parte da «Diversidade» significa demonstrar que é um bom empregador (mesmo que já o seja) através da manutenção de uma pequena quantidade de documentos que o provem, melhorando assim o seu perfil e reputação. As grandes empresas do sector privado e as organizações (governamentais) públicas exigem cada vez mais que as microempresas e as PME disponibilizem informação referente às suas **políticas de «Diversidade»** (abordagens) aquando de adjudicações. Está provado que a aplicação destas políticas (abordagens) pode ajudar as empresas a obterem contratos.

Como fazê-lo

✔ **Desenvolva políticas de «Diversidade»** (abordagens) **formais e básicas**. Tal significa que, apesar de poder já estar a levar a cabo a maioria das coisas aqui sugeridas, é importante manter um registo do que faz: mas mantenha este procedimento simples. Poderá simplesmente tratar-se de uma pequena placa onde afirma o seu empenho para com a dignidade no trabalho ou uma lista das coisas que já faz no recrutamento ou na formação. Caso o faça, tenha provas que o sustentem.

✔ Pode ir mais longe ao **definir alguns objectivos daquilo que pretende alcançar**. Talvez uma breve lista de coisas que quer fazer no próximo ano (objectivos), elaborada com a ajuda dos funcionários (por exemplo, lidar com a questão do trabalho flexível em feriados religiosos).

✔ Se tiver planeada alguma **formação**, demonstre como ela pode incluir algumas **questões relacionadas com a «Diversidade»** (poderá simplesmente ser a aprendizagem dos diferentes hábitos culturais de potenciais novos clientes) e tome nota disso nos seus registos.

✔ Se tiver **recrutado** ou estiver a pensar em recrutar pessoas, tome nota do que fez para seguir algumas das **abordagens de «Diversidade»**. Tal serve de prova, mas também permite ver os aspectos que funcionaram para os poder repetir ou melhorar no futuro.

✔ Se possuir um **manual ou orientações gerais**, poderá incluir nele artigos sobre «Diversidade». As microempresas podem elaborar uma breve exposição sobre o facto de a «Diversidade» e a promoção da dignidade no trabalho estarem a ser adoptadas no local de trabalho. Tal pode ser enunciado de forma a adaptar-se ao local de trabalho e fazer parte do seu conjunto de provas.

✔ As PME podem **monitorizar e registar informações sobre funcionários e clientes** para demonstrar a variedade de pessoas empregadas e a quem são prestados serviços. Tal pode servir de base para uma estratégia, juntamente com uma análise anual para avaliar os progressos realizados. No entanto, para as microempresas, poderá ser igualmente útil ter consciência da **variedade de pessoas** com que lida (por exemplo, faixa etária, meio, sexo), bem como do seu contributo. Nem sempre é possível ou legal ter registos pormenorizados sobre todas as pessoas.

7. Avalie o que já fez

Seja qual for a acção que desenvolva que afecte a sua empresa, é importante **reflectir sobre o seu impacto e custos** (tempo, esforço, recursos). O mesmo se aplica a estas sugestões; caso contrário, poderá não se aperceber dos benefícios daquilo que fez ou, até, constatar que tentou fazer muito demasiado cedo.

A avaliação deverá ser um processo conjunto (quando possível) para ajudar os proprietários, os gestores e os funcionários das empresas a compreenderem o porquê destas abordagens. Avaliar o que aconteceu também serve para manter as pessoas envolvidas, incentivar futuras abordagens e mudar atitudes.

Como fazê-lo

✔ Antes e depois de adoptar qualquer uma das abordagens aqui mencionadas, **pense naquilo que pretende retirar delas para si e para a empresa** (por exemplo, melhor relacionamento entre funcionários, aumento da produtividade, um local de trabalho mais alegre, uma maior base de clientes, etc.). Pode então avaliar o seu impacto, comparando-o com as suas expectativas. Isto pode ser feito de forma muito específica com um **conjunto claro de objectivos** relacionados com o volume de negócios e a demografia dos seus mercados ou, simplesmente, através da obtenção de ***feedback* do pessoal** em diversas alturas, para ficar com uma impressão do seu estado de espírito.

