

TATIANA MOREIRA PALMA CALDEIRINHA

PROMOÇÃO DA INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO DA
DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONSULADO-GERAL DO
BRASIL EM FARO



2025

TATIANA MOREIRA PALMA CALDEIRINHA

PROMOÇÃO DA INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO DA
DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONSULADO-GERAL DO
BRASIL EM FARO

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Especialidade em Diversidade e Inclusão

Trabalho efetuado sob a orientação da Doutora Maria Brás



2025

PROMOÇÃO DA INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO DA DIVERSIDADE E
INCLUSÃO NO CONSULADO-GERAL DO BRASIL EM FARO

Declaração de Autoria

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Tatiana Moreira Palma Caldeirinha

©Copyright: Tatiana Moreira Palma Caldeirinha

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Dedicatória

Ao Leonardo, ao Rafael e ao Lourenço, que me inspiram quotidianamente a tornar o mundo num lugar com mais justiça e equidade.

Agradecimentos

Este projeto representa um marco não só acadêmico, mas também muito pessoal. Foi um percurso com muitas aprendizagens e desafios que teria sido impossível de percorrer sem o apoio e orientação de diversas instituições e pessoas, às quais expresso os maiores agradecimentos.

Ao Consulado-Geral do Brasil em Faro, que me acolheu e permitiu crescer profissional e pessoalmente nos últimos 13 anos. À Dra. Susana Rodrigues, gestora de Recursos Humanos no Consulado e que se mostrou sempre disponível para partilhar a sua experiência e conhecimento neste projeto, esses fatores foram decisivos para a realização deste trabalho.

À Universidade do Algarve, instituição que elegi para concretizar a minha formação de segundo ciclo, nutro um reconhecimento profundo pela qualidade do corpo docente e pelos avanços na investigação científica que têm pautado a sua história.

À minha orientadora, Doutora Maria Brás, que me incentivou sempre a ser melhor e a desafiar os meus limites, agradeço pela partilha sempre generosa dos seus conhecimentos aliada a uma orientação científica rigorosa e de excelência.

À minha família, pelo apoio e amor incondicional, pelo suporte nas minhas ausências e pela motivação constante. A todos os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

Neste projeto foi elaborado um estudo sobre boas práticas de implementação de planos de diversidade e inclusão nas organizações para elaborar um plano de orientação a ser apresentado ao Consulado-Geral do Brasil em Faro, um órgão sob a tutela do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, responsável pela política Externa do Brasil e pelo bem-estar e acessibilidade de serviços aos seus cidadãos a nível global.

Os métodos utilizados assentaram numa primeira pesquisa exploratória com recurso à revisão sistemática da literatura de forma a reunir os principais estudos realizados e para se encontrarem estratégias eficazes de implementação. A recolha de dados sobre as especificidades da organização foi efetuada com recurso a uma primeira recolha e análise documental e a uma entrevista de layout semiestruturado à gestora de recursos humanos.

O plano divide-se em duas dimensões: a primeira a ser implementada a nível estritamente interno pelo setor de RH, com medidas a terem impacto direto no corpo de colaboradores e a segunda a ser implementada com medidas junto da comunidade brasileira da região e também na sociedade portuguesa onde o CGFARO se insere.

Palavras-chave:

Bem-estar, diversidade, inclusão, gestão de recursos humanos, multiculturalidade.

Abstract

In this project, a study was conducted on best practices for implementing diversity and inclusion plans in organizations, with the goal of developing a guidance plan to be presented to the Consulate General of Brazil in Faro, a body under the jurisdiction of the Ministry of Foreign Affairs of Brazil. This ministry is responsible for Brazil's foreign policy as well as the well-being and accessibility of services for its citizens worldwide.

The methods used were based on an initial exploratory research phase involving a systematic literature review to gather the main studies conducted and identify effective implementation strategies. Data collection regarding the specific characteristics of the organization was carried out through initial document collection and analysis, as well as a semi-structured interview with the human resources manager.

The plan is divided into two dimensions: the first is to be implemented internally by the Human Resources department, with measures aimed at having a direct impact on the staff; the second consists of measures to be implemented within the Brazilian community in the region and also within Portuguese society, where the CGFARO is located.

Keywords:

Diversity, inclusion, human resources management, multiculturalism, welfare.

Índice

Introdução	2
I. Enquadramento Teórico	4
1. Diversidade e inclusão.....	4
1.1 Conceito de Diversidade.....	4
1.2. Diversidade: vantagens e desafios na sua gestão.....	7
1.2.1 Vantagens de uma cultura organizacional diversa.....	7
1.2.2. Desafios presentes na gestão da diversidade	9
1.3. O conceito de inclusão	10
2. A diversidade e inclusão em Portugal	13
3. Legislação para a diversidade.....	15
3.1. Legislação europeia	15
3.2. Legislação portuguesa.....	16
3.3. A Carta Portuguesa para a Diversidade: um compromisso equitativo	18
4. Práticas estratégicas de inclusão nas organizações	19
II Caracterização da estrutura da organização	23
1. A tutela internacional do Ministério das Relações Exteriores.....	23
2. Caracterização da equipa.....	25
III. Metodologia	28
1. Pesquisa documental	28
2. Entrevista.....	28
2.1 Análise da Entrevista	29
3. Objetivos	33
IV. Plano de Gestão da Diversidade e Inclusão no CG Faro	35
1. Contextualização	35
2. Estratégia adotada.....	35
3. Ações estratégicas do projeto	37
4. Formação: sensibilização e consciencialização	38
4.1 Planeamento da formação	40
4.2 Objetivos do plano de formação	41
4.3 Diagnóstico das Necessidades de Formação	45
4.4 Gestão orçamental.....	48
4.5 Avaliação da formação	49

5. O Dossier Técnico-Pedagógico	51
6. Práticas de responsabilidade social:	53
7. Acompanhamento da execução do projeto e avaliação de resultados	55
Conclusão e análise crítica	59
1. Limitações do projeto	60
2. Sugestões para futuros projetos	60
Referências Bibliográficas	61
Apêndices	69
Anexos	102

Índice de Figuras

Figura 1. Pontos-chave estratégicos de transformação organizacional.....	20
Figura 2. Desafios identificados na organização.....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dimensões da diversidade.....	6
Tabela 2. Objetivos estratégicos.....	33
Tabela 3. Etapas do plano de formação.....	45
Tabela 4. Orçamento previsto.....	49
Tabela 5. Dimensões da avaliação.....	50
Tabela 6. Ferramentas de monitorização e avaliação do plano.....	73

Lista de siglas, acrónimos e abreviaturas

APPDI	Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão
CG Faro	Consulado-Geral do Brasil em Faro
EUA	Estados Unidos da América
DGERT	Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgéneros, Queer, Intersexuais, Assexuais e demais orientações sexuais
MRE	Ministério das Relações Exteriores
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
UE	União Europeia
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
RH	Recursos Humanos

Introdução

No contexto contemporâneo de emergente diversidade e multiculturalidade, o princípio geral deste projeto é fazer uma análise da gestão da diversidade nas organizações, identificando as principais vantagens e os desafios mais pertinentes de forma a explorar a melhor estratégia para promover a inclusão. Essa análise permitirá a elaboração de um plano bianual de implementação de práticas de diversidade e inclusão para ser adotado por uma organização em específico, o Consulado-Geral do Brasil em Faro.

