

MANUAL DE FORMAÇÃO
EM
GESTÃO DA DIVERSIDADE

por

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh**
(International Society for Diversity Management – idm)
www.idm-diversity.org

Setembro 2007



O conteúdo deste relatório não reflecte necessariamente a opinião ou a posição da Direcção-Geral Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, da Comissão Europeia. Nem a Comissão Europeia nem qualquer pessoa agindo em seu nome assumem qualquer responsabilidade pela utilização que for dada ao conteúdo desta publicação.

Esta publicação foi encomendada pela Comissão Europeia no âmbito do Programa de Acção Comunitário de Luta Contra a Discriminação (2001-2006), criado com vista a apoiar a implementação da nova legislação anti-discriminação da UE. O Programa, com a duração de seis anos, tem como alvo os investidores que podem ajudar a moldar uma legislação e políticas anti-discriminatórias adequadas e efectivas nos 25 Estados-Membros da União Europeia, nos países candidatos à UE e na EFTA.

Índice

Introdução: Como Usar o Manual

Secção 1 – Introdução à Diversidade e à Gestão da Diversidade

- 1.1. Uma fábula sobre a Diversidade: a Girafa e o Elefante
- 1.2. O que é a Diversidade? E o que é a Gestão da Diversidade?
- 1.3. A legislação Europeia
- 1.4. “*The Business Case for Diversity*”

Secção 2 – Aplicações da Gestão da Diversidade

- 2.1. Compreender Bem o Cenário: Processos de Mudança na Gestão da Diversidade
 - 2.1.1. O Processo de Mudança na Gestão da Diversidade
 - 2.1.2. Iniciativas para as Pequenas e Médias Empresas (PME)
 - 2.1.3. Sete Passos usando a Diversidade como Recurso
 - 2.1.4. Princípios da implementação da Gestão da Diversidade
 - 2.1.5. Auditoria da Diversidade – Um Instrumento de Auto-Avaliação das Empresas
 - 2.1.6. A Carta da Diversidade – uma Iniciativa de Voluntariado das Companhias
- 2.2. Estudos de casos de Boas Práticas no Local de Trabalho
 - 2.2.1 Adecco
 - 2.2.2 Air Products
 - 2.2.3 Dublin Bus
 - 2.2.4 Deutsche Bank
- 2.3. Exemplos de Modelos de Seminários Internos das Empresas em Gestão da Diversidade
 - 2.3.1. Seminário de um Dia sobre Gestão da Diversidade, destinado aos quadros directivos
 - 2.3.2. Seminário de Informação sobre a Diversidade destinado aos colaboradores
 - 2.3.3. Seminário de Estratégia sobre a Diversidade para grupos alargados

Secção 3. Informação suplementar

3.1. Bibliografia sugerida sobre a Diversidade e a Gestão da Diversidade

3.2. *Websites* europeus sobre a Diversidade e a Gestão da Diversidade

Introdução: Como Usar o Manual

Este manual para a gestão da diversidade foi elaborado para a Comissão Europeia no âmbito do projecto criado e financiado pela Comissão Europeia subordinado ao tema "Formação em Anti-Discriminação e Diversidade (VT/2006/009)".

O manual destina-se a acompanhar e apoiar a componente do projecto relativa à gestão da diversidade. O projecto tem como alvo as empresas dos 27 países da União Europeia e da Turquia, bem como os funcionários e os órgãos directivos das organizações de trabalhadores. Destina-se, além disso, a um leque mais vasto de formadores, consultores e outras pessoas interessadas na Gestão da Diversidade, para os quais este manual pode ser de utilidade.

A Secção 1 é uma introdução à gestão da diversidade como uma disciplina. Na Europa, a Gestão da Diversidade é uma disciplina com poucos anos. O manual apresenta uma panorâmica e estabelece uma definição desta matéria, descrevendo os benefícios decorrentes da Gestão da Diversidade.

A Secção 2 é dedicada a aplicações práticas da Gestão da Diversidade, mostrando como as empresas podem dar início a processos de mudança para otimizar a gestão da diversidade. A Auditoria da Diversidade (Diversity Audit) é um instrumento de auto-avaliação que permite às empresas o controlo de si mesmas. O exemplo de uma Carta da Diversidade mostra como as empresas podem trabalhar em conjunto o tema da Diversidade. Estudos de casos reais ilustram algumas iniciativas no bom sentido tomadas por várias empresas europeias. Para facilitar a leitura, o manual sugere também formas de realizar reuniões de trabalho ou seminários internos nas empresas, sobre o tema da Gestão da Diversidade, destinados a diferentes grupos alvo.

A Secção 3 sugere a consulta de mais informação em bibliografia e *websites* que abordam a Gestão da Diversidade na Europa.

Secção 1 – Introdução à Diversidade e à Gestão da Diversidade

1.1. Uma fábula sobre a Diversidade: a Girafa e o Elefante

Numa pequena comunidade suburbana, uma girafa construiu uma casa à medida da família. Para as girafas, a casa era maravilhosa, com o tecto muito alto e as portas bem altas. As janelas, no topo das paredes, deixavam entrar uma luz excelente e tinham uma linda vista, sem comprometer a privacidade da família. Corredores estreitos tinham permitido economizar espaço sem serem incómodos. A casa ficou tão bem construída que lhe foi atribuído o "Prémio Nacional 'Casa do Ano' para Girafas". Os donos ficaram muito orgulhosos.

Um dia, estava a girafa a trabalhar na sua oficina de carpintaria, montada com as melhores ferramentas e equipamento, quando ao olhar pela janela viu que um elefante vinha a descer a sua rua. "Este eu conheço-o...", recordou a girafa "estivemos juntos numa comissão de pais e alunos... Vou chamá-lo para ele ver a minha oficina nova. Talvez possamos até pensar nalguns projectos em comum." A girafa meteu a cabeça e o pescoço pela janela e convidou o elefante a entrar.

O elefante ficou encantado; também se lembrava de ter estado com a girafa na comissão de pais e gostaria de a conhecer melhor. Além disso, já sabia que a girafa tinha uma oficina nova e tinha curiosidade em vê-la. Avançou até à entrada da cave e esperou que lhe abrissem a porta.

"Entra, entra!" disse a girafa. Mas logo aí houve um problema. Embora o elefante conseguisse meter a cabeça pela porta, não conseguia entrar.

"Ainda bem que fizemos esta porta de maneira a abrir mais, para deixar entrar as máquinas e os materiais para a oficina", disse a girafa. "Espera um minuto, que eu já resolvo o problema." A girafa desenroscou uns parafusos, tirou uma série de tábuas e o elefante a custo lá conseguiu passar.

Estavam os dois muito entretidos de conversa sobre coisas de carpintaria quando a mulher girafa meteu a cabeça pelas escadas que desciam para a cave e chamou o marido: "Querido, vem ao telefone, que é o teu patrão".

"É melhor eu ir atender... mas deixa-te ficar à vontade, que eu posso demorar", disse a girafa ao elefante.

O elefante olhou à sua volta, lobrigou um objecto em madeira, meio acabado, em cima duma bancada a um canto da oficina e quis ver melhor do que se tratava. Mas, ao passar o corpo pelo umbral da porta da oficina, ouviu um barulho esquisito. Recuou, coçando a cabeça. "Talvez seja melhor eu ir ter com a girafa lá acima", pensou. Mas, ainda mal tinha começado a subir a escada, quando sentiu os degraus começarem a ceder. Deu um passo para trás e bateu contra a parede, que começou também a dar de si. Tentou sentar-se, muito confuso e comprometido, quando nisto a girafa desce as escadas.

"Mas o que é que se passa aqui?!" perguntou a girafa, atónita. "Eu estava só a tentar pôr-me à vontade", respondeu o elefante.

A girafa olhou em volta e disse: "Bem, bem, já estou a ver o problema. Como a porta é demasiado pequena para ti, temos de te encolher. Aqui ao pé há um ginásio que tem aeróbica. Se fizeres exercício, talvez tu consigas diminuir de tamanho".

"Talvez..." respondeu o elefante, sem parecer lá muito convencido.

"Além disso, as escadas também não aguentam o teu peso", observou a girafa. "Se frequentares umas aulas de ballet à noite, tenho a certeza de que ficarás mais leve. Espero bem que vás, porque gosto de te ter aqui comigo."

"Talvez" replicou o elefante "Mas, para te dizer a verdade, não penso que uma casa concebida para girafas alguma vez sirva para um elefante, a não ser que se mude muita coisa".

(de R. Roosevelt Thomas, (1999), *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5)

A questão que se coloca à Gestão da Diversidade é: como poderemos juntos – a nossa empresa – construir uma casa em que a diversidade seja respeitada, tenha o seu lugar e possa ser usada de forma positiva?

A fábula de R. Roosevelt Thomas sobre a girafa e o elefante pode ajudar muito a entender a diversidade e a gestão da diversidade.

1.2. O que é a Diversidade? E o que é a Gestão da Diversidade?

Nas últimas décadas, o comércio e a indústria na Europa registaram uma maior participação na força de trabalho de mulheres, de minorias, de migrantes, de pessoas idosas e de diferentes nacionalidades. Gradualmente, tem vindo a dar-se uma mudança na composição da força de trabalho até ao mais alto nível dos quadros directivos e da administração. A emergência de novos grupos de consumidores e clientes também apresenta novos desafios. A crescente diversificação da procura por parte dos consumidores exige estratégias mais criativas de fidelização e de inovação dos produtos. Os processos, os produtos e os serviços têm de ser personalizados de modo a satisfazer essa procura específica.

Mesmo assim, muitas empresas ainda perguntam: porquê preocupar-nos com a diversidade? A resposta mais comum é a de que a discriminação é um erro, tanto do ponto de vista legal como moral. Mas nos nossos dias uma outra noção tem vindo a conquistar terreno: uma força de trabalho mais diversificada, sustentam muitos, pode aumentar a capacidade das empresas para atingirem os seus objectivos. Pode ser bom para o moral, dar acesso a novos segmentos do mercado e aumentar a produtividade.

A compreensão da diversidade tem vindo a evoluir desde os anos setenta,

quando o termo era usado principalmente para referir as minorias e mulheres na força de trabalho. Durante muito tempo era vulgar os gestores assumirem que a diversidade no local de trabalho tem a ver com uma maior representação dos sexos e das características étnicas ou nacionais, ou seja, com o recrutamento e emprego de mais pessoas dos chamados "grupos identitários" sub-representados. Com base nas alterações constitucionais introduzidas em 1974 e 1975, o governo dos Estados Unidos pressionou as empresas no sentido de contratarem mais mulheres e minorias e de lhes darem mais oportunidades de progressão na empresa.

No entanto, os peritos em diversidade cedo começaram a manifestar dúvidas quanto a esta pretensa acção afirmativa (AA), observando que muitas vezes não passava de uma acção isolada e circunscrita ao departamento de Recursos Humanos (RH), sem possibilidades de desenvolvimento não só na empresa como no ambiente em que esta se insere. De início, adoptaram-se métodos de recrutamento e de contratação muito criativos, para mudar o tecido humano das empresas. Porém, quando a rotatividade dos funcionários era grande, verificava-se com frequência que as mulheres e os membros das minorias não progrediam como esperado. Os previstos beneficiários eram frequentemente estigmatizados por outros elementos da força de trabalho, que consideravam que lhes faltavam qualificações. A "cultura dominante" dos homens brancos anglo-saxões via a igualdade de oportunidades como uma forma encoberta de discriminação de sentido inverso. Em consequência, os programas para promover a igualdade de oportunidades nas empresas foram muitas vezes abandonados ou descurados.

A necessidade de agir além da esfera do departamento de Recursos Humanos (sem deixar de a incluir) tornou-se evidente no estudo promovido pela Comissão Europeia (2003:3) intitulado "*The Costs and Benefits of Diversity*" ("Os Custos e os Benefícios da Diversidade"). Segundo este estudo, as cinco vantagens mais significativas que as próprias "empresas com políticas activas de diversidade no emprego" atribuem à diversidade são:

- 1) reforço dos valores culturais no seio da organização
- 2) aumento da reputação da empresa
- 3) maior capacidade de atrair e de conservar ao seu serviço pessoas com grandes qualificações
- 4) melhoria da motivação e da eficiência dos funcionários existentes
- 5) melhoria da inovação e da criatividade dos funcionários.

O que é significativo nos benefícios que estas empresas colheram é que estas preocupações se reflectiram em toda a empresa e não só num departamento, mas a todos os níveis e sobretudo nos escalões mais altos de direcção e administração.

O que é a Gestão da Diversidade?