✔ **Pense no tempo e nos recursos que investiu no processo**. Isto poderá ser tão simples quanto alguns minutos para ler estas sugestões e decidir dialogar com o pessoal para adoptar um pacote completo de avaliações e bases de «Diversidade» para a sua empresa.

- ✔ Pode então pensar nos **benefícios em comparação com os recursos** investidos. Os benefícios podem ser: soluções para preencher uma vaga, lidar com o absentismo, acesso a novos mercados, melhoria do desempenho nos mercados existentes, acesso a talento, obter o máximo do pessoal existente, aumento da inovação/criatividade ou melhoria da reputação.

8. Obtenha ajuda e apoio

Esta brochura apresenta **várias sugestões** sobre o que pode ser feito para atingir uma abordagem de «Diversidade», mas infelizmente é impossível incluir nela todas as respostas. Se as pessoas sentirem que têm dificuldades em perceber o que podem fazer ou se pretenderem aprofundar as questões, é essencial que obtenham ajuda, amplamente disponível.

- ✔ Quando procuram um aconselhamento sério, os proprietários das empresas tendem a dirigir-se aos seus **contabilistas, consultores financeiros, advogados ou a uma pessoa de confiança**. No entanto, existem muitas outras instituições públicas e privadas que oferecem ajuda profissional, sendo que a maioria não cobra honorários ou cobra apenas uma pequena taxa.
- ✔ **As autarquias, organizações profissionais, câmaras de comércio, redes de empresários, sindicatos e associações profissionais** são fontes de informação muito úteis, particularmente se já pagar pelos seus serviços e se estiver regularmente em contacto com elas.
- ✔ Na maioria dos casos, poderá **pesquisar na Internet** e encontrar o material de que precisa (gratuitamente), sendo que esta brochura contém algumas ligações-chave como ponto de partida.
- ✔ Algumas PME recorrerem a um **consultor comercial** da sua instituição financeira (banco ou patrocinador) e os **outros proprietários e gestores de empresas** podem ser uma fonte útil de conselhos.
- ✔ Comece por um contacto de confiança e descubra quem está **em melhor posição para o ajudar** ou consulte os **recursos** indicados no final desta brochura e procure um contacto para a sua associação profissional ou para a câmara de comércio da sua região. Existe muita informação gratuita. Comece por aí!
- ✔ Em reuniões de negócios ou feiras profissionais locais, pode **discutir os seus pontos de vistas com outros proprietários**, gestores ou potenciais adjudicadores. Procure redes inter-empresariais na sua região ou use as suas cadeias de fornecimento para adquirir conhecimentos junto de outras empresas.
- ✔ Poderá considerar útil discutir as necessidades da sua empresa com alguém que seja **externo à empresa** (por exemplo, uma rede de apoio empresarial local), alguém que será capaz de olhar para a sua empresa com «olhos» novos (e imparciais).
- ✔ Para as microempresas e empresas sem departamento de recursos humanos, certifique-se de que obtém uma ajuda que não fale apenas das abordagens de «Diversidade», mas que também faça a **ligação entre as abordagens e os benefícios** que as mesmas poderão trazer para a sua empresa através de conselhos práticos e específicos.
- ✔ Se recorrer ao apoio de uma pessoa específica externa à empresa, permita-lhe **acompanhar o processo** no que respeita à implementação de quaisquer mudanças (por exemplo, participar num processo de entrevista) e à elaboração de uma avaliação sobre o êxito da abordagem.
- ✔ **Discuta abordagens e problemas** com funcionários e amigos.

Mais conselhos

Para as empresas que precisam de **informações mais detalhadas** sobre como abordar a «Diversidade» ou para continuarem com o que estão a fazer («A viagem da diversidade»), a seguinte **lista de controlo da diversidade** e as **indicações para áreas-chave** irão levá-lo mais longe neste caminho e aprofundar as 8 sugestões descritas anteriormente.