Através da pesquisa das principais teorias na área da diversidade e inclusão, será possível seguir uma matriz mais rigorosa para criar um plano de implementação bianual que poderá facilmente ser implementado e adaptado nas organizações através das suas linhas gerais, promovendo práticas comuns na disseminação de políticas inclusivas que ainda revelam alguma escassez a nível nacional, ficando muito aquém do que seria desejado. Será, ainda, uma forma das organizações compreenderem o quanto podem valorizar-se estratégica e humanamente, através do abraço à diversidade. Um mundo de todos para todos, em que é implementada não só uma filosofia de trabalho, mas também, e fundamentalmente, de vida.

Por fim, a formação será um elemento crucial neste processo em que a sensibilização para estas temáticas irá promover um futuro mais equitativo e progressivamente mais alinhado com a Carta Portuguesa para a Diversidade (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género & Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão, 2021). Trata-se de um futuro em que estas questões se tornarão imprescindíveis em qualquer departamento de RH nas organizações em Portugal e que vai de encontro aos objetivos promovidos pelo governo da República Federativa do Brasil e para as metas que deseja ver implementadas nas suas instituições até ao ano de 2030.

Em termos concretos, este trabalho foi estruturado de forma a:

- Desenvolver uma revisão sistemática e abrangente da literatura das práticas organizacionais comuns e atuais, relacionadas com a gestão da diversidade no ambiente de trabalho, de forma a identificar as melhores práticas já implementadas, com maior incidência de eficácia, permitindo um estudo focado nos avanços que têm sido feitos nos últimos anos no âmbito da temática da diversidade e inclusão nas organizações e a sua expansão, nomeadamente em Portugal;

- Caracterizar a estrutura do Ministério das Relações Exteriores da República Federativa do Brasil e do CG Faro, como parte integrante, salientando as suas especificidades e identificando os desafios e obstáculos encontrados na gestão da diversidade e inclusão dentro da organização;
- Identificar os principais desafios e melhores estratégias para implementar uma política de diversidade e inclusão a nível de relações externas, no âmbito da responsabilidade social da organização; e
- Elaborar um plano bianual para o departamento de Recursos Humanos, relativo à implementação de práticas de diversidade e inclusão, tendo em conta os resultados encontrados a nível de pesquisa interna na organização em articulação com a revisão da literatura.

I. Enquadramento Teórico

1. Diversidade e inclusão

As teorias e estudos sobre a temática da diversidade e inclusão oferecem uma estrutura teórica sólida para compreender os desafios e oportunidades relacionados com a construção de sociedades mais justas e equitativas. A aplicação dessas teorias em diferentes contextos pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e ações afirmativas mais eficazes, bem como para a criação de ambientes mais inclusivos e acolhedores para todos.

Segundo Patrick e Kumar (2012), a inclusão é o respeito pela diferença, a destruição de toda a discriminação e a desconstrução do preconceito. Os nossos preconceitos têm, na sua maioria, uma proveniência cultural, sendo-nos inculcados desde o momento em que nascemos, dentro dos padrões culturais onde nos inserimos (Adler & Gundersen, 2007).

Os benefícios da existência de equipas diversas e multiculturais são amplamente enaltecidos em diversos trabalhos de investigação (e.g. Cox & Blake, 1991; Nkomo, 1995), sublinhando o bem comum nas organizações e nas comunidades. Os níveis de *engagement*, felicidade e bem-estar têm aumentos significativos (Sutanto, 2009), e a rotatividade e o absentismo diminuem, com um conseqüente aumento do nível de produtividade (O'Donovan, 2017).

A gestão da diversidade nas organizações e conseqüente adoção de políticas de inclusão seguem a linha de pensamento de Patrick e Kumar (2012), aplicando medidas defendidas ainda por Mazur (2010) e as recomendações de O'Donovan (2017), as quais seguem linhas gerais que assentam numa análise da organização, planeamento estratégico, implementação e acompanhamento. Um dos pontos fulcrais do planeamento é a sensibilização e formação a nível de líderes e colaboradores. É necessário desconstruir velhos hábitos e erguer novas rotinas que assentam num sistema justo, utilizando a formação como ferramenta de excelência (Cletus et al, 2018).

1.1 Conceito de Diversidade

Na filosofia, Hegel (1995), explora o seu conceito de diversidade (*Verschiedenheit*), ligando-os a outros conceitos fulcrais como a identidade, a diferença, a oposição e a

contradição. Hegel (1995), estabelece ainda uma relação direta com a igualdade e a desigualdade, afirmando que as nossas disposições corporais e espirituais já são, por si só, diferentes. Essas disposições estão sujeitas à diversidade no seu desenvolvimento devido à diferente conjuntura formada pela multiplicidade de fatores contingentes que ocorrem no meio que rodeia o indivíduo.

A desigualdade da espécie humana é natural, sendo criada pela própria mãe natureza e reflete-se no plano físico e espiritual do ser humano, sendo intrínseca à nossa existência, e estando condicionada aos aspetos biológicos atribuídos na criação e a todos os estágios de desenvolvimento, sofrendo influências sociológicas e demográficas. Podemos afirmar que a diversidade é uma qualidade igualitária entre a nossa espécie.

Nas organizações, a diversidade refere-se à multiplicidade de fatores que diferem nas pessoas que formam a organização, tendo sido estruturado, mas não se limitando a fatores marcantes da espécie humana como o género (que atualmente está a romper os limites dualistas da história humana), a raça e a etnia, a idade, a religião, a orientação sexual, o carácter cultural e as habilidades físicas e mentais (Mazur, 2010).

Os estudos sobre o impacto e gestão da diversidade nas organizações surgem nos Estados Unidos da América, quando as grandes empresas compreendem que as minorias com origem mexicana e os afro-americanos tinham o dobro dos filhos que as gerações caucasianas. Ao compreenderem que, no futuro próximo, esta mão de obra iria ser fundamental para a sobrevivência das organizações iniciaram uma reestruturação a nível de políticas de integração de minorias nos setores de RH (Cox & Blake, 1991).

Nos anos 70 do século XX o termo diversidade era utilizado apenas no âmbito da gestão e da integração de minorias, mas esse paradigma foi-se alterando com a evolução das migrações e com a sua influência nas organizações. Pode-se afirmar que, no início do século XXI, o paradigma da diversidade ganhou enorme visibilidade e é, agora, composto por múltiplas camadas. Tornou-se um bastião da responsabilidade social nas organizações assim como fator fundamental de competitividade corporativa.

Mazur (2010), defende uma tríade dimensional, com três dimensões distintas:

- A dimensão primária é composta por elementos quantitativos e facilmente observáveis, sem dúvida aqueles que são identificados facilmente em qualquer primeiro contacto: raça, etnia, género, idade e incapacidade;

- A dimensão secundária compreende elementos intrínsecos ao indivíduo, que surgem no nascimento ou durante o seu desenvolvimento, alcançando um largo espectro social, económico e religioso: religião, estatuto familiar, estilo de vida, educação, língua, nacionalidade, orientação sexual, estilo do pensamento, origem geográfica, estatuto económico, orientação política e experiência de trabalho. É a dimensão mais vasta desta estruturação dimensional; e

- A dimensão terciária apresenta-nos fatores inerentes à “essência” do indivíduo, como as crenças, suposições, perceções, atitudes, sentimentos e valores.