A Gestão da Diversidade é obviamente mais do que a Diversidade em si mesma. A principal questão é saber como pode uma empresa lidar com a Diversidade, activa e estrategicamente. Mais concretamente, que actividades é necessário pôr em marcha a fim de executar eficazmente uma estratégia empresarial que inclua a diversidade como

um activo da sua identidade? Recorrendo à linguagem da fábula do elefante e da girafa: em primeiro lugar, a empresa, tal como a casa, precisa de saber se e por que razão precisa de um elefante (estratégia). Em segundo lugar, a empresa tem de conceber a sua casa em termos de funcionalidade (forças e fraquezas – análise SWOT ¹). Por outras palavras, para fazer face a certas diferenças, a empresa tem de as reconhecer e respeitar. Em terceiro lugar, a integração do elefante será necessariamente acompanhada de tensões que têm de ser aceites e resolvidas de forma positiva (alterações na gestão). Em quarto lugar, provavelmente toda a casa tem de ser modificada, caso contrário o elefante não permanecerá nela (mudanças culturais). E, por fim, se a empresa tiver êxito, atrairá mais espécies e mais indivíduos da mesma espécie de animais!

Uma vez que a empresa se concentre em reconhecer semelhanças e diferenças relevantes no seu seio e no seu ambiente, a questão seguinte é saber como gerir tudo isto. A "sensibilidade" às diferenças é necessária mas só por si não basta para obter resultados positivos.

Por conseguinte, a Gestão da Diversidade tem tudo a ver com a integração de ideias e práticas de diversidade nos métodos de gestão empresarial corrente e de aprendizagem de uma empresa e do ambiente em que esta se insere. Num ambiente de confiança, aceitação e apreço, há que tomar decisões empresariais. Thomas e Ely sintetizam claramente este ponto: "Este novo método de gestão da diversidade permite à organização interiorizar as diferenças entre os funcionários, aprendendo com elas e crescendo graças a elas... Pertencemos todos à mesma equipa *com* as nossas diferenças – e não *apesar* delas." (1996:10)

Os gestores têm de obter resultados. Normalmente não se preocupam com grandes teorias esteticamente agradáveis. Para alcançarem os seus objectivos e ganharem vantagem sobre os concorrentes, os gestores precisam de conhecer os seus ambientes externos, incluindo o mercado e a missão, a visão, a estratégia e a cultura da empresa. E assim "a questão passa a ser 'que conjuntos de diversidade podem dar-nos uma vantagem estratégica ou prejudicar a capacidade de alcançarmos os nossos objectivos?' São esses conjuntos que têm de ser abordados. As outras questões de diversidade podem ser ignoradas sem perigo" (Thomas 2006:122). A decisão sobre os conjuntos específicos de diversidade é uma decisão *estratégica*, essencial para a sobrevivência de uma empresa. Outras questões são também pertinentes: porquê um determinado conjunto de pessoas e não outro? Vale a pena criar e manter estes conjuntos? A empresa valoriza-se com isso? Se as respostas às duas últimas questões forem afirmativas, então os gestores têm de fazer com que se realizem. Uma vez tomada a decisão e definido o rumo, espera-se que uma e outro sejam respeitados. Isto aplica-se a todos os níveis e a todos os departamentos e divisões da organização: ao departamento de Recursos Humanos, ao de *Marketing* e Publicidade, ao de Investigação e Desenvolvimento, à Produção, à Administração ao mais alto nível e às diversas equipas, às *joint ventures* e às fusões e aquisições.

Tendo tudo isto em conta, podemos dar a seguinte definição de Gestão da Diversidade:

¹ O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

A Gestão da Diversidade consiste no desenvolvimento, activo e consciente, de um processo empresarial comunicativo, virado para o futuro e animado por uma estratégia de valores, que aceita e utiliza determinadas diferenças e semelhanças como potencial de uma organização, processo esse que cria para a empresa um valor acrescentado.

Por fim, e não menos importante, a Gestão da Diversidade não pode existir se não estiver inserida num clima de legalidade e moralidade. Os princípios éticos e legais que se aplicam à anti-discriminação não formam apenas parte do ambiente da empresa; é a própria empresa que tem de reflectir as nossas tradições de respeito dos direitos humanos.

1.3 A legislação Europeia

A nova realidade da legislação Comunitária que proíbe a discriminação em razão do género, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual, teve um impacto muito grande no tecido empresarial de toda a União Europeia. A nova redacção do artigo 13.º do Tratado CE e a transposição de duas Directivas para o ordenamento jurídico nacional foram finalizadas por todos os Estados-Membros em Dezembro de 2006. Para as empresas, o ambiente jurídico mudou. O artigo 13.º do Tratado CE dispõe:

"Sem prejuízo das demais disposições do presente Tratado e dentro dos limites das competências que este confere à Comunidade, o Conselho, deliberando por unanimidade, sob proposta da Comissão e após consulta ao Parlamento Europeu, pode tomar as medidas necessárias para combater a discriminação em razão do género, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual."

Não se trata de uma proibição directa, mas antes de uma disposição que permite à União Europeia tomar medidas contra as formas de discriminação referidas. Antes desta disposição, já havia muita legislação e jurisprudência da UE proibindo a discriminação em razão do género e da nacionalidade.

Em 2000, a União Europeia, ao abrigo do artigo 13.º, adoptou duas Directivas para combater a discriminação:

- **A Directiva que aplica o princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de origem racial ou étnica** (Directiva 2000/43/CE, que proíbe a discriminação racial nos domínios do emprego, da educação, da segurança social, da saúde e do acesso a bens e serviços).

- **A Directiva que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na actividade profissional em razão da religião ou crença, deficiência, idade e orientação sexual (Directiva 2000/78/CE).**

Cada Estado-Membro desenvolveu a sua própria legislação anti-discriminação.

1.4 “The Business Case for Diversity”

²

Embora os objectivos e os previstos benefícios das abordagens à diversidade e das políticas neste domínio variem consideravelmente, as empresas tendem a ver melhorias numa série de aspectos fulcrais, tais como a promoção de mudanças culturais, a crescente diversidade da força de trabalho, o complemento de culturas, o aumento dos nichos de mercado e uma imagem e reconhecimento externos. Isto reflecte-se nas áreas funcionais visadas pelas iniciativas em matéria de diversidade (Quadro 5).

- *Promoção de mudanças culturais e valorização do capital empresarial*

Em linha com a importância que as empresas cada vez mais atribuem à partilha dos valores e da filosofia empresarial, muitas delas têm centrado esforços na promoção de uma mudança cultural duradoura. Criando ambientes empresariais que respeitam a diversidade e combatem a discriminação, as empresas demonstram ter consciência da necessidade de conquistar o apoio activo dos funcionários para as suas medidas de promoção da igualdade.

Um estudo realizado pelo *European Business Test Panel (EBTP)* (Painel de Consulta de Empresas Europeias) fez notar que as atitudes e os comportamentos discriminatórios no local de trabalho são um enorme obstáculo às iniciativas e práticas de promoção da diversidade. Por isso, para muitas empresas as estratégias e políticas de mentalização e de compreensão das questões relacionadas com a diversidade são um elemento fundamental para conquistar o apoio dos seus funcionários às iniciativas em prol da igualdade.

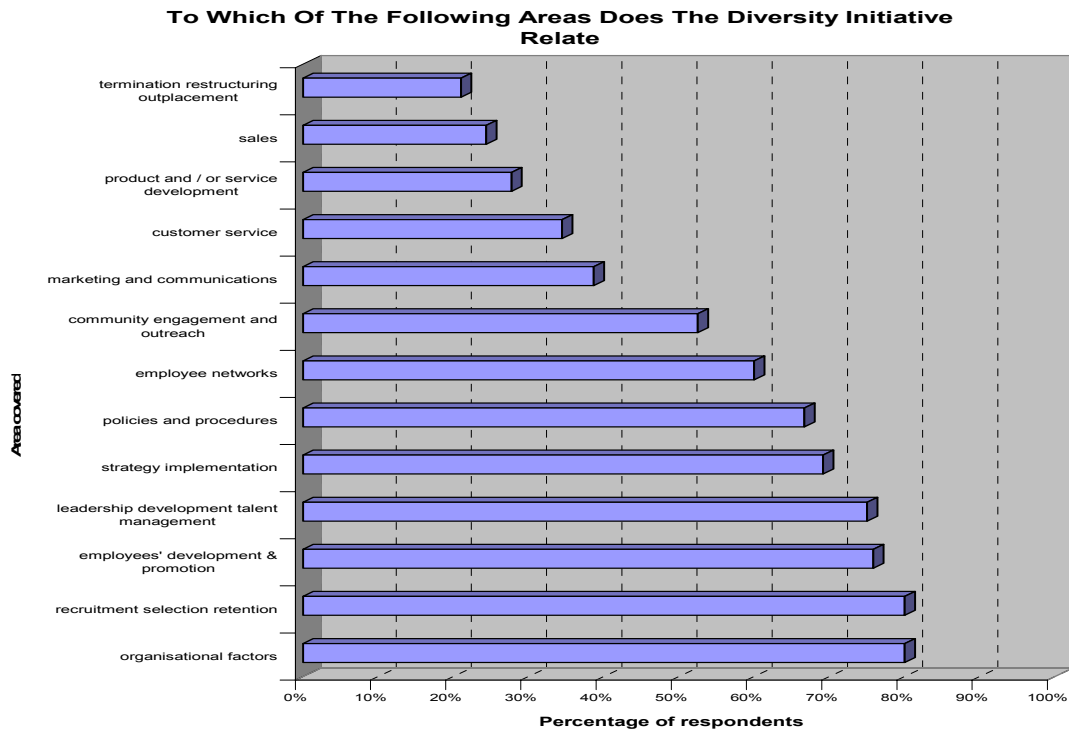
Este desejo de despertar consciências e de conquistar "mentes e corações" é evidente nos títulos e *slogans* de muitos programas de diversidade das empresas. Entre os exemplos, podemos citar: "Everyone is Welcome at Tesco" ("Na Tesco Todos são Bem-vindos"), "Open Minds, Open Markets" ("Espíritos Abertos, Mercados Abertos") (UBS), "Getting Older, Thinking Younger" ("Com Mais Idade, Mais Juventude de Espírito") (Pfizer Deutschland) e "Success Through Inclusion" ("Êxito pela Inclusão") (Barclays PLC). As políticas de diversidade que contribuem para a criação de ambientes que promovem o respeito e a inclusão são consideradas por muitas empresas como essenciais para o êxito das suas actividades.

Ajudando a atrair pessoas de grande qualidade e a reduzir os custos de funcionamento mediante uma menor rotação e absentismo dos funcionários. Com base em estudos

² Comissão Europeia, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp. 20-25.

independentes sobre as consequências do assédio e da intimidação, os Correios do Reino Unido (*Royal Mail*), por exemplo, consideram que conseguiram economizar 7 milhões de Libras graças à adoção de medidas contra a intimidação e o assédio.

Quadro 5: Domínios propícios às iniciativas de diversidade



A TNT, que é uma rede de empresas a nível global, tem uma estratégia de diversidade e de inclusão com muitos exemplos de boas práticas nas suas diversas actividades. A TNT Áustria, que conquistou vários prémios de diversidade, calcula que, em resultado da gestão efectiva da diversidade e da inclusão, conseguiu reduzir o índice de rotativismo anual dos seus funcionários de 25% em 2000 para 10% em 2003, com uma redução similar do absentismo. Além disso, economizou 15.000 Libras em impostos, por ter ao seu serviço pessoas com deficiência.

Muitas iniciativas são acompanhadas de programas de comunicação e de campanhas de mentalização destinadas aos funcionários e aos clientes. Cada vez mais as empresas realizam estudos anuais do comportamento dos funcionários, a fim de conhecerem os pontos de vista e as opiniões destes sobre questões relativas à igualdade e à diversidade e para avaliarem as alterações da percepção/satisfação dos mesmos no que toca às políticas e práticas da empresa.

As alterações registadas num tecido social mais amplo e nos mercados de trabalho e de produtos são frequentemente acompanhadas por um aumento da diversidade, que exige que as empresas se adaptem. Para alcançar um crescimento sustentável é indispensável que as empresas adquiram hábitos de gestão e de aproveitamento de todo o potencial que a diversidade tem para oferecer. Uma das pioneiras da mudança global de gestão face à diversidade foi a Royal Dutch Shell, que tem um programa de gestão da diversidade e da inclusão, a três níveis, destinado a facilitar o seu processo de mudança. Esse programa traduz-se numa mudança sistemática e assenta na convicção de que a mudança tem de se dar simultaneamente aos níveis pessoal, interpessoal e de organização.

Algumas empresas verificaram que as iniciativas para pôr em prática e incluir políticas e práticas de diversidade têm maior repercussão e impacto cultural, beneficiando os canais de comunicação e de partilha de informações entre empresas. Por sua vez, a melhoria da comunicação aumenta a capacidade de promover culturas, normas e valores partilhados, em empresas e grupos de empresas.