Lista de controlo da diversidade

Trata-se de um modelo básico que poderá utilizar se precisar de passar em revista a sua empresa em relação a determinadas **questões da «Diversidade»** e que o ajudará a perceber o que já está a fazer e o que precisa de ser feito. É, por vezes, designada por **«Análise das necessidades de diversidade»**.

	Introdução	
1.	Defina o seu objectivo para conseguir uma mão-de-obra mais diversificada	
2.	Crie uma estratégia ou planos para alcançar a diversidade	
3.	Envolva os funcionários para que possam avaliar os planos e ter uma opinião	
4.	Recolha e monitorize as informações relativas ao que pretende fazer	
	Marketing	
5.	Promova os seus objectivos de diversidade junto de clientes existentes e novos	
6.	Forme os funcionários para que possam lidar com um maior grupo de clientes	
7.	Adopte as tácticas necessárias para chegar a uma base de clientes mais ampla	
8.	Obtenha o *feedback* dos clientes e avalie as opiniões e informações	
9.	Descubra de que forma as leis afectam a sua responsabilidade para com os clientes	
	Recrutamento	
10.	Defina o seu objectivo e plano para recrutar a partir de uma reserva de mão-de-obra mais ampla	
11.	Explore o apoio que pode receber no seu plano de recrutamento (por exemplo, organizações estatais ou públicas)	
12.	Crie, avalie e faça mudanças (se necessário): Descrições de postos de trabalho/especificações de pessoas Anúncios de emprego Documentos de candidatura Abordagens de selecção e entrevista Contratos e âmbitos de competência	
13.	Disponibilize formação sobre recrutamento a todos os envolvidos no processo	
14.	Efectue as mudanças necessárias no local de trabalho para os novos funcionários	
15.	Compare e avalie as informações sobre os candidatos	
16.	Descubra de que forma as leis afectam a sua responsabilidade para com os funcionários	
	Retenção	
17.	Certifique-se de que os funcionários estão representados na empresa	
18.	Garanta que as oportunidades (por exemplo, formação, promoção) estão abertas para todos	
19.	Promova o respeito e a dignidade entre os funcionários	
20.	Reúna e analise as informações sobre os funcionários, contrapondo-as com as respectivas posições	
21.	Tome acções contra o assédio e a discriminação	
22.	Quando possível, trabalhe com os funcionários no sentido de possibilitar condições flexíveis	

Nome da empresa	
Assinada por	
Posição	
Data	
Assinatura	

Indicações para áreas-chave

Descrição do posto de trabalho

Defina as funções e tarefas principais de uma vaga para o ajudar a recrutar a pessoa certa.

- ✔ **Enumere as tarefas que, na sua opinião, o cargo irá envolver** (mas não exagere com 20 tarefas, não inclua todos os pormenores e opte por um máximo de 10 tarefas).
- ✔ Ao enumerar as principais tarefas, **concentre-se nas acções em vez de usar termos gerais**, como «será responsável por», etc.
- ✔ **Mantenha uma linguagem simples** e sem terminologia vaga.
- ✔ **Evite tudo o que possa desencorajar alguém** capaz de desempenhar a função de se candidatar.
- ✔ Em vez de mencionar detalhadamente de que forma a função deve ser desempenhada, **seja claro sobre aquilo que pretende que o funcionário produza.**
- ✔ **Seja claro sobre o posto de trabalho a que se refere a vaga**, inclusive qualquer responsabilidade de gestão ou a quem a pessoa irá responder.
- ✔ Se apropriado, **defina os resultados e a produtividade exigidos.**
- ✔ **Não aborde questões muito específicas**, como categorias profissionais ou horários de trabalho, que podem mudar e afectar toda a mão-de-obra porque terá dealterar a descrição do posto de trabalho de toda a gente. Estas deverão ser guardadas num **documentoà parte** (manual), de tal modo que apenas precise de as alterar uma vez.