Num grupo de indivíduos poderemos encontrar elementos que partilhem fatores de dimensão primária, mas que divirjam na secundária ou terciária, enquanto indivíduos que divergem na dimensão primária poderão convergir numa das dimensões seguintes: é uma estrutura dinâmica e fluída, portanto de extrema complexidade.

Podemos afirmar que a dimensão primária é estática e que as dimensões secundária e terciária podem sofrer mutações ao longo do tempo e do espaço, consoante o ambiente que rodeia o indivíduo e o impacto das suas experiências pessoais e coletivas.

Tabela 1

Dimensões da Diversidade

Dimensão Primária	Dimensão Secundária		Dimensão Terciária
Raça	Religião	Orientação Sexual	Crenças
Etnia	Estatuto familiar	Estilo de pensamento	Suposições
Género	Educação	Estatuto Económico	Perceções
Idade	Língua	Orientação política	Atitudes
Incapacidade	Nacionalidade	Experiência de Trabalho	Sentimentos
	Estilo de vida	Origem geográfica	Valores

Adaptado de Mazur (2010, p.7)

1.2. Diversidade: vantagens e desafios na sua gestão

Neste ponto iremos abordar as vantagens e os desafios encontrados na gestão da diversidade nas organizações e patentes no impacto da implementação de políticas de diversidade e inclusão.

1.2.1 Vantagens de uma cultura organizacional diversa

Uma equipa heterogénea fomenta a criatividade e a inovação, traduzindo-se num aumento de competitividade e produtividade (Cox & Blake, 1991), estes grupos tendem a mostrar-se mais pró-ativos e bem-sucedidos quando surpreendidos em situações desafiadoras, não previstas na rotina laboral, tendo uma forte e rápida capacidade de reação, estando mais bem preparados para adversidades inesperadas.

A diversidade aumenta o surgimento de ideias entre os colaboradores, que num ambiente inclusivo têm a vantagem de as poderem partilhar, o que fomenta o aparecimento de ideias construídas de forma estruturada, fluída e com o benefício do contributo de todos. Pessoas de diferentes géneros, idade e com diferentes experiências de vida tem diferentes perspetivas, o que lhes permite alcançar melhores resultados (Cox & Blake, 1991).

O aumento da atração e a eficiência da retenção de talentos é um efeito direto de uma bem-sucedida gestão da diversidade nas organizações. Cox (1993), refere que as organizações que são capazes de atrair talento para além da sua nacionalidade ou especificidades apresentam níveis elevados de produtividade e durabilidade organizacional.

Mazur (2010), afirma que as organizações multiculturais têm vantagens estratégicas claras em atrair e reter talentos, e que as organizações que retêm de forma eficaz as minorias, apresentam melhores níveis de produtividade e ganham vantagem competitiva sobressaindo no mercado e destacando-se da concorrência. A organização considerada diversa, torna-se por si só, num empregador por escolha e não por necessidade, sendo uma poderosa ferramenta de marketing de talentos à medida que a palavra se espalha e a organização é vista como a melhor para determinada minoria (Adler, 2003).

As organizações que apostam na diversidade e inclusão estão em clara vantagem na guerra pela captação de talento, fortalecendo o valor do seu capital humano, sendo a diversidade vista como um dos pontos fortes da estratégia organizacional para atrair, desenvolver e reter os colaboradores mais talentosos, peças fundamentais na nova realidade

corporativa: global, tecnológica e demograficamente desafiadora (McKinsey & Company, 2015).

Há vantagens claras na existência da diversidade em cargos de chefia (O'Donovan, 2018), líderes com características diversas compreendem melhor as especificidades e necessidades de uma equipa diversa, tendo um melhor poder decisório e uma mais eficiente gestão estratégica.

Adler (2003), considera que as organizações que apostam na diversidade têm um melhor entendimento das especificidades legais, políticas, sociais, económicas e culturais de países estrangeiros, sendo mais conhecedores dos diversos mercados.

Neste tipo de organizações encontramos uma maior flexibilidade da sua estrutura, existe uma maior coexistência de mentalidades e pontos de vista, uma variedade de perspetivas que se traduzem em maiores níveis de análise crítica (Cox e Blake, 1991), criando uma vantagem competitiva através de melhores tomadas de decisão. As minorias apresentam estruturas cognitivas de maior flexibilidade, sendo as mulheres apontadas como um grupo que apresenta maiores níveis de tolerância.

A flexibilidade está diretamente implicada no aumento dos níveis de felicidade e bem-estar dos colaboradores, ao permitir mais atividades de lazer e mais tempo dedicado à sua vida pessoal (O'Donovan, 2017). A fluidez destas organizações permite ainda uma maior recetividade às mudanças em geral (Mazur, 2010), o que aumenta o progresso, a inovação e a capacidade de adaptação a novas ferramentas e formas de trabalhar.

Quando os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, existe mais probabilidade da sua produtividade aumentar (Sutanto, 2009). Estes fatores irão traduzir-se em níveis baixos de rotatividade e absentismo (O'Donovan, 2017), que não só atribuem uma imagem sólida à organização como representam baixos custos em processos de recrutamento e na formação de novos funcionários, além de possíveis problemas de integração e adaptação de novos funcionários nas equipas.

A capacidade de reação aumenta consideravelmente em equipas diversas (Cox & Blake, 1991), devido a uma maior rede de experiências de vida e diferentes níveis de conhecimentos, diferentes perspetivas, menor capacidade de se deixarem influenciar pela maioria, tendo maior capacidade de pensamento crítico, conseguindo reagir eficazmente em situações inesperadas e imprevisíveis.

1.2.2. Desafios presentes na gestão da diversidade

Patrick & Kumar (2012), apontam como principais fatores resistentes da implementação de políticas de diversidade e inclusão nas organizações, a discriminação, o preconceito, o etnocentrismo, o ato de culpar a vítima, a estereotipação, o assédio e a retaliação. Para eliminar ou diminuir significativamente estes parâmetros incrustados nas sociedades laborais atuais encontramos desafios imponentes devido ao enraizamento destes fatores, que acompanham as organizações desde o seu aparecimento.

Um dos principais desafios na implementação de políticas de diversidade é a resistência à mudança, essa resistência pode manifestar-se na forma de apatia ou até de oposição, deitando por terra os esforços da organização e provocando mal-estar entre os colaboradores que vêm as mudanças como uma séria ameaça ao *status quo*.

Os preconceitos inconscientes são incutidos no seio familiar e cultural onde nascemos e crescemos e são responsáveis pelos julgamentos que são feitos de forma automática. As pesquisas ilustram a influência destes preconceitos nas tomadas de decisão dos supervisores, ao avaliarem de forma menos positiva colaboradores com os quais se identificam menos (Mazur, 2015).