Do mesmo modo, atribuem-se às práticas de inclusão e de diversidade o efeito positivo de melhorar os estilos, técnicas e desempenhos em domínios como a comunicação, a gestão de funcionários, a definição de objectivos e o planeamento.

- *Melhorar a diversidade da força de trabalho e a miscigenação cultural – benefícios em termos de capital humano*

Como já antes ficou dito neste relatório, a existência de uma força de trabalho altamente qualificada, diversificada e com capacidade de inovação é importante para o êxito empresarial. De facto, a resolução de situações como a de escassez de funcionários e de recrutamento e fidelização de elementos altamente qualificados de diversas origens são razões essenciais para as empresas porem em prática políticas de diversidade. Mais de 40% de todas as empresas do estudo realizado pelo EBTP (Painel de Consulta de Empresas Europeias) declararam que foi esse o principal benefício que registaram na empresa.

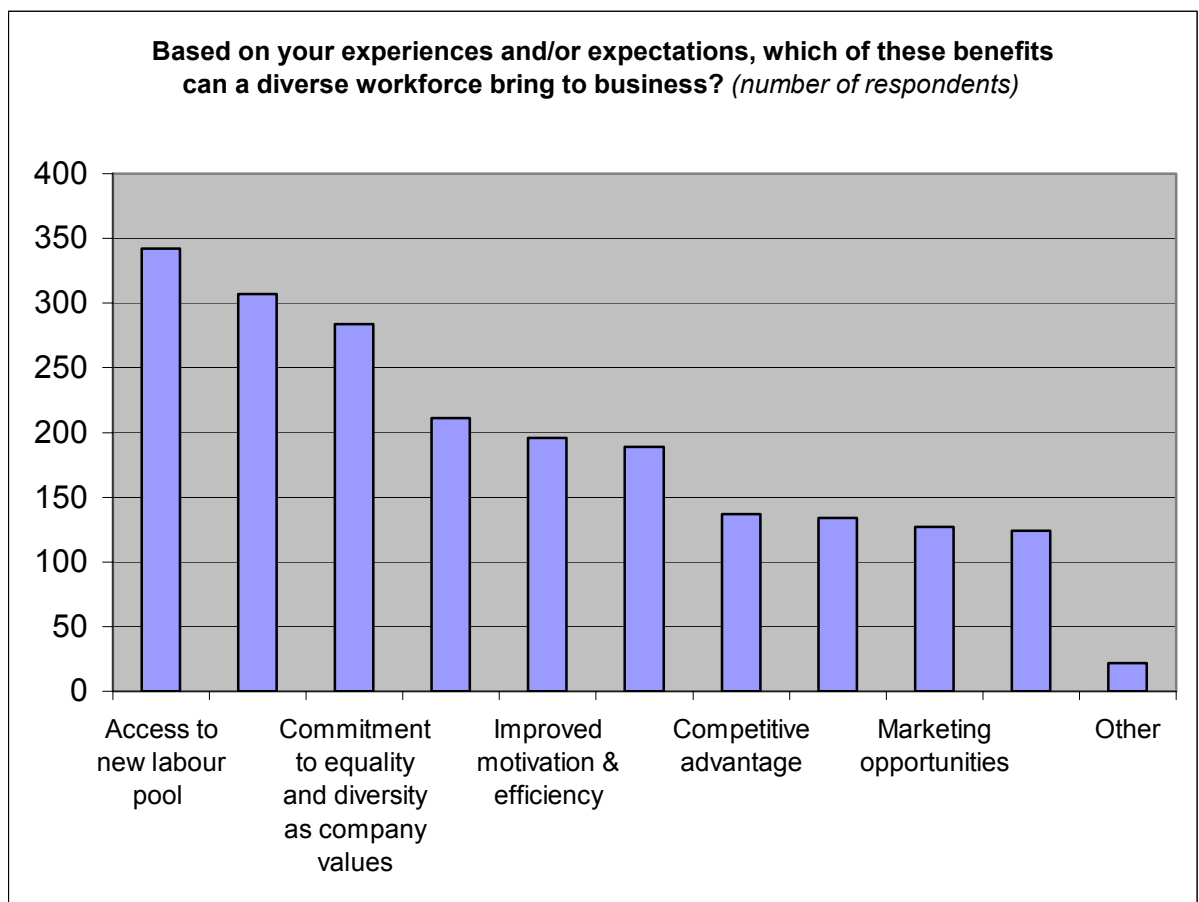
Conseguir uma força de trabalho mais diversificada é um objectivo chave de muitas empresas. Os estudos do EBTP puseram em evidência que melhorar o acesso a uma fonte de força de trabalho mais diversificada e aumentar a capacidade de atrair e fidelizar funcionários de diferentes origens é uma das razões mais importantes que leva as empresas a adoptar políticas e práticas de diversidade (Quadro 6). Algumas empresas manifestaram a opinião de que os esforços que empreenderam tendo como alvo comunidades específicas, contribuíram para aumentar muito significativamente o seu prestígio nessas comunidades.

Para conseguir estas mudanças no perfil dos seus funcionários, as empresas tomam um amplo leque de iniciativas, que incluem publicidade especialmente dirigida a comunidades desfavorecidas e socialmente excluídas e o estabelecimento de parcerias com instituições oficiais e dessas comunidades, de forma a valorizar o recrutamento e a apoiar os objectivos de desenvolvimento económico e social a nível local e regional. Na secção anterior referiram-se algumas estratégias de acção afirmativa adoptadas por

muitas empresas e especificamente direccionadas para grupos sub-representados tais como as minorias étnicas e as pessoas com deficiência, incluindo um maior apoio no acesso à experiência profissional, formação vocacional nas diversas qualificações e acesso a níveis de ensino mais elevados.

As políticas internas de recursos humanos que apoiam o recrutamento destinadas a aumentar a diversidade da força de trabalho são muitas vezes complemento de outras actividades voltadas para o exterior. Nalgumas empresas, os requisitos pessoais foram alterados, numa tentativa de acolher e atrair a diversidade, por exemplo exigindo aos candidatos um espírito aberto, a capacidade de falarem mais do que uma língua, a familiarização com outras culturas, uma sensibilidade ecológica, o entendimento e aceitação da igualdade de oportunidades, etc.

Quadro 6: Reconhecidos benefícios da diversidade



Algumas empresas em países ou sectores onde há grande escassez de mão-de-obra assinaram acordos com instituições de trabalho estrangeiras e locais para contratar e formar determinado número de trabalhadores estrangeiros. Em Espanha, por exemplo, o Grupo Vips tem acordos com países como a Roménia, Bulgária, Marrocos, Equador, Colômbia e República Dominicana. O Grupo Vips acompanha esse recrutamento com uma formação preparatória de potenciais funcionários, muitas vezes nos países de origem, que inclui o ensino da língua espanhola. A empresa salienta que, uma vez

recrutados, esses trabalhadores estrangeiros têm assegurado a igualdade de oportunidades em todos os aspectos do emprego e de progressão na carreira.

Algumas agências de colocação de pessoas como a Manpower, a Randstad e a Adecco também têm um papel importante no apoio às empresas suas clientes para promoverem a diversidade da força de trabalho e resolverem o problema da sub-representação de grupos desfavorecidos. Todas elas tomaram iniciativas inovadoras e proactivas para lidar com a exclusão social, fomentar o desenvolvimento de habilitações e capacidades e ultrapassar o fosso entre os funcionários e comunidades diversificadas. A Randstad, por exemplo, que nos últimos três anos foi sempre considerada uma das melhores empregadoras da Bélgica, tem uma Divisão de Diversidade que estimula os funcionários a respeitar o princípio da igualdade nos seus processos de recrutamento e incentiva as empresas a tomarem consciência dos benefícios potenciais da diversidade.

As empresas multinacionais em especial procuram melhorar a sua capacidade global de gestão com iniciativas destinadas a assegurar que atraem e fidelizam uma força de trabalho diversificada e culturalmente competente, com capacidade para além das fronteiras nacionais, linguísticas e culturais. Procuram também recrutar funcionários representativos das comunidades locais e dos contextos nacionais, para todos os níveis de funcionamento e de gestão.

Além de aumentarem a diversidade da sua força de trabalho as empresas precisam também de dominar as técnicas que lhes permitam geri-la e criar ambientes que assegurem a equidade e o respeito de todos. As empresas têm feito face a esta necessidade pondo em prática políticas e programas de Recursos Humanos destinados a valorizar o ambiente de trabalho e a experiência dos funcionários que incluem medidas contra a intimidação, políticas de trabalho flexível e de trabalho no domicílio, políticas e processos de apreciação de injustiças e das razões de queixa dos trabalhadores e procedimentos de segurança no trabalho, juntamente com sistemas de informação sobre a gestão destinados a avaliar os progressos realizados em função dos objectivos de igualdade.

Muitos desses programas visam igualmente promover o desenvolvimento e a mentalização dos funcionários de modo a abrangerem um leque alargado das suas necessidades de progresso. É possível citar como exemplos os programas de formação no reconhecimento da diversidade, de competências e de intercâmbios transculturais, dos dispositivos legais e do seu cumprimento, da criação e melhoria de competências de gestão/administração e programas de ensino de línguas para a integração de trabalhadores migrantes, de recrutamento justo e equilibrado, de selecção e avaliação, e de alterações de gestão. Muitas empresas oferecem também aos seus gestores modelos de planificação do desempenho, *checklists* de controlo da diversidade e instrumentos de apoio para a implementação das políticas definidas.

Uma força de trabalho diversificada com um elevado nível de qualificações pode ser extremamente útil para as empresas melhorarem o seu serviço de clientes, satisfazendo mais facilmente a procura de um leque diversificado de consumidores. Além disso, contribui para melhorar o acesso a novos mercados e a informação sobre eles. Actualmente, muitas empresas apoiam vários grupos de funcionários com interesses

especiais, de modo a melhorar os processos comunicativos em ambos os sentidos e conquistar mais apoio para as estratégias de recolha e análise da informação.

- *Melhorar as oportunidades do mercado*

As estratégias de diversidade destinadas a aumentar os resultados relacionados com o mercado visam uma melhor segmentação deste e uma maior satisfação dos clientes. Procuram igualmente aumentar a repetição de transacções e a conquista de novos clientes graças à satisfação manifestada pelos actuais clientes e consumidores.

As empresas empenhadas na diversidade têm muitas oportunidades de expandir os seus serviços e produtos. A "*Research for the Compendium*" divulgou vários exemplos de *marketing* por objectivos e de desenvolvimento de produtos destinados a aumentar os resultados mediante a orientação para novos segmentos de mercado e para grupos tradicionalmente excluídos. Algumas das iniciativas destinam-se a dar acesso a um maior número de pessoas a produtos e serviços já existentes. Nas empresas socialmente mais avançadas, tais iniciativas não decorrem apenas do desejo de aumentar os resultados da sua participação na luta contra a exclusão social e contra a situação de desvantagem de determinados grupos. Essas iniciativas ajudam também a melhorar a imagem da empresa, tornando-a mais bem vista pela sociedade em geral.

Como exemplos, veja-se a concepção e comercialização de produtos para clientes com problemas de visão, como a *Internet Driver's License* (Carta de Condução na Internet) da IBM Alemanha e a composição de textos por voz (BT). A *Internet Driver's License* é um motor de busca por voz que permite ultrapassar os obstáculos de acesso a determinadas tecnologias e com o qual pessoas com problemas de visão podem navegar na Internet e comunicar por correio electrónico. De forma parecida, o produto da BT permite-lhes o acesso à função de texto em telefones móveis, através do envio e recepção de mensagens de SMS em formato de voz.

Algumas empresas como a Bertelsmann criaram e desenvolveram ajudas à vida e ao trabalho quotidiano para as pessoas com deficiência no seu ambiente de trabalho. Este tipo de ajudas também está disponível para o público em geral. Outro exemplo é o "Big Button Telephone" (Telefone de Teclas Grandes) da BT. Inicialmente concebido para um funcionário que sofria de artrite, cedo encontrou uma base mais alargada de clientes, conquistados pela facilidade de o usar em contraste com os aparelhos cada vez mais pequenos à venda no mercado. De forma também parecida, um modelo de automóvel da marca Volvo concebido para mulheres atraiu um leque muito alargado de compradores graças às suas características de acessibilidade e de facilidade de manejo de instrumentos, inicialmente concebidas pensando apenas nos condutores do sexo feminino. Estas empresas encaram estes casos como uma simples questão de *design* de qualidade, que facilita a utilização do produto por toda a gente.