Especificação da pessoa

Use estas instruções para definir as características que o funcionário deve ter.

- ✔ **Mantenha uma linguagem simples** e sem terminologia vaga.
- ✔ **Evite tudo o que possa desencorajar alguém** capaz de desempenhar a função de se candidatar.
- ✔ Seja claro e **defina competências, conhecimentos e experiências essenciais** em vez de qualificação específicas – especifique estas últimas apenas se tal for exigido legalmente para o posto de trabalho em questão.
- ✔ **Peça uma prova das experiências de sucesso** e não necessariamente da altura em que foram adquiridas.
- ✔ **Seja racional em relação aos requisitos necessários**. Não dê falsas expectativas sobre a natureza do trabalho nem subvalorize a complexidade das tarefasenvolvidas.

- ✔ Evite fazer afirmações gerais que, na sua opinião, **caracterizam o tipo de pessoa de que precisa**, mas que se baseiam numa interpretação pessoal, tais como: «um bom sentido de humor» ou «de confiança, capaz de lidar com o stress».
- ✔ **Evite indicar uma idade ou um tipo de pessoa** (por exemplo, madura, extrovertida).
- ✔ Tenha em conta que a **mobilidade** não deve apenas prender-se com a capacidade de conduzir.
- ✔ Permita às pessoas que forneçam uma **experiência relevante retirada de qualquer parte da sua vida**, e não apenas de anteriores empregos.

Certifique-se de que especifica os requisitos «**essenciais**» e os requisitos «**úteis**». Se um candidato não tiver os critérios «essenciais», poderá ser recusado.

Certifique-se de que todos os candidatos podem **facilmente ter acesso e compreender** todas estas informações; caso contrário, terá perdido o seu tempo.

Anunciar uma vaga

Certifique-se de que o anúncio está directamente associado à descrição do posto de trabalho e à especificação da pessoa.

- ✔ **Mantenha uma linguagem simples** e sem terminologia vaga, use apenas termos relevantes para o trabalho e **evite uma linguagem que desencorajará alguém** capaz de desempenhar a função.
- ✔ Coloque o anúncio onde terá mais probabilidades de atrair os **candidatos certos no mercado de trabalho** (por exemplo, profissionais, diplomados, comércio, etc.), **sem o restringir** a apenas uma parte da comunidade.
- ✔ **Explore todas as oportunidades de anúncios gratuitos**, inclusive fóruns públicos e organizações estatais.
- ✔ **Anuncie o emprego através de redes comunitárias locais**, inclusive as dirigidas a grupos específicos (por exemplo, minorias étnicas, pessoas com deficiência).
- ✔ Se recorrer a uma empresa de recrutamento, verifique que as suas acções **não excluem ninguém** que a sua descrição pretenda atrair.
- ✔ Inclua uma **exposição geral sobre as suas intenções de recrutamento**, tais como «são bem-vindas candidaturas oriundas de todos os quadrantes da sociedade».
- ✔ A não ser que possam ser justificados (legalmente), **evite termos que especifiquem um determinado género, religião, etnia, orientação sexual, cultura, idade ou condição de saúde.**

- ✔ Cinja-se às **aptidões, competências e experiência** necessárias para o emprego.
- ✔ Forneça **informações relevantes** sobre a posição: por exemplo, salário, local, responsabilidades de gestão, tal como referidas na especificação do emprego.
- ✔ Defina claramente **de que forma as candidaturas devem ser feitas, a data de encerramento das mesmas e as datas das entrevistas.**
- ✔ Dê ao anúncio um **texto forte**, tornando-o atraente e ordenado: pense naquilo que o atrairia.