Outra consequência desta discriminação flagrante é a carga de trabalho realizado pelo gênero feminino: além das suas carreiras fora de casa, as mulheres estão muitas vezes sobrecarregadas com a maior parte do trabalho doméstico, desempenhando ainda funções de cuidadoras de outros membros da família. A ideia pré-concebida, de que uma mulher tem menos disponibilidade para cargos de chefia, devido aos cuidados dispensados no seio familiar, tem afastado desde sempre o gênero feminino dos lugares de topo. A Organização Internacional para o Trabalho das Nações Unidas (2023), afirma que a média da desigualdade salarial, entre gêneros, atinge uma média de 20%, e apresenta um estudo como medida para diminuir esta desigualdade: *Legislação sobre transparência salarial: implicações para as organizações de trabalhadores e empregados* (UE, 2023), que tem como objetivo implementar a transparência dos salários nas organizações e uma legislação que proíba a disparidade de salários entre gêneros, para as mesmas funções.

Sem formação e consciencialização não há uma gestão da diversidade consciente e bem-sucedida (Patrick & Kumar, 2012), sendo os índices de inclusão deficientes ou até mesmo inexistentes, o que pode originar sentimentos de exclusão por parte de colaboradores pertencentes a subgrupos (Rawat & Basengekar, 2016). A diversidade não pode ser imposta

nas equipas, tem de ser compreendida e aceite para que as políticas de inclusão sejam duradoras e frutíferas e acompanhem a evolução da organização, tornando-se parte dos seus valores e missão, entranhando o seu marketing interno e sendo exposta de forma a captar novos talentos (Cox e Blake, 1991).

A pessoa com deficiência é retratada como o indivíduo com capacidades físicas ou mentais inferiores ou diminutas e implica geralmente um tratamento desigual devido à discriminação que lhe é associada (Santos, 2014). As políticas de inclusão referentes a pessoas com deficiência deverão seguir a linha condutora da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, assinada em Nova York em 2006, que assenta numa comunicação acessível a todos, com uma linguagem adaptada às especificidades dos recetores, numa adaptação razoável para que todos possam gozar ou exercer os seus direitos ou liberdades fundamentais.

Um dos maiores desafios na integração e inclusão de pessoas com deficiência é, além dos preconceitos existentes, a falta de adaptabilidade das estruturas. O facto de determinadas pessoas necessitarem de equipamentos e ferramentas diferentes da maioria, afasta-as muitas vezes das organizações, numa sociedade em que as cotas para pessoas com deficiência raramente são cumpridas.

A falta de representatividade das minorias em posições de topo é sem dúvida um entrave forte na gestão da diversidade. Como será possível celebrar a diversidade se esta for estigmatizada e se concentrar na base da pirâmide hierárquica? É necessário fornecer exemplos de liderança representativa, valorizar as diferenças e tratar de forma justa e equitativa todos os colaboradores, sendo a diversidade uma mais-valia para a equipa.

Milliken e Martins (1996), referem que a diversidade apresenta aspetos negativos e positivos, apontando como aspeto negativo a preferência em que os seres humanos têm em interagir com semelhantes seus, o que poderá provocar baixos níveis de *engagement* e motivação e pouca satisfação em executar tarefas na organização, devido a não se identificarem com os restantes colaboradores da equipa, podendo constituir um entrave à implementação de políticas inclusivas.

1.3. O conceito de inclusão

A inclusão é a transformação positiva da diversidade dentro das organizações, sendo o ato de criar um ambiente acolhedor e respeitador onde as diferenças são enaltecidas e

valorizadas (Thomson & Gooberman-Hill, 2024). A existência de inclusão implica um sentimento de pertença e os colaboradores sentem-se envolvidos nos processos estratégicos e nas tomadas de decisão, podendo influenciar o rumo da organização através do poder decisório (Barak et al, 2001).

À medida que os níveis de inclusão na organização aumentam, observa-se um incremento dos níveis de *engagement*, existindo uma relação consistente entre a inclusão e o compromisso do corpo laboral (Tajfel & Turner, 2004). A vontade de permanecer na organização irá reduzir o absentismo, o abandono do posto de trabalho e a rotatividade das equipas. O compromisso dos colaboradores é ainda uma garantia de valorização da produtividade da organização e a preocupação em ter um bom desempenho e participar no sucesso da organização, contribui para a história e progresso da mesma.

Um ambiente inclusivo confere liberdade para o colaborador ser autêntico e partilhar a sua identidade e as suas ideias, promovendo o sentimento de pertença. Ao mesmo tempo que o colaborador se identifica com os valores da organização, consegue manter a sua singularidade. Os colaboradores sentem segurança em expressarem as suas opiniões e partilharem os seus conhecimentos (Lourenço, 2023).

Uma organização que se apresenta como inclusiva incrementa os seus níveis de visibilidade no mercado, ampliando a sua eficácia na atração e retenção de talentos e intensifica a sua credibilidade no ambiente corporativo atingindo um maior nível de confiança por parte dos consumidores/utilizadores.

A luta pelo aumento da inclusão nas instituições e nas organizações está pendente de compromissos estratégicos de longa duração e assenta em sete pilares elementares:

1. A diversidade, que é celebrada em todas as suas dimensões e vista como fonte de riqueza, princípio fundamental da sociedade e marco tático para as organizações. O seu conceito implica aceitação e respeito, compreendendo que a diversidade implica não só formas de ser, mas também de conhecimento e de experiências de vida. A gestão da diversidade implica um ambiente corporativo positivo onde as semelhanças e diferenças são valorizadas e utilizadas como recursos proveitosos para atingir os objetivos estratégicos das organizações (Patrick e Kumar, 2012);
2. A equidade, sob a qual compreendemos que diferentes pessoas com especificidades distintas têm diferentes necessidades para alcançar resultados dignos e justos. A equidade reconhece as particularidades e limitações de cada um, incluindo em

relação aos contextos socioeconómicos onde se inserem, e para terem acesso às mesmas oportunidades necessitarão de recursos e ferramentas distintas (Thomson e Gooberman-Hill, 2024).

3. A acessibilidade, que garante o acesso por parte de todos, tenham ou não algum tipo de deficiência. O último relatório da Organização Mundial de Saúde (2024), refere que cerca de 16% da população mundial vive com algum tipo de deficiência, que se traduz em 1.3 biliões de pessoas e esse número está a aumentar devido ao envelhecimento das populações e ao aumento da prevalência das doenças não transmissíveis. A OMS alerta para os efeitos nefastos que a falta de acessibilidade tem nestas pessoas, traduzindo-se numa extensão da sua deficiência, aumentando as barreiras no acesso à participação cívica e no acesso ao emprego e à educação.
4. A participação ativa, todos deverão ter o direito de fazer ouvir a sua voz e de esta ser levada em consideração para efetuar as alterações necessárias a um mundo mais inclusivo; Barak et al., (1998) referem a necessidade de envolver diretamente os indivíduos nos processos que afetam as suas vidas, seja a um nível pessoal ou corporativo.
5. Respeito e dignidade, a sociedade deverá reconhecer o valor intrínseco de cada um, criando espaços onde todos sejam aceites e dos quais todos possam usufruir. Através do respeito surge o reconhecimento pela dignidade humana, demonstração de apreço e aceitação e este pode ser ensinado e transmitido nas escolas como valor fundamental para uma sociedade justa e digna para os seus cidadãos.
6. A sensibilização e consciencialização, as maiores barreiras estão nas mentalidades implícitas no senso-comum, apenas com mudanças nos paradigmas sociais será possível eliminar a exclusão; e
7. Legislação e estratégia política, leis e práticas que protejam as vítimas de exclusão e normas que implementem a equidade. A criação de uma sociedade inclusiva está dependente de legislação e normas que regulamentem as práticas de inclusão e que criminalizem a exclusão social e a discriminação (ODS, 2015).