Dependendo do seu sector de actividade, as empresas que recorrem às boas práticas também contribuíram com um vasto leque de campanhas de *marketing* por objectivos com fortes mensagens de diversidade e de inclusão destinadas a promover o consumo dos seus produtos e a utilização dos seus serviços por grupos específicos como os idosos, as mulheres, os homossexuais e lésbicas e as minorias étnicas. Citem-se, como

exemplos, a iniciativa da Tesco de lançar produtos alimentares multiculturais em diferentes comunidades, com o objectivo de ir ao encontro das preferências alimentares dos seus clientes e a campanha de *marketing* levada a cabo pelo Deutsche Bank para atrair clientes homossexuais femininos e masculinos. Este banco conseguiu um êxito e lucros assinaláveis com o seu projecto-piloto em Berlim, propondo-se agora alargar a campanha às outras principais cidades alemãs. Outro exemplo é a campanha de *marketing* do sabonete Dove levada a cabo pela Unilever, com base numa clara filosofia e mensagem de diversidade, que levou a um aumento de 700% das vendas do produto.

A Coco-Mat e a Manchalan evidenciaram também que a aplicação dos princípios da igualdade e da diversidade à produção industrial convencional é compatível com o êxito comercial. Desde que foi fundada em 1999, a Manchalan viu os seus resultados subirem de 332.475 € para 2,7 milhões de Euros e o seu pessoal cresceu de 56 para 236 funcionários em 2004. A Coco-Mat, fundada em 1989 por três antigos refugiados, cresceu também de forma muito assinalável e tem, actualmente, um volume de negócios de mais de 12,3 milhões de Euros e estabelecimentos na Grécia, noutros países europeus e na China.

A cobertura mediática é geralmente considerada um factor essencial para elevar o perfil público e a imagem das empresas, expondo os seus valores e o seu empenho na promoção da igualdade e da diversidade. Além disso, algumas empresas consideram que o valor dessa exposição pelos meios de comunicação social não é inferior àquilo que ganhariam com a publicidade efectuada pelas empresas de *marketing*.

- *Imagem e reconhecimento externos*

As empresas que adoptam boas práticas reconhecem a importância da sua imagem e reputação e desenvolvem actividades e iniciativas viradas para o exterior, que ajudam a promover a sua imagem na sociedade e contribuem para a compreensão dos princípios e valores que querem fazer valer.

Essas actividades incluem a criação de parcerias e de laços com estabelecimentos de ensino e de investigação, a participação em estudos, pesquisas e exercícios de classificação, a participação em concursos para a atribuição de prémios de reconhecimento da igualdade e da diversidade, actos filantrópicos de luta contra a exclusão social, apoio no acesso ao ensino e às oportunidades de formação, actividades de desenvolvimento do desporto, a participação em/ou patrocínio de festividades populares e o apoio financeiro a ONG e a instituições de solidariedade social.

As empresas que adoptam boas práticas procuram também legitimar no plano externo os seus esforços em prol da diversidade, recorrendo aos prémios como importante forma de reconhecimento. Não é raro, essas empresas concorrerem a vários prémios e aferirem o seu progresso pelos diversos padrões e níveis de desempenho exigidos nos concursos.

Muitas das empresas que adoptam boas práticas salientam igualmente a importância da sua participação em redes e fóruns externos e da intervenção dos seus principais

dirigentes em conferências, em seminários de funcionários, nos meios de comunicação social e noutras iniciativas de promoção da igualdade e da diversidade.

O *Compendium* dá destaque às actividades de empresas que procuram satisfazer de modo positivo as suas responsabilidades sociais. Valendo-se do facto de ser uma empresa de comunicação, a Bertelsmann usou a sua capacidade e a sua infra-estrutura de comunicações para lançar uma iniciativa tendente a despertar consciências, a nível interno e externo e para promover a educação sobre as deficiências entre os funcionários da empresa e o público em geral. A Bertelsmann calcula que 64 milhões de pessoas viram os *spots* publicitários da sua campanha. Do mesmo modo, o Grupo Santander (Espanha) considera que o seu apoio às campanhas de *marketing* centradas em questões sociais (cooperação com ONG como a Cruz Vermelha, com os Médicos Sem Fronteiras e com a UNICEF) é parte importante do seu esforço para reforçar a sua carteira de clientes e imagem empresarial.

Secção 2 – Aplicações da Gestão da Diversidade

2.1. Compreender Bem o Cenário: Processos de Mudança na Gestão da Diversidade

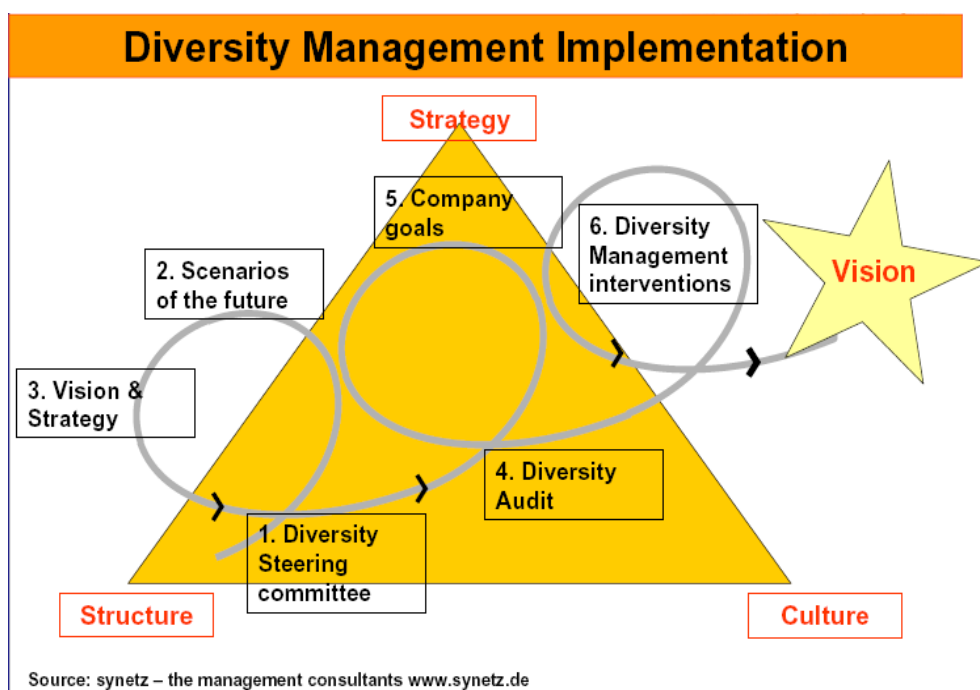
A crescente complexidade do ambiente empresarial em termos de diversidade dos funcionários, de clientes, de fornecedores, de colegas e de investidores e as mudanças no contexto político e económico exigem medidas bem pensadas para gerir esta diversidade de forma activa.

Esta Secção refere instrumentos práticos de gestão. Em primeiro lugar, descreve o que pode mudar para implementar a Diversidade na sua empresa. Em seguida, apresenta uma abordagem em oito passos concebida à medida das PME e um procedimento por etapas para facilitar o uso da diversidade como um recurso. Em terceiro lugar, apresentam-se ao leitor alguns princípios que devem ser tidos em conta na aplicação da Gestão da Diversidade. Depois, refere-se à Auditoria da Diversidade (*Diversity Audit*) como instrumento de análise e avaliação do progresso alcançado na sua empresa no processo de aplicação. Por último, o leitor descobrirá o que podem as empresas fazer ao assinarem uma Carta com vista a alargarem o trabalho em rede e a aumentarem o seu compromisso com a diversidade.

2.1.1. O Processo de Mudança na Gestão da Diversidade

O modo como se põe em prática a Gestão da Diversidade é crucial. Pode ser visto como um processo de aprendizagem a nível da organização³. O infograma que se segue descreve em pormenor os seis passos principais:

³ Desenvolvido por synetz – consultores de gestão, disponível no site www.synetz.de



Passo 1 Diversidade: o Comité de Orientação

Como a tradição da maior parte das empresas é geralmente monocultural (i.e., chefias compostas predominantemente por homens entre os 30 e os 40 anos pertencentes à nacionalidade dominante, etc.) corre-se o risco de a análise do ambiente se fazer de modo restritivo e de os requisitos de qualquer mudança serem encarados numa perspectiva estreita. Para ultrapassar estas limitações, a administração da empresa pode dar instruções no sentido de se constituir uma equipa de projectos (o Comité de Orientação para a Diversidade) formada por pessoas de diversas origens e com diversas experiências e antecedentes, destinada a alargar essa perspectiva. Este Comité deve ter um mandato claro e dispor de uma base contratual clara para o seu trabalho com a administração da empresa.



Passo 2 Perspectivas Futuras

O Comité de Orientação, juntamente com a administração, com elementos chave da empresa e com representantes dos diversos departamentos, deve organizar um Seminário de Previsão de Cenários. Em regra, três diferentes cenários devem ter como tema a forma que a empresa pode vir a revestir (tanto do ponto de vista interno como externo) nos próximos 10 a 20 anos, tendo em especial atenção os efeitos e impactes dos factores de diversidade. No final, escolhe-se um cenário e centra-se nele a atenção. (É importante que este exercício seja levado a cabo com apoio externo: por exemplo, com a ajuda de facilitadores).



Passo 3 Visão e Estratégia

O passo seguinte deve ser definir a visão e a missão da empresa, com base no cenário escolhido. Este exercício deve envolver os quadros directivos ao mais alto nível e os principais investidores. Deve concentrar-se nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que esse cenário pode acarretar para a empresa. Por último, devem ser formuladas as normas relativas à visão e à missão da empresa. Seguidamente, há que definir a estratégia da empresa, com ênfase no modo de pôr em prática a Gestão da Diversidade. Uma estratégia formulada com clareza permitirá à empresa avançar. Uma vez definidas a visão, a missão e a estratégia, a empresa deve apreciar a sua situação presente e avaliar o seu *status quo* actual, o que implica a Auditoria da Diversidade (ver mais sobre a forma de levar à prática a Auditoria da Diversidade no ponto 2.1.5)



Passo 4 Auditoria da Diversidade

A Auditoria da Diversidade serve para analisar a situação actual da empresa. Podem formular-se várias perguntas: Qual é a atitude da administração ao mais alto nível e da sua força de trabalho no que diz respeito à diversidade? Qual é actualmente a cultura da empresa? Quão "abrangentes" são as estruturas e os procedimentos? A Auditoria da Diversidade faz-se através de entrevistas pessoais semi-estruturadas com todos os grupos interessados, podendo ser acompanhadas de um questionário modelo para aferir as atitudes em relação à Diversidade. As conclusões da Auditoria da Diversidade devem ser tidas em conta pelo Comité de Orientação para apresentar as principais conclusões sobre o *status quo* e constituir um ponto de partida para "intervenções" adequadas à mudança, que conduzam a uma abordagem genuína da Gestão da Diversidade.



Passo 5 Objectivos da Empresa

No passo seguinte, a administração, juntamente como o Comité de Orientação, devem definir os objectivos globais da empresa para pôr em prática a Gestão da Diversidade. Esses objectivos devem ter uma relação clara com a estratégia global já definida e assegurar a participação de todas as divisões e departamentos relevantes. Cada um desses departamentos e divisões deve ser incentivado a adequar os objectivos ao seu contexto próprio e a definir critérios claros e mensuráveis para os alcançar.



Passo 6 Implementação da Gestão da Diversidade

O Comité de Orientação tem um papel crucial no processo de implementação, supervisionando, orientando e acompanhando as várias actividades. Além disso, serve de módulo de intercâmbio de comunicação. É responsável, por exemplo, por:

- Programas sobre Gestão da Diversidade para os quadros directivos de nível intermédio e superior
- Iniciativas de Formação de Equipas de Diversidade em cada estabelecimento da empresa
- Iniciativas para os trabalhadores em grupos alargados visando informarem sobre a Gestão da Diversidade
- Mudança dos instrumentos de avaliação do Desempenho de Gestão de forma a incentivar e aquilatar a Gestão da Diversidade
- Mudança dos instrumentos de Recursos Humanos para o recrutamento e fidelização de uma força de trabalho diversificada, etc.

2.1.2 Iniciativas para as Pequenas e Médias Empresas (PME)

Em Setembro de 2006, a Comissão Europeia organizou uma conferência subordinada ao tema "A Diversidade nas pequenas e médias empresas", cujos objectivos principais eram responder às necessidades das PME para a mentalização, informação e formação em questões relativas à diversidade. Entre os materiais destinados aos participantes incluía-se uma publicação intitulada "*Diversity at Work – 8 Steps for Small and Medium-Sized Businesses*" (A Diversidade em Acção – 8 Passos para as Pequenas e Médias Empresas).

1. Análise

Pense na sua empresa – nas suas forças e fraquezas, questões e necessidades

Os estudos têm demonstrado que, por estarem constantemente ocupados com o dia a dia das suas actividades, muito poucos proprietários ou administradores das PME têm tempo para pensar na evolução do seu negócio. Antes de pôr em prática políticas de promoção da diversidade, pense no seguinte:

- O que é que torna forte a sua empresa? O que é que a enfraquece?
- Que problemas ocorreram recentemente na empresa?
- Estamos a conseguir o melhor dos quadros directivos e do pessoal? Temos um conjunto adequado de competências para fazer face às exigências de funcionamento e do mercado?