Escolher a «pessoa certa para o trabalho»

Um bom formulário de candidatura deverá ajudá-lo a formar uma **opinião clara** sobre o candidato, contrapondo-a com a descrição do posto de trabalho e a especificação da pessoa. O melhor é fazê-lo num formulário padrão, o que significa que **não precisa de um Curriculum Vitae (CV).**

- ✔ Quando possível, é útil **manter registos dos tipos de candidatos** (por exemplo, etnia, deficiência, etc.), mas faça estas observações à margem do processo de candidatura, sendo claro em relação ao facto de elas se destinarem apenas aos seus registos pessoais.
- ✔ Se precisar de elaborar uma lista breve, assegure-se de que o faz **apenas com base nas especificações que delineou**: evite fazer juízos pessoais.
- ✔ **Passe em revista a sua lista breve com funcionários e colegas**, mas elimine quaisquer detalhes pessoais antes de o fazer: torne-a a mais anónima possível.
- ✔ **Evite fazer suposições** e analise cada uma das qualidades do candidato com objectividade (por exemplo, concentre-se na competência que fez com que tivesse as qualificações necessárias, mas não sobre quando ou onde foi adquirida).
- ✔ **Se fizer entrevistas, tente ser acompanhado por, pelo menos, duas pessoas** e garanta que ambas estão na posse de todas as informações relevantes e acordaram anteriormente a abordagem a ter.
- ✔ **Certifique-se de que conhece todas as exigências que o candidato possa ter** em relação à entrevista e ao seu decorrer. Tal pode ser feito através das informações dadas por ele ou através de um diálogo informal antes da reunião.
- ✔ **Escolha as perguntas da entrevista** antes da sua realização, e discute-as com colegas e funcionários. Certifique-se de que identificam as aptidões, experiência e competências do candidato, contrapondo-as com a descrição do posto de trabalho e a especificação da pessoa.

- ✔ **Desenvolva um sistema de notação** para avaliar as respostas dos candidatos, contrapondo-as com as especificações que definiu. Não avalie os candidatos entre eles.
- ✔ **Considere o que deve ser feito** para que possa contratar o melhor candidato, por exemplo, formação linguística, condições de acesso ou novo equipamento.
- ✔ **Adopte uma abordagem de «teste objectivo»** se for exigido do candidato uma competência ou conhecimento específico para desempenhar a função, e dê uma nota aos seus resultados.
- ✔ **Discuta a entrevista e os resultados do teste** com todas as pessoas que participaram no processo.
- ✔ **Informe as pessoas o mais rapidamente possível** em relação à decisão e dê, ou pelo menos, proponha, um feedback aos candidatos rejeitados.

Reter funcionários

- ✔ A integração deve incluir uma **formação prática, orientação, políticas e um guia para os tipos de comportamentos** aceites no local de trabalho.
- ✔ **Disponibilize acesso a formação profissional**, inclusive a oportunidades de desenvolvimento pessoal.
- ✔ **Disponibilize formação sobre «Diversidade»**, podendo isto ser apenas algumas ideias básicas sobre como lidar com diversas culturas em relação a colegas de trabalho e clientes.
- ✔ **Afirme que acredita na dignidade no trabalho** e no facto de o assédio ou a intimidação, seja de que tipo for, não serem bons para ninguém, incluindo para a sua empresa.
- ✔ **Quando possível, adopte um trabalho flexível** com os funcionários para se adaptar a diversas necessidades, mesmo que isto seja apenas temporário com vista a manter o pessoal competente e leal.
- ✔ **Certifique-se de que todos os funcionários podem comunicar** no local de trabalho (dar um contributo ou formular uma opinião, ideias ou problemas). Tal pode ser concretizado através de diálogos formais ou informais, mantendo-os confidenciais se tal for necessário.
- ✔ **Analise e aplique ideias** que podem melhorar os processos de trabalho dos funcionários e, portanto, aumentar a produtividade.
- ✔ Tome nota (quando possível) dos **processos disciplinares e de reclamações** e comunique-os a toda a gente.
- ✔ **Monitorize e analise as informações** sobre as actividades do pessoal, o desempenho, a posição, os objectivos, as responsabilidades, o absentismo e as doenças.
- ✔ **Descubra quais as instituições e organizações públicas** que podem ajudar a dar apoio à sua empresa na tentativa de implementar mudanças para as pessoas no local de trabalho.