2. A diversidade e inclusão em Portugal

Portugal surge fortemente influenciado pelas normas e práticas instituídas pela UE, que vieram reforçar a sua rica história de parcerias e intercâmbios culturais num país com forte presença de comunidades estrangeiras.

No âmbito da história do território, Portugal caracterizou-se como um reino de exploradores e comerciantes internacionais, estabelecendo vínculos com culturas muito diferentes num nível intercontinental. Essa herança, dos territórios por onde Portugal passou, traduz-se numa proliferação da língua portuguesa, que é atualmente partilhada, de forma oficial, por 9 países em 4 continentes: Angola, Brasil, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor (CPLP, 2025).

Tradicionalmente, a origem dos principais fluxos migratórios era de países da CPLP: muitas comunidades de imigrantes, provenientes dos territórios anteriormente ocupados por Portugal, são originárias desses territórios, sendo que muitas se encontram atualmente na terceira geração, sendo compostas por famílias que emigraram para Portugal para fugir à pobreza, à fome e à guerra (Machado, 2001).

A área que mais recebeu estas comunidades foi a área metropolitana de Lisboa (Machado, 2001), que é palco uma cultura vibrante, onde coabitam diferentes tradições, dialetos e costumes. Apesar de uma maior concentração nesta área que representa atualmente recebe 39,8% dos imigrantes nacionais, existem vários núcleos dispersos pelo restante território nacional (Agência para a Integração, Migrações e Asilo, 2025).

Nos últimos anos assistiu-se a uma alteração significativa dos fluxos migratórios e os locais de origem mais acentuados em 2024 foram o Brasil, Angola e Cabo Verde (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2025), mas tem-se assistido a um aumento de imigrantes vindos de países europeus, especialmente italianos e franceses, bem como de países asiáticos, como Índia, Nepal e Bangladesh. Em 2024 nacionalidade indiana passou a ser a segunda maior em termos de representatividade em Portugal, a seguir ao Brasil (Agência para a Integração, Migrações e Asilo, 2025).

Esta presença expressiva destas comunidades não se reflete nos diferentes setores da sociedade portuguesa, onde sofrem de exclusão, pela sua origem, cor da pele e posição socioeconómica, mostrando que ainda há um longo caminho a percorrer, apesar da sua longevidade.

As mulheres ainda surgem sub-representadas em posições de destaque, e em termos sociais sofrem violência doméstica de forma expressiva. Em 2023, vinte e cinco mulheres foram assassinadas (Observatório das Mulheres Assassinadas, 2024), quinze em comprovada esfera familiar e íntima, num país patriarcal onde as mulheres são responsáveis pelo trabalho doméstico e pelos cuidados dos filhos, despendendo mais uma hora e quarenta e cinco minutos que os homens nessas tarefas, comprovado num estudo encomendado pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego em 2016, sobre os usos do tempo de homens e mulheres em Portugal (Perista et al., 2016). As mulheres estão ainda sub-representadas em setores fundamentais da sociedade portuguesa como o setor de informática, as polícias, cargos políticos e empresariais de topo, havendo uma acentuada disparidade salarial.

Uma das comunidades que mais sofre com a exclusão em Portugal é a comunidade cigana, estimada em 52.000 pessoas, sofre com falta de habitação, carências graves no acesso à educação e ao emprego digno, que foram agravadas pelo crescimento do chamado anti ciganismo, fruto da ignorância e do populismo crescente. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, 51,3% da população cigana refere ter sido alvo de comportamentos discriminatórios e cerca de $\frac{3}{4}$ considera a razão da discriminação de origem étnica. Estas comunidades apresentam uma baixa percentagem nos índices de propriedade em relação à restante comunidade portuguesa. Em termos escolares é uma comunidade muito vulnerável com altos índices de reprovação académica e abandono escolar, menos de 10% terá concluído o 2º ciclo de escolaridade e 52,3% não frequentaram a escola (Mendes, Francisco 2015).

Um aspeto alarmante em Portugal é a exclusão de pessoas com deficiência, apesar dos avanços e das intenções governativas para combater a mesma. As pessoas com deficiência encontram obstáculos gritantes no mercado de trabalho, não participando de forma plena na sociedade, assentes principalmente em problemas de acessibilidade, adaptabilidade e ignorância, esta última apenas passível de ser combatida através de uma mudança cultural expressiva (Observatório da Deficiência e Direitos Humanos, 2023). Em suma, existe legislação e vontade das entidades públicas e privadas, mas ainda há muito trabalho pela frente, principalmente na sensibilização e consciencialização das populações, para que se possa atingir um ideal democrático e equitativo.

3. Legislação para a diversidade

Pode-se afirmar que, apesar dos avanços consideráveis seis décadas após a lei americana dos direitos civis na legislação para a diversidade, os desafios e assimetrias persistem, em parte devido às barreiras culturais, sociais e económicas provenientes de séculos de história de exclusão, tornando limitada a sua aplicação prática e impedindo um progresso significativo nos avanços das sociedades democráticas e inclusivas.

Globalmente, a implementação das políticas de diversidade e inclusão dependem bastante da consciencialização e sensibilização da sociedade civil, sendo a UE a maior e mais expressiva voz na promoção dos direitos humanos através de planos estratégicos, convenções e tratados com os estados-membros.

A diversidade surge como um pilar fundamental nas sociedades atuais e reflete o respeito e a celebração das diferenças que enriquecem as comunidades, cujos grupos sub-representados são facilmente alvo de discriminação e não têm acesso às mesmas oportunidades sendo frequentemente marginalizados. De forma a proteger estas pessoas foi implementada legislação específica para que os níveis de igualdade e equidade sejam respeitados, de outra forma os atropelos nos direitos humanos não seriam criminalizados, contribuindo para a sua proliferação.

3.1. Legislação europeia

Membro efetivo da UE desde 1º de janeiro de 1986, Portugal está afeto às políticas e estratégias comunitárias, através do princípio da subsidiariedade que institui tradições, práticas e obrigações comuns aos estados-membros. A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, proclamada em 2000, entrou em vigor no Tratado de Lisboa em 2009 e respeita a proteção e promoção dos direitos e liberdades das pessoas, reafirmando os objetivos e normas estabelecidos na Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais, assumindo como prioridade as pessoas, os seus direitos e a salvaguarda da sua dignidade que é caracterizada como inviolável, sendo ainda um legado para gerações futuras.

A Carta reforça a proibição da pena de morte, de práticas eugénicas, e do tráfico humano. O artigo 10º consagra a liberdade de pensamento, consciência e opção religiosa, reforçando o direito de praticar livremente os seus ritos e agir de acordo com a sua vontade e no artigo 14º é consagrado o direito de os pais educarem os seus filhos com base nas suas

tradições culturais e religiosas desde que sejam assegurados os direitos democráticos instituídos.

O artigo 23º formaliza e consagra o princípio da igualdade entre homens e mulheres no emprego, trabalho e remuneração, ressaltando que possam ser tomadas medidas para salvaguardar o género sub-representado, esta é uma matéria que historicamente tem sido marcada por fortes assimetrias e desigualdades.