- O meu estilo de gestão permite aos outros assumirem responsabilidades e serem produtivos?
- Qual é a diversidade do mercado? Os factores demográficos, as tecnologias e as mudanças de estilo de vida têm-no tornado mais ou menos diversificado? E estamos a corresponder?
- A que ponto a força de trabalho é diversificada, ou seja, quais são as suas diferentes características, estilos e abordagens, métodos de trabalho, novas formas de ver os problemas?
- Como é que encaramos as leis de promoção da igualdade (em razão do género, raça ou origem étnica, religião ou crença, idade, deficiência e orientação sexual)? Essas leis constituem uma intrusão na empresa ou antes uma oportunidade de mudar?

2. Recrutamento

Ao tomar a decisão de recrutar, abstraia dos seus valores pessoais e não confie no "instinto"

Os estudos mostram que a sobrevalorização dos valores pessoais, crenças e atitudes no seio de uma empresa pode ter resultados negativos. Os valores pessoais podem dar lugar a erros de recrutamento que se pagam caro e a uma discriminação (consciente ou não) que pode trazer problemas legais que prejudiquem a empresa.

Como recrutar:

- Decida quais as competências, conhecimentos e experiência de que a empresa necessita para preencher um determinado cargo ou exercer determinadas funções.
- Elabore uma "descrição de funções" e um perfil pessoal que indique claramente as habilitações e a experiência necessárias para as funções.
- Assegure-se de que a descrição de funções não é impeditiva de candidaturas em razão do género, raça ou origem étnica, religião ou crença, idade, deficiência e orientação sexual.
- Adapte os seus métodos de modo a permitir (e incentivar) as candidaturas de pessoas com deficiência.
- Evite os processos de recrutamento por "cunhas" ou por "conhecimento". Pense nos meios públicos para o anúncio de lugares: (e.g. centros de emprego, jornais nacionais ou locais, escolas, colégios ou universidades, organizações comunitárias, agências de recrutamento, painéis com anúncios em áreas comerciais, *website/internet*).
- Torne claro que aceita candidaturas de todos os segmentos da sociedade.
- Nos anúncios, não fixe limites de idade nem outras restrições.
- Converse informalmente com os potenciais candidatos. Isso ajuda a incluir pessoas que estejam preocupadas com a sua idade, género e/ou diminuição de capacidades, etc.

Benefícios:

Uma melhor correspondência entre as necessidades da empresa, as funções a desempenhar e o perfil do pessoal, o que pode igualmente aumentar a inovação e a fidelização dos funcionários.

3. Novos Mercados

Explore mercados novos e/ou potenciais

A diversidade de consumidores exige diversidade de funcionários, não apenas em termos de idade, raça ou origem étnica e capacidades, mas também para fazer face às mudanças de motivações e de estilos de vida que vão surgindo no mercado, sob as mais diversas formas.

Os estudos indicam que muitas PME se sentem limitadas pelos seus mercados tradicionais. Quer isto dizer que essas empresas se limitam a um mercado estabelecido e já conhecido e não aproveitam novas e muito mais amplas oportunidades. É a consequência de rotinas enraizadas e de uma ausência de diversidade interna que não permite ideias novas.

Como proceder:

- Conheça a diversidade e a dimensão do seu potencial mercado (leque de idades, orientação sexual, diversidade de raça ou de origem étnica, problemas dos consumidores com deficiências).
- Conheça o tipo de produtos procurados pelos diferentes grupos que integram o mercado potencial.
- Conheça as reacções dos clientes/consumidores nos mercados alvo e elabore tipos de publicidade que sejam acessíveis a todos.
- Reconheça os potenciais benefícios de compatibilizar a personalidade, a idade, as origens, os antecedentes e o estilo dos funcionários que contactam directamente com os clientes/consumidores.
- Descubra e utilize as oportunidades oferecidas pelos novos meios de comunicação (e.g. "Pod Casting", publicações locais, grupos sociais) de modo a dirigir as iniciativas de *marketing* para novos grupos.
- Pense na formação dos trabalhadores e na reputação da empresa em termos de qualificação reconhecida e nos prémios pela forma de atendimento de grupos específicos (e.g. linguagem gestual dos surdos).

Benefícios:

Dá acesso a novos mercados com a oportunidade de desenvolver e diversificar produtos e serviços.

4. Os tipos de procura dos Clientes/Consumidores**Faça da procura dos clientes/consumidores o elemento chave da sua estratégia empresarial e do processo de planeamento**

Este tipo de iniciativa ajuda a planificar tendo em conta as mudanças na procura por parte dos clientes/consumidores e exigindo que a sua empresa corresponda (em termos de perfil dos funcionários, formação, criatividade e atitudes dos funcionários e de evolução dos tipos de procura).

Como proceder:

- Encaminhe os estudos de mercado directamente para os departamentos de desenvolvimento de produtos e serviços
- Crie sistemas de comunicação externa acessíveis, que permitam conhecer as reacções e novas ideias dos clientes/consumidores (actuais e futuros). Integre essa informação num processo de revisão regular do seu negócio.

Benefícios:

Uma estratégia empresarial evolutiva que tem em conta as mudanças da procura por parte dos clientes e consumidores.

5. Comunicação interna**Estabelecimento de bons sistemas de comunicação interna**

Em muitas PME a comunicação entre os proprietários, a administração e os funcionários é deficiente. Há que criar bons sistemas de comunicação interna que permitam e incentivem o "fluxo de ideias", de conhecimentos, de informações e de soluções.

Como proceder:

- Realize reuniões regulares dos funcionários – o tema pode ter a ver com o negócio ou com aspectos sociais – mas certifique-se de que não exclui pessoas

por causa da data e hora ou do local. Também é importante ter reuniões já meio preparadas, com uma ordem de trabalhos definida (conhecida antecipadamente) que permita uma discussão justa e em pé de igualdade

- Deixe que os funcionários apresentem ideias e encoraje-os a fazê-lo, se necessário anonimamente, por forma escrita e oral (painéis para afixação de mensagens, "caixas de sugestões", etc.)
- Use o sistema de avaliação para conhecer as reacções dos funcionários
- Garanta a confidencialidade

Benefícios:

O reconhecimento (e aplicação) de ideias de promoção da diversidade, conhecimento de perspectivas diferentes no seio da empresa e maior participação e empenhamento dos funcionários.

6. Imagem e Reputação

Use a diversidade como um instrumento empresarial em termos de reputação, de relações públicas e de aumento dos seus negócios (em especial com empresas maiores e do sector público)

Os estudos mostram que as empresas de grande dimensão e as instituições do sector público cada vez mais exigem que, nos concursos que abrem, as PME lhes forneçam informações sobre as suas políticas em prol da igualdade e da diversidade. O facto de terem adoptado políticas nesta matéria revelou-se útil para as PME ganharem concursos.

Como proceder:

Adopte políticas de diversidade formais, mas que não sejam complicadas

- Juntamente com os funcionários, elabore um documento de uma página definindo os objectivos de diversidade que podem ser úteis durante o ano (e.g. trabalho flexível nos feriados religiosos).
- Estabeleça um plano de formação e refira qualquer tipo de formação que se prenda com questões da diversidade.
- Especifique que medidas pôs em prática para seleccionar e recrutar novos funcionários.
- Inclua nas suas brochuras, manuais e livros de instruções de empresa indicações sobre a diversidade, tal como faria com questões de saúde e segurança.
- Conheça e mantenha informações sobre os funcionários e os clientes da empresa. Utilize estes elementos como base para a definição da estratégia, juntamente com uma revisão anual que avalie e mostre os progressos realizados em prol do aumento da diversidade. Para muitos Estados-Membros da União Europeia, a recolha de dados pessoais é matéria muito sensível – em muitos países nem sequer é permitido aos empregadores recolherem esses dados.

Benefícios:

Maior ligação com as fontes de recrutamento locais/nacionais/internacionais e melhores oportunidades de negócio.

7. Avaliação

Avalie os custos e benefícios potenciais da implementação de políticas de diversidade

A implementação de políticas de diversidade exige tempo e recursos, por isso há que salientar os seus benefícios. A avaliação deve ser um processo conjunto para ajudar os proprietários, a administração e os funcionários a perceber por que motivo se tomam as iniciativas, alimentar o empenhamento no processo e incentivar o desenvolvimento futuro destas políticas.

Como proceder:

- Pense no que precisa para pôr em prática o processo (custos) em termos de tempo de gestão e de recursos da empresa.
- Lembre-se que o resultado pode ser uma maior e melhor comunicação, melhores relações com e entre os funcionários, etc.
- Pense nos potenciais benefícios, e.g. solução da falta de mão de obra, prevenção de problemas dos funcionários tais como o stress e o absentismo, acesso a novos mercados, melhor desempenho nos mercados existentes, acesso aos talentos, máximo aproveitamento dos funcionários existentes, mais inovação e criatividade e melhor reputação.
- Reveja tudo isto anualmente.

Benefícios:

A aferição efectiva e sistemática dos custos e benefícios das políticas laborais é essencial para sustentar os programas existentes e para justificar um maior investimento, especialmente por "não-utilizadores".

8. Apoio externo

Procure apoio externo para adoptar procedimentos em prol da diversidade e para formar Recursos Humanos

Para resolver as questões que se lhes colocam, a maior parte dos proprietários tem tendência a recorrer ao seu contabilista, advogado ou a pessoas conhecidas. Todavia, há muitas instituições públicas e particulares que dão apoio profissional, na sua maior parte a custos mínimos, tais como acontece com os serviços públicos subsidiados (designadamente os financiados pelo Fundo Social Europeu). As autoridades locais da sua área podem dar-lhe informações nesta matéria. As associações comerciais, câmaras de comércio e instituições profissionais são também valiosas fontes de informação, juntamente com as principais organizações sindicais. Em muitos casos, a sua instituição financeira (banco) pode também indicar-lhe o melhor modo de agir.

Como proceder:

- Comece com um contacto em que possa confiar e procure saber quem é que está melhor colocado para o ajudar
- Discuta as necessidades do seu negócio ou empresa abertamente com contactos externos que podem ver as coisas doutra maneira e de um ponto de vista novo e independente
- Trabalhe com o seu contacto para identificar as ligações entre questões chave do negócio ou da empresa e aspectos específicos de Relações Públicas, a fim de também adoptar políticas e abordagens formais neste campo
- Discuta estas políticas com outros elementos da administração e dos funcionários
- Envolve o seu contacto no desenvolvimento, aplicação e revisão regular destas políticas
- Os empresários têm manifestado que conseguiram experiências positivas com o facto de aprenderem uns com os outros, sobretudo no âmbito de um programa estruturado de entajuda empresarial – tente encontrar estas redes na sua área e use as suas cadeias de fornecedores para aprender com outras empresas

Benefícios:

Os benefícios de uma abordagem mais formal são evidentes em todo este manual.

2.2.4. Sete Passos Usando a Diversidade como Recurso

A condição prévia para uma empresa ter êxito e estar vocacionada para a diversidade é a existência de uma cultura empresarial que aprecie e promova a diversidade conscientemente. A organização define estratégias para conseguir um equilíbrio entre diferenças e semelhanças e para utilizar esse equilíbrio como forma de criar valor. Que podem as empresas fazer para promover uma gestão da diversidade que valorize e use a diversidade internamente em seu proveito, pondo em prática, externamente, de forma sistemática e efectiva, tudo aquilo que aprendeu?

1. Para desenvolver e manter uma cultura empresarial forte e diversificada, é preciso que haja uma **estratégia e visão empresarial igualmente fortes e claramente definidas** que incluam a diversidade como componente essencial. Afinal de contas, a diversidade é o seu trunfo económico a longo prazo.

2. Para ter uma boa gestão da diversidade, as empresas precisam de ter um **sistema de gestão do desempenho** extremamente transparente, desenvolvido metodicamente em consulta com muitos dos investidores internos. A empresa deve definir orientações em matéria de Gestão da Diversidade e fixar parâmetros e classificações de acordo com essas orientações.

3. A aferição do desempenho deve ser efectuada independentemente da raça, origem étnica, cor da pele, género, religião ou crença, etc. Trata-se de um processo extremamente difícil, já que muitas pessoas não têm consciência dos seus próprios critérios de percepção. Em consequência, é necessário um grande esforço de mentalização.

4. Observe bem, em especial, os **tipos de diversidade existentes nos Departamentos, Equipas e Projectos** da sua empresa e tenha em consideração as competências, os talentos, as experiências, as características pessoais (como o género, a idade, a origem dos imigrantes, etc.) e as profissões. Este conhecimento aprofundado facilita a criação de equipas inovadoras e o aparecimento de ideias novas.