Fazer o marketing da empresa

Pense no que está a oferecer: se o **preço, produto ou serviço** são semelhantes aos dos seus concorrentes, precisa de algo mais para atrair e manter o negócio.

- ✔ **Explore as competências e qualidades diversificadas dos seus funcionários** como uma vantagem competitiva.
- ✔ Pode manter o negócio e **melhorar a sua quota-parte de mercado graças à sua reputação de bom empregador,** mostrando que está consciente das necessidades diversificadas dos seus clientes.
- ✔ **Uma mão-de-obra que reflicta a sua base de clientes** está muito provavelmente (ou, pelo menos, parece estar) familiarizada com as necessidades dos seus clientes e preparada para as satisfazer.
- ✔ **Use e explore as actividades em prol da «Diversidade»** que leva a cabo, publicitando-as aos clientes.
- ✔ **Guardar provas das actividades** realizadas será também um material muito útil para propostas a contratos/concursos (por exemplo, boletins informativos, anúncios, comunicados de imprensa, cartazes nas instalações, políticas, estratégias, relatórios da empresa, Web sites, etc.).
- ✔ **Os funcionários são uma fonte de publicidade essencial** para a empresa, se tiverem uma boa experiência pessoal no local de trabalho.
- ✔ **Compreender o meio e as necessidades** dos vários elementos de uma mão-de-obra diversificada significa que terá mais probabilidades de atrair um cliente semelhante.
- ✔ Poderá responder a diversas exigências do mercado, **discutindo da forma de alterar o seu produto ou serviço** com funcionários e clientes.
- ✔ **Pequenas mudanças podem marcar a diferença junto dos clientes**, por exemplo, design interior, imagens (não ofensivas), cores, configuração, cadeiras – o que os faz sentirem-se bem-vindos?
- ✔ Em vez de considerar as diferenças como um problema para a sua empresa, **perceba de que forma os seus produtos e serviços as podem explorar**, os diferentes grupos têm um enorme poder de compra.
- ✔ **Pense na diversidade dos seus mercados** (considere a demografia) e desenvolva uma estratégia para chegar até eles. Faça algum trabalho de casa!

Recursos

Publicações da Comissão Europeia

*Guide for Training in SMEs (2009)**
*The SME Business Case for Diversity (2008)***
*Turning 'Diversity' into Talent and Competitiveness for SMEs (2008)***
*Continuing the Diversity Journey, Business Practices, Perspectives and Benefits (2008)***
*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace (2005)***

* *Documento disponível apenas em inglês.*
** *Documentos apenas diponíveis em Inglês, Francês e Alemão.*

Estas publicações encontram-se disponíveis no Web site da **Comissão Europeia, Direcção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades** website – http://ec.europa.eu/social/

Contactos e ligações úteis

Campanha de informação «Pela diversidade. Contra a discriminação.» – http://www.stop-discrimination.info

«Break gender stereotypes, give talent a chance» – Kit de ferramentas para PME – http://www.businessandgender.eu/products

Portal europeu para as PME – http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_pt.htm

European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME) – http://www.ueapme.com

Portugal
Associação Industrial Portuguesa, AIP – http://www.aip.pt

EUROCHAMBRES – Associação das Câmaras de Comércio e Indústria Europeias – http://www.eurochambres.be

Nem a Comissão Europeia nem qualquer pessoa que actue em seu nome são responsáveis pelo uso que possa ser feito com as informações contidas nesta publicação.

© Comunidades Europeias, 2009
Reprodução autorizada mediante indicação da fonte.

Fotografias: JPH Woodland – © Comunidades Europeias, 2009

ISBN: 978-92-79-12160-9
doi: 10.2767/64038