É ainda instituída a igualdade de direitos a originários de países terceiros no campo laboral para que tenham os mesmos direitos e benefícios nas organizações que os nacionais de estados-membros, concedendo a todos o direito de trabalhar e exercer uma profissão digna, assegurando ainda prestações de segurança social a todos os que se encontrem em situação regular. Alarga a todos os cidadãos, residentes e não residentes o acesso à justiça num tribunal imparcial, circulação e permanência. É referido o respeito da UE por medidas que promovam a autonomia e integração social e profissional de pessoas com deficiência.

Através da Diretiva 2000/78/CE, são ainda estabelecidas diretrizes para o acesso ao emprego e atividade profissional, sem prejuízo pela religião, deficiência, idade ou orientação sexual, obrigatórias a todos os estados-membros, tendo como objetivo a erradicação da discriminação e tendo como princípio a igualdade de tratamento. Os Estados deverão introduzir nos seus sistemas legais medidas de proteção dos trabalhadores contra despedimentos quando exista fundamentação de não cumprimento do princípio da igualdade.

A Diretiva 2004/113/CE, significou mais um avanço na proteção da igualdade de género no acesso a bens e serviços e seu fornecimento e define discriminação direta sempre que um indivíduo seja alvo de discriminação tendo por base o seu género. Esta diretiva deverá ser cumprida por todos os que forneçam ou coloquem à disposição serviços ao público e deve ser assegurada a proteção das vítimas de discriminação quando realizam uma queixa ou uma denúncia. O direito das pessoas à igualdade perante a lei e à proteção contra a discriminação constitui um direito formalizado na Declaração Universal dos Direitos do Homem.

3.2. Legislação portuguesa

A legislação traduz-se num pilar primordial para implementar políticas e estratégias de diversidade, sendo essencial para a construção de uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

Portugal, assim como outros países, tem feito progressos efetivos neste âmbito, mas ainda está muito aquém das mudanças desejadas e projetadas pela UE.

Quando observadas, as medidas legislativas efetuadas globalmente, espelham uma tendência clara na luta pela aceitação da diversidade e na implementação de práticas de inclusão, ainda que as abordagens variem significativamente, consoante as especificidades culturais, sociais e religiosas dos territórios.

A Constituição da República Portuguesa (1976), estabelece o princípio da igualdade no artigo 13º, onde proíbe qualquer forma de discriminação com base na raça, sexo, idioma, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social. O princípio da igualdade é um direito fundamental para o estabelecimento de uma sociedade justa, integrante e inclusiva. Esta é a base legal portuguesa da diversidade, na própria Constituição, sendo um pilar fulcral da sociedade portuguesa, elucidando o seu peso para a democracia da República Portuguesa, que todas e todos deverão respeitar e honrar.

Existe ainda legislação específica, aprovada em datas mais recentes como a lei nº 93/2017, comumente designada como a Lei da Igualdade de Género que se tem a sua estrutura alicerçada na promoção da igualdade de género e na proteção contra a discriminação dentro das organizações, exigindo às mesmas que promovam a igualdade e tomem medidas práticas e eficientes que garantam as mesmas oportunidades para ambos os géneros.

O casamento entre pessoas do mesmo sexo foi um marco na sociedade portuguesa. Até 2010, não era permitido a um casal contrair casamento somente pela sua orientação sexual, a antiga lei exigia que um casal apenas pudesse casar-se quando os membros do casal fossem de diferentes géneros, sendo um exemplo flagrante da discriminação que imperava. A aprovação da lei nº 9/2010 foi histórica e um exemplo marcante da celebração da diversidade na sociedade portuguesa, reconhecendo legalmente a união entre pessoas do mesmo sexo e traduzindo-se numa vitória no âmbito dos direitos LGBTQIA +.

A Lei nº 93/2019 veio reforçar a luta contra a discriminação racial, promovendo a igualdade no acesso ao emprego, educação, serviços e habitação. Combate a discriminação com base na origem e etnia, protegendo grupos historicamente marginalizados por preconceitos enraizados na sociedade portuguesa como as comunidades ciganas que vivem ostracizadas e marginalizadas provando que as alterações legislativas não são suficientes, por si só, sendo necessária uma união de valências.

3.3. A Carta Portuguesa para a Diversidade: um compromisso equitativo

A Carta Portuguesa para a Diversidade (anexo A), foi criada pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género & Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão por iniciativa da UE, no âmbito da Estratégia Europa 2020, como recomendação de boas práticas para que se alcance um mundo corporativo com justiça e igualdade de oportunidades e condições laborais, sendo que atualmente é vista pelas organizações como uma matriz de missão e valores organizacionais a seguir pelos líderes que são incentivados a desenvolver e a implementar políticas internas de diversidade e inclusão, tendo em vista a responsabilidade social das mesmas e o seu papel no planeta, intervindo e melhorando as condições socioeconómicas das sociedades.

Esta carta abrange os setores públicos e privados e os seus signatários comprometem-se a dotar medidas específicas e a criar um plano de ação eficiente com vista a fortalecer os princípios da diversidade e da generalização da inclusão, assegurando a igualdade das oportunidades no mundo laboral e contrariando a tendência de sempre, em que apenas as maiorias privilegiadas têm posições de topo e acedem a trabalho digno e decentemente remunerado, que lhes permita ter condições de vida dignas, com habitação, alimentação, educação e saúde.

Esta capacitação das organizações, em gerirem a diversidade de forma eficaz, traduz-se num incremento da inovação, num aumento significativo na atração de novos talentos, tornando as organizações em reflexos da sociedade contemporânea. As organizações portuguesas firmam voluntariamente esse compromisso, comprometendo-se com uma força de trabalho diversificada.

A APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (2024), afirma que “A Carta tem como princípio a Diversidade, entendida como o reconhecimento, o respeito e a valorização da(s) diferença(s) entre as pessoas, incluindo particularmente as diferenças relativas ao sexo, identidade de género, orientação sexual, etnia, religião, credo, território de origem, cultura, língua, nacionalidade, naturalidade, ascendência, idade, orientação política, ideológica ou social, estado civil, situação familiar, situação económica, estado de saúde, deficiência, estilo pessoal e formação” (p.2).

A Carta Portuguesa foi a 16ª a ser incorporada na UE, a 31 de março de 2016, seguindo o exemplo de outros 15 países que se comprometeram a criar um ambiente corporativo mais

equitativo e justo, atualmente são 24 os países europeus que promovem a Carta. Cada país é livre de gerir esta iniciativa de forma independente, não havendo qualquer obrigatoriedade na forma como a Carta é difundida.

A adesão à carta, e a implementação das medidas traçadas, traz significativos benefícios às organizações, atraindo mais talento, melhorando a imagem corporativa da organização, mais competitividade, mais capacidade de lidar com clientes de diferentes esferas, aumento da criatividade e inovação e maior produtividade e longevidade.

4. Práticas estratégicas de inclusão nas organizações

O facto de se apostar em talento multicultural e diverso faz com que as próprias políticas de transformação da organização sejam mais facilmente implementadas e se enraízem de forma duradoura, uma vez que a própria diversidade facilita essa implementação, pelo seu carácter criativo e pela maior abertura à mudança que estes ambientes permitem.