5. Logo que se dê conta do menor indício de avaliação dos funcionários que não tenha a ver com o mérito, ou seja, quando se der conta da existência de situações de **discriminação ou de desvalorização com base em características pessoais, enfrente a situação** e imponha sanções para corrigir a situação.

6. Desenvolva um sistema de selecção e de recrutamento inovador. De que tipo de pessoas e de que perfis e competências precisa? As questões a colocar são: onde se encontram pessoas diferentes e com talentos excepcionais, independentemente da sua origem étnica ou nacional?

7. Faça dos seus dirigentes verdadeiros modelos de diversidade, que estejam pessoalmente convictos de que a diversidade serve as necessidades da empresa e é parte essencial da sua identidade.

Nenhuma empresa se torna automaticamente num paradigma de diversidade. São necessárias, uma avaliação constante e ideias inovadoras, juntamente com a reflexão e práticas sustentáveis.

A implementação da Gestão da Diversidade é essencialmente uma questão de atitude, de estado de espírito e de comportamento da empresa. Os princípios que enumeramos a seguir lembram-nos o que é preciso ter em conta.

 **Princípio 1**

Para evitar grandes resistências, a diversidade tem de ser definida de modo lato e abrangente. A definição tem de fazer ver aos funcionários que todos têm o seu lugar e que, conseqüentemente, a diversidade de todos e de cada um deles é valorizada.

 **Princípio 2**

Para valorizar a diversidade, as empresas devem, antes do mais, ter a certeza da sua própria diversificação a todos os níveis e não apenas a nível secundário, mas também primário.

 **Princípio 3**

Fomentar a diversidade exige uma alteração fundamental dos pressupostos relativos à cultura da empresa e práticas e sistemas básicos usados no apoio aos clientes e funcionários.

 **Princípio 4**

Se devidamente levada à prática, a mudança dos princípios de gestão pode ser o instrumento mais importante na implementação da diversidade.

⁵ Modificando o modelo de Loden relativo à diversidade primária e secundária, a União Europeia definiu seis elementos primários: género, raça e origem étnica, deficiência, idade, orientação sexual e religião ou crença; os elementos secundários são a educação, profissão, situação familiar, etc. V. Loden, Marilyn (1996), *Implementing Diversity*



Princípio 5

Para garantir que a implementação da diversidade seja o mais rápida e eficaz possível, há que incluir no plano global as diferentes necessidades e preocupações de todos os cinco segmentos da Curva de Adopção da Diversidade.



Princípio 6

O espírito da diversidade é que distingue os verdadeiros facilitadores e gestores dos que se limitam a falar da necessidade de mudar, sem nada fazer.



Princípio 7

Sem um investimento sério em tempo e em recursos humanos, nenhuma empresa consegue alcançar totalmente o paradigma de valorização da diversidade.



Princípio 8

Para lidar com as reacções negativas é preciso conquistar o apoio de quem aceita as mudanças ao mesmo tempo que se procura minimizar o envolvimento de quem ainda oferece resistência.



Princípio 9

É absolutamente essencial apresentar argumentos estratégicos e financeiros para a valorização da diversidade, já que a justificação das medidas a tomar e a persuasão reforçam a probabilidade de aceitação generalizada.



Princípio 10

Embora só por si a formação, por melhor que seja, não garanta uma mudança cultural, uma formação inadequada pode prejudicar consideravelmente os esforços em prol da diversidade.

2.1.5. Auditoria da Diversidade – Um Instrumento de Auto-Avaliação das Empresas

6

Com a Auditoria da Diversidade, a sua empresa pode aferir o seu grau de preparação para a prática da Gestão da Diversidade. Naturalmente, os resultados e conclusões de cada entrevista individual devem ser absolutamente confidenciais. O comité de orientação deve procurar padrões de respostas que sirvam de base para criar padrões mais alargados. Normalmente, basta entrevistar 5% a 10% dos funcionários de uma unidade ou estabelecimento para se ter uma boa ideia do funcionamento de toda a empresa. Muitas vezes é preferível recorrer a terceiros para realizar este tipo de auditoria. Se decidir não o fazer, há que formar algumas pessoas em métodos de entrevista. Por exemplo, formar um grupo de entrevistadores, cuja função é não só fazer as entrevistas como elaborar um sumário dos resultados. Deixá-los formular hipóteses sobre os padrões das respostas que identificaram e reportá-los, juntamente com as suas conclusões, ao grupo de orientação e à administração.

Entrevistador _____	Entrevistado _____
Data:	
Dados do Entrevistado:	
a)	Idade: _____
b)	Tempo ao serviço da empresa: _____
c)	Sexo: feminino ___ masculino ___
d)	Origem étnica _____
e)	Posição actual: de supervisão ___ Outra ___

1. Visão e Estratégia

- Descreva a sua empresa e os principais desafios que enfrenta
- Qual é a visão da sua empresa?
- O que pensa da actual estratégia da sua empresa?

6 Este questionário foi elaborado pela synetz – consultores de gestão 2004, publicado na página www.synetz.de. Para outras questões ou ajuda na utilização deste instrumento, contactar www.synetz.de.

- d. Se fosse o dono da empresa, que decisões tomaria para ter um futuro com sucesso?
- e. Em geral, o que pensa do futuro da sua empresa?

2. Clientes

- a. Que tipo de clientes tem actualmente a sua empresa?
- b. Como pensa que os seus clientes descreveriam a relação deles com a sua empresa?
- c. O que pensa que a concorrência diz aos seus clientes para os fazer mudar e deixar de ter relações comerciais com a sua empresa?
- d. Imagine-se daqui a 10 anos – quem serão os seus clientes? Como serão eles? Como terá mudado aquilo que procuram?
- e. Sente-se bem preparado para servir os futuros clientes?

3. Cultura/Identidade

- a. O que é que o atraiu para trabalhar nesta empresa?
- b. O que é que o incentivou a ficar?
- c. Indique uma circunstância que o levaria a deixar voluntariamente o emprego?
- d. O que é que o faz sentir-se particularmente orgulhoso?
- e. Que factos têm sido mais importantes para sentir que as suas expectativas têm sido satisfeitas?

- f. Quais têm sido os principais factores de não satisfação das suas expectativas?
- g. Descreva a sua empresa do seguinte modo: "É como..."
- h. Descreva os factores que limitam a sua capacidade de dar uma contribuição
- i. Como é que se adquire reputação na sua empresa?
- j. Que tipo de comportamentos e de características pessoais não são devidamente apreciados na sua empresa?
- k. O que acontece na sua empresa às ideias novas, sugestões e inovações?
- l. Que sentido tem a diversidade para si, pessoalmente?
- m. Considera que a diversidade nas organizações é um factor de perturbação ou antes um potencial?
- n. Qual é o papel da diversidade na sua empresa?

4. Cooperação. Trabalho em Equipa

- a. Como avalia a cooperação com a equipa de gestão?
- b. Diga-nos como é se tomam decisões na sua empresa.
- c. A que ponto se sente informado sobre o que se passa na empresa?
- d. A que ponto se sente satisfeito com a cooperação e confiança na sua equipa/departamento?
- e. A que ponto se sente satisfeito com a cooperação entre o seu departamento e os outros?

- f. Quais são os principais sectores que podem ser melhorados na sua empresa?
- g. O que é que considera um exemplo de conflito típico na actividade da sua empresa e como é que a empresa lida com ele?
- h. Na sua empresa existem processos de *feedback* da informação?
- i. Descreva algumas redes importantes de comunicação na sua empresa.
- j. Qual é o estilo de comunicação da sua empresa: Formal – espontâneo – pessoal – digno de confiança... Qual destes termos descreve melhor o estilo de comunicação da sua empresa?

5. Liderança

- a. Como descreveria o estilo típico de liderança da sua empresa?
- b. E o seu? (se tiver funções de supervisão)
- c. Que regras tácitas se espera que aplique na qualidade de quadro directivo da empresa?
- d. Quais são as características que se procuram na identificação de potenciais executivos e quadros directivos?
- e. Caracterize uma pessoa que esteja a fazer carreira na sua empresa
- f. De um modo geral, como é que os dirigentes da sua empresa lidam com atitudes, opiniões, sugestões, competências ou origens e antecedentes diferentes ou mesmo controversos?
- g. O que é que tem em conta quando forma uma equipa?
- h. A que ponto considera que a diversidade na sua equipa é importante?

- i. Recebe regularmente informações em *feedback* do seu superior hierárquico?
- j. Em que medida é que lhe é útil o sistema de *feedback* da informação existente na sua empresa?

6. Desenvolvimento dos Recursos Humanos

- a. Como assegura que a sua empresa consegue atrair e recrutar elementos de grande nível profissional?
- b. Quais considera que são os principais desafios futuros no domínio do recrutamento e/ou fidelização?
- c. Como é que a empresa assegura o seu êxito na futura "guerra pelos talentos"?
- d. Quais são os principais critérios de selecção do seu centro de avaliação?
- e. Como classifica a importância da diversidade e da Gestão da Diversidade no âmbito dos Recursos Humanos na sua empresa?
- f. Que significado tem a diversidade para os Recursos Humanos? Dever ético? Exigência legal? Potencial benefício para a empresa?
- g. Quais considera que são os principais desafios no que diz respeito à diversidade na equipa dirigente e na força de trabalho da sua empresa?
- h. Que tipo de instrumentos de gestão são actualmente utilizados para pôr em prática a diversidade?
- i. Existe um Sistema de Avaliação do Desempenho?
- j. Sente-se justamente avaliado?
- k. De que modo é que a sua empresa promove as pessoas com grande potencial? As mulheres, as pessoas com origem em minorias e outras nacionalidades, etc. são suficientemente tidas em consideração?

2.1.6. A Carta da Diversidade – uma Iniciativa Voluntária

Em Dezembro de 2006, quatro empresas alemãs (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) puseram em curso uma campanha de voluntariado com o tema "A Diversidade como Oportunidade – A Carta da Diversidade de empresas da Alemanha". Ao assinarem esse documento, as empresas manifestam a sua disponibilidade para apoiarem, promoverem e desenvolverem a Diversidade no seu seio. Até Maio de 2007, 70 empresas já tinham subscrito a Carta. Em França, foi lançada uma iniciativa semelhante em 2004, que conta já com 300 empresas apoiantes. Mais iniciativas deste género podem ajudar a promover a diversidade no mundo empresarial da União Europeia.

A Carta da Diversidade de Empresas da Alemanha

A Diversidade como Oportunidade

A vida económica na Alemanha sente os efeitos da diversidade da sociedade actual, influenciada pela globalização e reflectida nas mudanças demográficas. Chegámos à conclusão de que só podemos ter êxito nos negócios se reconhecermos e promovermos a diversidade, incluindo a da nossa força de trabalho e as necessidades dos nossos consumidores e outros parceiros comerciais. As diversas competências e talentos dos gestores e dos funcionários abrem novas oportunidades para soluções inovadoras e criativas.

A aplicação da Carta da Diversidade nas nossas empresas destina-se a criar um ambiente de trabalho sem preconceitos. Respeitamos profundamente os nossos colegas, independentemente da sua raça ou origem étnica, género, nacionalidade, religião, crença ou opiniões políticas, deficiência, idade e orientação sexual. A compreensão e reconhecimento destes distintos potenciais gera benefícios económicos para as nossas empresas.

Incentivamos uma atmosfera de respeito e de confiança mútua, que terá resultados positivos na nossa reputação e integridade junto dos nossos parceiros e clientes na Alemanha e no resto do mundo.

No âmbito desta Carta, comprometemo-nos a:

1. promover uma cultura empresarial caracterizada pelo respeito mútuo e pela compreensão e valorização de cada pessoa. Procuramos criar condições para que todos (colegas e superiores hierárquicos) reconheçam, respeitem e ponham em prática estes valores. Para tanto, é necessário o apoio expresso dos dirigentes e superiores hierárquicos;
2. fiscalizar e assegurar que os nossos processos no campo dos recursos humanos são compatíveis com as competências, qualificações e talentos dos nossos funcionários, bem como com os nossos próprios padrões de desempenho;
3. reconhecer a diversidade tanto no interior como fora das nossas organizações, dando o devido apreço ao seu potencial intrínseco e procurando rentabilizá-la da melhor forma para a nossa actividade;
4. garantir que o cumprimento da Carta será devidamente reconhecido e que esta será divulgada interna e externamente;
5. tornar públicos, numa base regular e anual, os nossos esforços e êxitos na promoção da diversidade;
6. e manter os nossos funcionários e colegas devidamente informados e activamente envolvidos na aplicação da Carta.

Estamos inquestionavelmente convencidos de que a prática e o apreço da diversidade terá efeitos positivos na sociedade alemã. Saudamos e apoiamos esta iniciativa empresarial!