Cox e Blake (1991), apresentam 5 pontos-chave para uma bem-sucedida transformação de uma organização tradicional para uma organização multicultural:

1. Liderança: tem de haver um compromisso de topo na implementação de políticas de diversidade, o envolvimento dos líderes é fulcral e sem eles não é possível implementar uma mudança significativa que perdure. Este compromisso terá de ser genuíno e a entrega dos líderes nesta missão terá de ser total, a liderança prima pelo exemplo sendo este um passo fundamental para que se estenda à organização em toda a sua dimensão. Compete ainda às chefias de topo acompanhar todo o processo, sendo capazes de alterar rotas pré-definidas, consoante atenuantes que possam surgir no decorrer do mesmo. Serão as chefias a munir os RH das ferramentas financeiras, técnicas e humanas para levar a bom porto todo o processo ambicionado. Este é um processo longo, sendo necessário um grande investimento de RH e de perseverança, e os resultados não surgem a curto prazo.
2. Formação: toda a estratégia de formação terá de ser direccionada para a gestão e valorização da diversidade, existindo duas frentes distintas, a formação de consciencialização e a formação de aplicabilidade prática, em contexto laboral. A primeira frente tem como objetivo munir os colaboradores de conhecimentos que lhes permitam compreender a diversidade e abraçá-la pelos benefícios que oferece, compreendendo o fenómeno e aprendendo que todos são diversos e que nessa

diversidade se encontra a força da equipa. A formação de aplicabilidade prática consiste em formar os colaboradores com conhecimentos específicos acerca das minorias e suas particularidades concedendo ferramentas e estratégias a implementar no local de trabalho, sendo capazes de reagir e responder às diferenças no contexto prático.

3. Pesquisa: para implementar uma estratégia de multiculturalização da organização é fundamental elaborar uma pesquisa extensa acerca das especificidades da organização e da equipa que a compõe. É necessário traçar um perfil dos colaboradores para perceber qual a estratégia a adotar, tendo em conta as carências da organização e os pontos de intervenção.
4. Análise e políticas de alteração da cultura de RH da organização: é necessária uma análise profunda às políticas de RH, avaliando aspetos como possíveis estruturas que desfavoreçam colaboradores de determinadas minorias e identificar procedimentos que possam colocar as minorias em desvantagem organizacional. Muitas vezes estas políticas estão implementadas desde a criação da organização e não são perceptíveis pelos RH, devido à sua durabilidade, não sendo questionadas apenas executadas. É necessário ainda, rever os critérios de avaliação de *performance*, muitas vezes concebidos para as características de uma maioria, não relevando aspetos essenciais das minorias.
5. Avaliação de resultados: em último lugar, mas de igual importância, surge acompanhamento e a avaliação dos resultados, monitorizando o processo e os seus resultados. Esta avaliação de resultados irá determinar a necessidade de ajustes na formação com diversas temáticas a abordar de forma a adequar a estratégia formativa. São importantes medidas de controlo, por parte das chefias de topo, para assegurar que as alterações efetuadas se mantêm, construindo a tradição multicultural da organização e enraizado as práticas instituídas, para que não haja uma regressão do progresso alcançado.

Figura 1

Pontos-chave de estratégia de transformação organizacional.



Adaptado de Cox e Blake (1991, p.46)

Cox e Blake (1991), concluem no seu estudo, que a capacidade das organizações em atrair e reter talento diverso se pode traduzir em vantagens estratégicas aumentando a sua competitividade e capacidade de reinvenção, abertura à mudança e capacidade de reação quando expostos a adversidades que exigem tomadas rápidas de decisão. No ambiente corporativo tão competitivo em que vivemos, a diversidade apresenta-se como um verdadeiro trunfo para as organizações que querem sobreviver e evoluir, as organizações devem tomar medidas ousadas para sobressaírem na atual selva corporativa.

Em termos de estratégias práticas para uma inclusão eficiente, Patrick e Kumar (2012) defendem que sejam criadas práticas de forma a aumentar a consciencialização sobre a diversidade no local de trabalho.

A comunicação deverá ser eficiente entre os diversos grupos, sendo necessário ouvir atentamente e compreender se houve alguma informação não absorvida. Os colaboradores e chefias deverão pesquisar e ler sobre o tema da diversidade de forma a aumentar o seu conhecimento e partilhá-lo com outros. É importante frisar que um indivíduo não representa o todo, desvalorizando esse tipo de abordagem onde impera a ignorância, o preconceito e a exclusão.

As relações entre grupos deverão ser construídas e fortalecidas trabalhando com a equipa em objetivos comuns, encorajando os colaboradores a partilharem os seus pensamentos

e opiniões. É importante obter o feedback dos indivíduos pertencentes a grupos minoritários sobre a eficiência da comunicação e sobre o seu sentimento de valorização da sua diversidade, estes grupos deverão ter uma sensação de pertença, não devendo ser tratados como estranhos.

II Caracterização da estrutura da organização

1. A tutela internacional do Ministério das Relações Exteriores

O MRE da República Federativa do Brasil tem representação e funções equivalentes ao Ministério dos Negócios Estrangeiros de Portugal, sendo comumente chamado de Itamaraty, antigo palácio que albergava o Ministério ainda no tempo em que a capital brasileira era a cidade do Rio de Janeiro. O MRE é o órgão de poder executivo que formula e executa a política externa brasileira. Este ministério surgiu em 1736, sendo uma das estruturas mais antigas do país. No início do século XX, através da força de diplomatas influentes, como o Barão do Rio Branco, o MRE modernizou-se, tornando-se um modelo de serviço público de excelência, sendo um dos pilares fundamentais da política do Brasil (Cheibub, 1984).

As políticas instituídas pelo MRE espelham o crescente compromisso contra a discriminação e o preconceito num dos espaços mais antigos e estratégicos da administração pública do Brasil, mostrando que está ciente da sua responsabilidade social. As mudanças já são visíveis numa instituição historicamente marcada por uma elite predominantemente branca, masculina e pertencente à classe alta, havendo esforços para incorporar uma maior franja de diversidade étnico-racial, de género e com diferentes proveniências socioeconómicas.

A liderança do MRE é escolhida através de nomeação pelo Presidente da República, e o ministro nomeado está encarregue de representar o país em atos de estado no estrangeiro, tais como negociações internacionais, assinatura e negociação de tratados e acordos, assim como liderar toda a estrutura diplomática no exterior do Brasil a uma escala global. Essa liderança encabeça uma estrutura assente no trabalho desempenhado pelos diplomatas, oficiais de chancelaria e contratados locais que atuam nas embaixadas, nos consulados e nas missões permanentes em organismos internacionais, promovendo os interesses do Brasil no estrangeiro, motivando parcerias comerciais e culturais e prestando serviços fundamentais aos cidadãos brasileiros no exterior e cidadãos brasileiros que tenham ou pretendam ter um vínculo com o Brasil, sendo inegável o papel de prestador de assistência a brasileiros no exterior, tendo como objetivo estratégico o aperfeiçoamento da oferta e qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos brasileiros no exterior. O setor consular tem ganho cada vez mais importância e visibilidade na diplomacia brasileira e o MRE tem tido como foco a qualidade e eficiência dos serviços disponíveis, assim como uma abrangente ampliação dos mesmos.