**Organização
empresarial**

**Profª Drª Maria Böhmer, Ministra alemã
para as Migrações, Refugiados e Integração**

2.2. Estudos de casos de Boas Práticas no Local de Trabalho

7

Neste Manual, evitou-se deliberadamente utilizar a expressão "Melhores Práticas". Todos os esforços em prol da maior diversidade e de uma Gestão activa da Diversidade são de saudar. Aprender uns com os outros, partilhar experiências e discutir as oportunidades e as ameaças parecem ser a melhor forma de pôr em prática o modo próprio de cada empresa gerir a Diversidade. Mesmo assim, damos a seguir quatro exemplos de boas práticas que merecem reflexão.

⁷ Fonte: *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Comissão Europeia, Direcção-Geral Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, Setembro de 2005.

Company Name	No. Employees:	Website
ADECCO	5 000 (France), 30 000 (global), up to 700 000 temporary staff per day (global)	www.adecco.com
Country	Turnover:	Primary Business
France / Europe	€17.2 billion (global)	Recruitment and career services
Title of Initiative		
Disability & Skills Programme		

The Disability & Skills initiative was initially launched within Adecco in France in 1986 to facilitate the access of persons with disabilities to the labour market. Following the success of the programme in France, it has been extended to Spain, Italy, Belgium, the Netherlands, the UK and Switzerland, and will be further extended to other European countries in 2005. The programme promotes equality of opportunities only on the basis of personal skills, qualities and experience. The objective is to identify and provide work opportunities matching candidates with disabilities, whilst also helping develop additional skills to ensure sustainable employment.

A dedicated Business & Disability coordination team was set up in 2004 at international level to manage the implementation and results of the programme across the group. It is headed by a Corporate Social Responsibility/Disability & Skills project director at group level working in collaboration with a team of project leaders responsible for programme implementation at national and local levels. The coordination team ensures the transfer of know-how and mainstreaming of disability inclusion throughout Adecco's major business units.

Internally, compulsory induction training on non-discrimination and disability inclusion is provided to managers and staff to ensure understanding of corporate diversity values and personal engagement in the policy's implementation, and to help them deal with potential cases of discrimination. Evaluation of the diversity programme includes monthly, quarterly and yearly monitoring and reporting on the achievements and number of people with disabilities at work.

Results

Adecco sets targets and objectives relating to the work placement and employment of people with disabilities. In 2004, it facilitated access to work to 9 578 persons with disabilities across Europe, an increase of 9% compared to 2003, exceeding its own targets. The Disability & Skills initiative has brought organisational cultural change in a previously hostile environment through demystification of disability in the workplace. The programme benefits from the support of staff and temporary staff, disabled and non-disabled, and creates enhanced satisfaction amongst staff and clients. The commitment to disability inclusion has been a key factor in Adecco winning calls for tenders with some clients.

Specific Grounds:

Disability

Country(ies) scope:

France, Spain, Italy, Belgium, Netherlands, UK

Launch date:

1986 in France
2000 across Europe

Highlights

- Implementation in six EU Member States
- Non-discrimination and disability inclusion training to all staff
- Skills gap training offered to disabled candidates to help ensure long-term employment
- Access to work for 9 578 persons with disabilities at European level in 2004

Disability is not an obstacle to competency.

Jérôme Caille, CEO Adecco



Company Name	No. Employees:	Website
AIR PRODUCTS	5 500 + (Europe) 20 000 (global)	www.airproducts.com
Country	Turnover: €1.8 billion (Europe)	Primary Business
UK / Europe and worldwide		Industrial gases, chemicals, equipment and services provider
Title of Initiative		
Valuing Diversity		

Founded more than 60 years ago, Air Products serves customers in technology, energy, healthcare and industrial markets worldwide. However, its success was complicated by some prejudicial attitudes leading to a feeling of exclusion and low contribution from some valuable staff, before a training and awareness diversity programme called Valuing Diversity began in 2001.

The programme has seen improvement in staff progression and a trained and more effective workforce. It includes awareness training, supported by posters to reinforce the learning from diversity workshops and 'Coffee talks' to explain the overall initiative and its local implementation. Regular diversity reports appear in employee magazines and corporate Intranet sites. Diversity leadership teams in each major business or region drive change towards an environment in which every employee can contribute fully and feels valued and included. Employee networks, have been set up, for example Gay and Lesbian Empowered Employees (GLEE), Ethnically Diverse Employees (EDEN) and All Asian Americans at Air Products.

The increased awareness has transformed the organisation and created an environment encouraging a significant number of local initiatives, typically related to improving communication, inclusion, building trust, improving teamwork and cultural awareness. This has been achieved through the development of unique training methods tailored for each individual country and allowing for its social and cultural context. Over 5 300 employees have now been trained across Europe.

Results

In France for instance, a newly formed logistics team used the concepts of team integration, acceptance and mutual learning to achieve a forecasted €600 000 productivity improvement (exceeding a €450 000 target). Also specific efforts to recruit and accommodate Muslim employees in the Maurepas Depot have improved the standing of the company in the local community. In Spain, employees created a successful diversity internet site and information posters, introduced a mentoring programme and training for managers, engaged in self assessment and in recruiting from the local community. The overall initiative has led to a positive impact on the working environment, shifts in management style and enhanced worker innovation Europe wide.

Specific Grounds:

Diversity training across all grounds

Country(ies) scope:

Europe

Launch date:

2001 ongoing

Highlights

- Over 5 300 staff trained in diversity across a large number of EU country operations
- Active employee-driven mentoring programme and networks

So I will continue to foster tolerance, understanding, respect, integrity and an open working environment. These are essential components of a modern, high-performing corporation and fundamental to retaining and nurturing talented people.

Bernard Guerini, President, Air Products Europe



Company Name	No. Employees:	Website
DUBLIN BUS	3 432	www.dublinbus.ie
Country	Turnover: €177.5 million	Primary Business
Ireland		Public transport
Title of Initiative		
Equality & Diversity Programme		

Dublin Bus employs staff from over 50 different countries and has a high public profile as a state-funded company that is proactively promoting diversity and equality and an intercultural workplace. Its commitment to diversity and inclusion started in 2001 when the company conducted an Equality Review to understand and analyse its position. This prompted strategic action with the launch of an Equality and Diversity Action Plan in 2003.

The plan's priorities, objectives and actions are set in relation to dignity and respect at work, recruitment and positive action, ethnic diversity, disability, training and participation, work life balance as well as marketing and advertising. In particular, the plan has led to the introduction of specific internal policies (e.g. Equality & Diversity policy, Dignity & Respect, Intercultural Workplace Policy).

Working groups involving management, staff and trade unions are active on many diversity issues. One such group is the Intercultural Working Group that involves staff and bus drivers from different origins and ethnic backgrounds. It has initiated various projects to raise awareness and promote an intercultural workplace both internally (e.g. policy on intercultural workplace, training for trainers for selected staff to deliver intercultural training in induction courses) and externally (e.g. an annual all nations gaelic football match).

An Equality and Diversity panel of 40 trained employees from various grades and locations has also been set up to act as a resource to the working groups and as diversity champions in the workplace, communicating diversity objectives to other staff and bus drivers at different work locations.

Results

The diversity initiative has significantly enhanced the external corporate reputation of Dublin Bus, as well as its internal people management skills and good practice in human resource processes. Since 2001, the success of its Equality & Diversity Programme has been highlighted in the Irish media. The Equality Authority in Ireland has also listed Dublin Bus as a Company of Best Practice in relation to its intercultural workplace. Dublin Bus has a high level of worker satisfaction, and employees report the company as an employer of choice which has led to increasing numbers of job applications from ethnic minorities, older people and people with disabilities.

Specific Grounds:

Ethnicity

Country(ies) scope:

Ireland

Launch date:

2001 ongoing

Highlights

- High level of worker satisfaction
- Success of the diversity programme highlighted in media
- Listed as a Company of Best Practice by the Equality Authority
- Increase in number of candidates from ethnic minorities, older people and people with disabilities

We believe that the principles of equality and inclusion enhance the efficiency and fulfilment of our employees, empower us to meet the changing needs of our customers and connect us to the entire community that we serve.

Joe Meagher, Managing Director, Dublin Bus

Company Name	No. Employees:	Website
DEUTSCHE BANK	65 400 (global), 27 000 (Germany)	www.db.com
Country	Turnover: €21.9 billion (global)	Primary Business
Germany / Global		Financial services
Title of Initiative		
Global Diversity at Deutsche Bank – Target Group Marketing to Diverse Groups		

Deutsche Bank aims to foster an inclusive work environment in which all employees can contribute their full potential. To achieve this, it set up a global diversity team in 1999 to support various initiatives, such as talent and development initiatives, employee networks and diversity training. However, it initially received a reserved response among business managers. Only when the team started to connect diversity with the business did managers become more open to discussion.

Today at Deutsche Bank, senior managers of each business division act as diversity champions. Diversity management workshops are held for all managers who are also required to set personal diversity objectives. Members of the diversity team now work as business consultants to the business divisions, helping them to analyse data, develop projects and monitor their impact. One project that is being undertaken with Deutsche Bank's retail banking business in Germany is targeting potential gay and lesbian clients with the aim of gaining market share by positioning the bank as an open-minded and empathetic financial services provider.

The project started in Berlin in late 2003 when Deutsche Bank began placing advertisements in a gay and lesbian magazine. The advertisements gave the names of people to contact, providing the bank with an opportunity not only to sell its services but also to gauge individuals' responses to the campaign. Internally, Deutsche Bank has gay and lesbian employee networks in Germany, the UK and the US, and it is arguable that the gay and lesbian marketing activities would not have been considered without their influence.

Externally, Deutsche Bank supports gay and lesbian advocacy groups and the Christopher Street Day gay pride parades held annually in German cities. In 2002, its commitment to diversity was rewarded when it won the Völklinger Kreis (Federation of Gay Managers) Max-Spohr prize.

Results

Deutsche Bank is succeeding in its target marketing activities in Berlin, attracting new clients and sales revenues. Encouraged by this response, the retail banking business decided to launch a similar gay and lesbian marketing campaign in Hamburg in 2004. Together the Berlin and Hamburg projects have generated a ten-fold return on the initial investment. More recently, projects have been started in Cologne and Munich.

Specific Grounds:

Sexual orientation

Country(ies) scope:

Germany, Italy, Spain, UK

Launch date:

1999

Highlights

- Employee networks raise diversity awareness
- Gay and lesbian marketing campaigns generate ten-fold return on investment
- Max-Spohr prize winner in 2002

Diversity is key to our business growth. Our success is driven by our ability to leverage and manage our diversity in order to create outstanding solutions for our clients.

Dr. Joseph Ackermann,
Chairman of the Group
Executive Committee,
Deutsche Bank

2.2. Exemplos de Modelos de Seminários Internos das Empresas em Gestão da Diversidade

É frequente levantar-se a questão de saber como se começa a divulgar a mensagem sobre a Diversidade e a Gestão da Diversidade na nossa empresa. Os modelos que apresentamos em seguida podem ajudar a preparar e realizar seminários sobre este tema, destinados a vários grupos. Recomenda-se vivamente começar com os quadros directivos da empresa. Se estes entenderem por que motivo a diversidade é tão relevante, poderão mais facilmente transmitir as suas ideias à força de trabalho da empresa. O quadro que se segue apresenta quatro formatos diferentes, concebidos para os quadros directivos e para todo os funcionários.

2.3.1. Seminário de um Dia sobre Gestão da Diversidade, destinado aos quadros directivos

Autor: Hans Jablonski, 20 a 60 participantes

Objectivo: A Consciência da Diversidade nos Dirigentes – **Grupo alvo:** quadros directivos

Hora	O quê?	Como?	Observações
10.00	Recepção	Boas-vindas e explicação do objectivo e da ordem de trabalhos	
10.15	<i>Warm up</i>	Primeiro contacto com a Gestão da Diversidade	
10.40	<i>Input:</i> Tendências e Definição Discussão	Tendências e Definição: Definição de Gestão da Diversidade – Situação na Europa (dados e factos), Breve Apresentação e discussão pelos participantes	
11.10	<i>Input:</i> País	Um olhar sobre a situação local (País) e tendências	
11.45	Trabalho de Grupo	- Debate em grupos pequenos: relevância para a nossa empresa - Sessão de perguntas e respostas	
12.00	<i>Business Case</i>	A situação do negócio local como resposta à tendência, relacionada com os contextos do país e da empresa	
12.30	<i>Business Case</i>	Apresentação dos resultados do grupo: plenário	
12.45	Almoço		
13.45	Compreender a verdadeira Gestão da	Desenvolvimentos geográficos e sua influência no Trabalho em Equipa: exercício	

	Diversidade		
14.25	<i>Input</i> : Gerir a Diversidade com êxito	Explicar e Discutir	
14.45	Trabalho em Rede e Apoio	<i>Input</i> e Discussão em grupos pequenos como organizar o trabalho em rede? Apresentação	Materiais específicos da empresa
15.30	Pausa		
15.45	Referência à sua situação na empresa	Os participantes debatem o que devem e podem fazer (enquanto quadros directivos) a nível da empresa para apoiar a Diversidade e passos seguintes	
16.30-17.00	Conclusões e Encerramento		

2.3.2. Seminário de Informação sobre a Diversidade destinado aos funcionários

Autor: Badru Amershi, 20 a 60 participantes.

Objectivo: Aumentar a consciência da diversidade entre os funcionários

Hora	O quê?	Como?	Observações
10:00	Recepção	Boas-vindas e explicação do objectivo e da ordem de trabalhos	Participantes agrupados em pequenos círculos
10:15	<i>Warm up</i>	Primeiro Contacto com a Gestão da Diversidade	
11:00	<i>Input</i> / Compreensão	<u>Apresentação</u> : Definição de Gestão da Diversidade, seguida de curto período de perguntas e respostas pelos participantes	
11:20	<i>Input</i> : Importância para a sua empresa	Importância para a sua empresa. Enfoque na situação local (País) e tendências. Situação na Europa (dados e factos). Breve apresentação e debate com os participantes	
11:40	<i>Business Case</i>	<i>Explicação</i> e debate sobre o <i>business case</i> local enquanto resposta à tendência referida; enfoque no que isto significa para os empregados em geral	

12.00	Importância para a sua empresa	Transferência para a sua empresa e para o seu país. Debates em grupos pequenos – os participantes juntam-se ou formam grupos de 3 e debatem as seguintes questões: Que importância me parece ter a Diversidade na nossa empresa – quais seriam as consequências de nada fazer? (os participantes devem assinalar os três pontos mais importantes para cada questão num quadro ou <i>flip-chart</i>) Apresentação: plenário	
12.45	Almoço		
13:45	Requisitos e condições para o êxito da Gestão da Diversidade	<i>Input</i> : Explicar e debater as condições para gerir a Diversidade (enfoque nas condições gerais da força de trabalho/empregados)	
14:15	Informações sobre trabalho em rede e apoio	Debate em grupos pequenos/Apresentação. Dar a conhecer aos participantes os materiais, informações e apoio a que podem recorrer no futuro	
15:00	Pausa		
15:15	Transferência para a situação da sua empresa	Os participantes debatem o que podem e devem fazer /enquanto funcionários a nível da empresa para apoiar a Diversidade. Os participantes debatem em grupos e apresentam sugestões	
16 :00	Passo seguinte	Fazer com que os participantes digam o que tencionam fazer <u>pessoalmente</u> para apoiar a diversidade na sua empresa a grupos mais específicos a) Trabalho de grupo: organizar grupos de 3 a 5 participantes que descrevam os seus passos (máximo de 4) em <i>flip-charts</i> b) Apresentações em plenário: escolher grupos que expliquem os seus <i>flip-charts</i> Apresentar os restantes <i>flip-charts</i> a todos os participantes	
16.30 - 17.00	Conclusões e Encerramento	Obter o <i>feedback</i> de todos os participantes no seminário	

2.1.3. Seminário de Estratégia sobre a Diversidade para Grupos alargados

Autor: Marion Keil, 80 a 300 participantes.

Objectivos: Todos os elementos da empresa devem ter consciência dos desafios que o futuro reserva à sua empresa, saber para que serve a Gestão da Diversidade e compreender as implicações estratégicas para a empresa.

Grupo alvo: misto de elementos de diferentes departamentos, idades, níveis hierárquicos, reunidos em pequenos círculos de 10 pessoas sentadas.

Duração: 1 dia.

Hora	O quê?	Como?	Observações
9.00	Recepção	Boas-vindas, objectivos e programa do dia	Quadros Administrativos Superiores/ Facilitadores
9.20	<i>Warm-up</i>	Breve exercício de grupo: os participantes apresentam-se uns aos outros, dizem quem são, donde vêm, porque é que são especiais e diferentes dos outros elementos da empresa – reacções recolhidas em entrevistas no plenário: o que é que faz de nós especiais?	Exercícios em powerpoint ou <i>beamer</i> Facilitadores
10.00	<i>Input:</i> Compreensão da Diversidade	Apresentação de uma panorâmica sobre os desafios do mercado e da sociedade: demografia, mudança da procura dos clientes, mudança de perfil dos clientes, etc. 20'	Quadros Administrativos Superiores/ Facilitadores
10.40	Pausa		
11.00	<i>Input:</i> Gestão da Diversidade	<i>Input:</i> O que é a diversidade? Porque tem importância? A nossa estratégia de Gestão da Diversidade enquanto resposta a desafios. Grupos pequenos: qual a minha reacção? Recolha das reacções pelos facilitadores	Quadros Administrativos Superiores
12.00	Exercício de Diversidade	O facilitador lê a fábula da girafa e do elefante, enquanto se vão mostrando imagens. Facilitadores Trabalho em grupo pequeno: O que é que está em causa nesta história? Vê alguma semelhança com o seu ambiente de trabalho? Que mensagem retirou da história? 30'	Facilitadores

		<i>Talk show</i> : 2 cadeiras vazias, 2 altos quadros directivos e um facilitador falam da fábula e das suas implicações – os participantes do plenário juntam-se a eles	
13.00	ALMOÇO		
14.00	Prémio de Aplicação da Diversidade	Trabalho em grupos pequenos. Daqui a 5 anos, como é que vai ser a sua empresa no que respeita a diversidade – ganhámos o Prémio Europeu de Diversidade? Resultados assinalados em <i>flip-chart</i> Apresentação do mercado ou apresentações criativas	Resultados apresentados em <i>flip-charts</i> – se o grupo tiver mais do que 60 participantes, apresentação do mercado e deambulação. Se não tiver mais do que 60, cada grupo inventa uma pequena sessão criativa e apresenta-a a todos
15.30	Pausa		
15.45	Reacção do CEO	O facilitador entrevista o CEO e os principais administradores sobre os resultados do exercício do Prémio e faz perguntas sobre os passos seguintes com os resultados. Apreciação pelos quadros superiores da administração Ideal: Os quadros superiores da administração anunciam a formação de um Comité de Orientação em Diversidade	<i>Diversity Management Change Loop</i>
16.05	Avaliação	Os participantes posicionam-se numa escala de 0 a 100: satisfação com o dia – alguns participantes são entrevistados sobre a sua motivação para o nível em que se posicionaram	
16.20	Conclusão dos trabalhos	O facilitador e os quadros administrativos superiores encerram oficialmente o seminário	

Secção 3. Informação suplementar

3.2. Bibliografia sugerida sobre a Diversidade e a Gestão da Diversidade

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning

Informação complementar importante sobre sociologia das organizações e mudança como introdução à disciplina da Gestão da Diversidade.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Os autores são britânicos e não abordam especificamente grupos alvo mas a mentalização para a Diversidade.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Excelente panorâmica da Diversidade em empresas europeias.

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4; Uma visão mais alargada, desde a diversidade em organizações internas à diversidade em organizações globais, esclarecendo as questões de diversidade com que as pessoas têm de lidar nas organizações.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw-Hill;

Excelente obra que, tal como indica o seu subtítulo, "é um manual de referência de secretária e um guia de planeamento". Os autores realizam frequentemente seminários. Os interessados podem contactar Angelika Plett (Email: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;
Um clássico para o sector da saúde!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
Conjunto de artigos da Harvard Business Review, publicados entre os anos 80 e princípios da década de 90. Servem para abordar determinadas questões em mais

pormenor. O prefácio é de R. Roosevelt Thomas.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2;

Uma abordagem passo a passo para a implementação da Diversidade.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) *Harvard Business School Press*; Interessante panorâmica sobre vários aspectos da Diversidade.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Uma obra de grande valor informativo com questionários muito úteis e checklists sobre os instrumentos de gestão da diversidade.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, *et.al.*: McGraw-Hill

Um trabalho prático, honesto, com informações interessantes e uma enumeração de erros a evitar. Manual muito prático.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press

Outro excelente conjunto de actividades para seminários.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, *et.al.*: Pfeiffer & Company.

Bom conjunto de actividades para seminários.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, *et.al.*: McGraw-Hill

Útil, com planos de seminários e descrição de exercícios.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, pp. 9-10

Excelente artigo sobre a evolução da Gestão da Diversidade.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association

Publicado em 1991, este trabalho é uma boa análise dos limites da igualdade de oportunidades nos Estados Unidos, nos anos 80.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force.* New York, et.al.: American Management Association
Excelente introdução à gestão da Diversidade, através de uma simples fábula de uma girafa e de um elefante

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society.* New York, et.al.: American Management Association.
Leitura absolutamente indispensável para quem quiser ter uma ideia dos obstáculos e limites à igualdade de oportunidades e à gestão da diversidade desde os anos 80 até ao ano passado. Depois de fazer uma descrição e análise da face problemática da Gestão da Diversidade, o autor demonstra uma crescente sofisticação e pragmatismo ao assinalar os possíveis caminhos para o futuro da Gestão da Diversidade nas empresas.

3.1. *Websites* europeus sobre a Diversidade e a Gestão da Diversidade

COMISSÃO EUROPEIA

- *Website* da unidade de anti-discriminação da Direcção Geral Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades, da Comissão Europeia:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- Campanha de informação da UE “*For Diversity. Against Discrimination*” (Pela Diversidade e Contra a Discriminação): www.stop-discrimination.info
- Publicações da Comissão Europeia sobre a não discriminação e a diversidade:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- Estudo sobre os métodos e indicadores para medição da relação custos/eficácia das políticas de diversidade nas empresas (Outubro de 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- *The business case for diversity, good practices in the workplace* (Novembro 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicas_e_en.pdf
- Este *website* é relativo aos jovens:
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

PARCEIROS SOCIAIS NA UE

- *European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises* (UEAPME) (Associação Europeia do Artesanato e das Pequenas e Médias Empresas)
www.ueapme.org
- *Business Europe*
www.buinesseuropa.eu
- *European Trade Union Confederation* (ETUC) (Confederação Europeia de Sindicatos)
www.etuc.org
- CEEP - *European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest*
www.ceep.org

OUTROS WEBSITES DE INTERESSE

- Este *website* é dedicado ao diálogo sobre pessoas com deficiência
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- A Administração Local na Europa:
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Estudo sobre a implementação da Diversidade nas empresas de telecomunicações europeias:
<http://www.etno.eu/>
- *Corporate Social Responsibility Network Europe* (CSR)
www.csreurope.org
- *Website* de informação sobre a Gestão da Diversidade enquanto parte do projecto Leonardo da UE
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- *Website* e newsletter interessante sobre a Gestão da Diversidade na Europa
<http://www.idm-diversity.org>

Esta lista de *websites* foi organizada por países. Cada país europeu pode criar o seu próprio *website* e/ou acrescentá-lo a esta lista.

Alemanha:

<http://www.idm-diversity.org>
http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp
<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>
<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>
<http://www.gender-diversity.net/>
<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>
<http://www.mitteconsult.de>
<http://www.synetz.de>
<http://www.diversity-league.com>

Áustria:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Bélgica:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

Bulgária:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Dinamarca:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/About/index.cfm>
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Eslováquia:

<http://www.ark.sk>

Eslovénia:

<http://www.humus.si>

Espanha:

<http://www.iegd.org>

Finlândia:

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html

<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>

http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp

<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>

<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>

http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity

<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>

<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>

<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>

<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

França:

<http://www.diversityconseil.com>

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html

<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Grécia:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>

<http://www.vfa.gr>

Hungria:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eo/tu/cha_6.htm

http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Irlanda:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp

<http://www.impactglobal.eu>

<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Lituânia:

<http://www.lygybe.lt>

Países Baixos:

<http://www.kantharos.com>

Polónia:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dy sk.html
<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portugal:

<http://www.iseg.utl.pt>
<http://www.stop-discrimination.info/1868.0.html>
http://dn.sapo.pt/2006/11/14/economia/diversidade_empresa_ajuda_a_reter_ta.html
http://www.principioactivo.com/equal_news/outubr07_foco/emfoco1.htm

Reino Unido:

www.focus-consultancy.co.uk
<http://diversitybulgaria.org/en/>
<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Roméia:

<http://www.i-interact.ro/>
http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf
<http://www.dromesqere.net/>
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>
<http://www.cncd.org.ro/>>
<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>
<http://www.antidiscriminare.ro/>
<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Suécia:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Turquia:

<http://www.ferhanalesi.com>
<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

REVISTAS

www.interculturalpress.com
www.diversityjournal.com
www.diversityonline.com
www.hrpress-diversity.com
www.diversityinc.com