No relatório de Referências e Mapa Estratégico de 2020, realizado pelo MRE e desenvolvido no âmbito do Programa de Planejamento Estratégico do MRE, surge como objetivo formalizar o mapa estratégico, onde surgem como missão dois pontos fundamentais: planejar e executar com excelência a política externa brasileira alinhada pelo Presidente da República, órgão máximo da estrutura política do país, defendendo os interesses do país nas relações externas e assistir às necessidades dos nacionais brasileiros no exterior com um nível alto de qualidade exigida (anexo B).

Ainda segundo o mesmo relatório, os resultados institucionais esperados passam pela ampliação da rede de parceiros políticos e comerciais, pela promoção da imagem e cultura brasileiras no exterior e pela oferta de serviços consulares aos seus cidadãos.

Na estrutura do MRE encontramos a Assessoria de Participação Social e Diversidade que viu as suas competências estabelecidas pelo decreto nº 11.357 de 1º de janeiro de 2023, que compreendem a promoção da participação social, o incentivo da diversidade e inclusão e presta assessoria e apoio em eventos relevantes no âmbito da defesa dos direitos humanos.

Em 4 de dezembro de 2023 foi criado o Sistema de Promoção da Diversidade e Inclusão do Itamaraty, uma estrutura composta pelos comitês étnico-racial, de gênero, de pessoas com deficiência e LGBTQIA+ que irá promover um diálogo constante entre o órgão institucional e os grupos sub-representados. Estas políticas são recentes, incentivadas pela ONU e pela atual administração política brasileira.

O Brasil vive atualmente o maior êxodo da sua história demográfica, de acordo com o documento “Comunidades Brasileiras no Exterior”, divulgado pelo MRE em 2023, são cerca de 4,9 milhões de brasileiros, que deixaram o país de origem em busca de condições melhores de vida, sendo os países de escolha mais popular os Estados Unidos da América, Portugal, Paraguai, Reino Unido e o Japão. Os números que o MRE apresenta nos seus relatórios são fruto de uma pesquisa levada a cabo junto de vários intervenientes: autoridades de imigração local, censos realizados no exterior, sondagens, entre outros. Estes dados contemplam os números de brasileiros com a situação regularizada junto das autoridades estrangeiras, mas também aqueles em processo de regularização (Vitale & Garcia, 2019).

2. Caracterização da equipa

O capital humano do CG Faro é composto por duas tipologias divergentes de funcionários que é fundamental referir, pois estão sujeitos a regras e sistemas laborais diferentes, sendo fundamental a sua compreensão para traçar o plano de diversidade e inclusão.

A primeira tipologia são os chamados funcionários do MRE, que se dividem em 3 categorias: diplomatas, oficiais de chancelaria e assistentes de chancelaria (Brasil, 2006). Apenas podem aceder à carreira após concurso público no Brasil e a sua sede laboral é em Brasília, na capital brasileira, sendo que podem ter missões diplomáticas de até 5 anos em diferentes postos do mundo onde o Brasil tenha representação diplomática (Brasil, 1986).

O primeiro lugar na hierarquia é ocupado pelo Cônsul-Geral, diplomata e chefe absoluto do posto, a partir do qual se desenrola a chefia de topo. O segundo cargo pertence também a um diplomata, Cônsul-adjunto, que assume a encarregatura e as funções do chefe do posto quando necessário e que é responsável pelo setor de administração e serviço consular, assumindo ainda o cargo de responsável financeiro. O terceiro na hierarquia, igualmente pertencente à carreira diplomática, assume a chefia das assistências consulares e do setor cultural. Estes diplomatas delegam funções aos oficiais de chancelaria que integram os setores de comunicações, administração, contabilidade e consular (apêndice A).

Por último surgem os contratados locais, que integram todos os serviços e ocupam a base da pirâmide hierárquica: o motorista do posto, a secretária do Cônsul-Geral, os funcionários do setor de administração e os funcionários do setor consular. Estes contratados locais são recrutados por meio de concurso público feito em Portugal e são contratados pelo CGFaro não tendo carreira pelo Ministério, como os diplomatas, os oficiais de chancelaria e os assistentes de chancelaria, sendo contratados permanentes do posto (MRE, 2010).

Estes funcionários não têm pré-requisitos no que concerne à sua nacionalidade, mas têm de estar com a situação migratória regularizada junto das autoridades onde está sediado o posto, têm de falar a língua portuguesa e a escolaridade mínima exigida é o ensino médio brasileiro, equivalente ao ensino secundário em Portugal, conforme edital em anexo (anexo C).

O total de funcionários do posto é de 23 colaboradores, sendo que 43,5% são colaboradores do quadro do MRE e 56,5% são contratados locais. A diferença entre estas duas categorias não é apenas numérica, mas também qualitativa, o que interfere diretamente na motivação e bem-estar dos funcionários, devido à carência de desenvolvimento pessoal.

O facto de estas duas categorias não serem transmutáveis constituem o maior desafio motivacional e de felicidade e bem-estar dos colaboradores que são contratados locais, devido à falta de esperança de progresso na carreira, sendo que não existem diferentes patamares na carreira do contratado local, resultando numa carência de desenvolvimento na carreira.

Em termos de género as mulheres têm uma representação mais acentuada com 82,6% das colaboradoras contra 17,40% dos colaboradores, o que se traduz numa enorme influência na dinâmica laboral do dia-a-dia e nos seus resultados, devido à alta predominância do género feminino, o que se traduz num impacto direto na dinâmica da organização, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo, com uma comunicação mais aberta e ativa. As mulheres apresentam também maiores níveis de empatia e sensibilidade em relação às necessidades emocionais de quem as rodeia (Hunt et al., 2015). A falta de equilíbrio pode, no entanto, gerar falta de perspetivas, havendo pouca diversidade de género na construção de estratégias organizacionais. As mulheres estão em maioria em todos os cargos hierárquicos, sendo uma tendência que se verifica de forma coerente em toda a estrutura organizacional.

No plano académico, 73,91% dos colaboradores tem um grau de escolaridade superior enquanto os restantes apresentam um nível situado entre os 7 a 12 anos de escolaridade, o que se traduz num corpo de trabalhadores bem qualificado. Essa qualificação traduz-se numa vantagem estratégica da organização para implementação de novas práticas, aumentando as probabilidades de uma absorção bem-sucedida. Os colaboradores mais qualificados têm um melhor desempenho organizacional, propício para executarem tarefas de maior complexidade com relativa facilidade e celeridade com autonomia, podendo ser traçado um plano de implementação de diversidade e inclusão com metas ambiciosas.

O facto de a maioria dos colaboradores ter formação superior, mas ter sido contratado para uma vaga que exigia o ensino secundário pode traduzir-se num fator de desmotivação, será necessário estudar as habilitações e capacidades dos colaboradores e tentar atribuir-lhes funções mais direcionadas para as suas áreas, que possam ser concomitantemente desempenhadas com os serviços do dia-a-dia, motivando os trabalhadores e tirando o melhor proveito das suas capacidades, valorizando o capital humano.

A composição da equipa, em termos de origem, é predominantemente binacional, sendo que 60,86% dos colaboradores são de origem brasileira e 39,13% são de origem portuguesa, e grande parte já adotaram dupla nacionalidade. Este panorama proporciona um enriquecedor intercâmbio cultural e troca de perspetivas, vivências e experiências, surgindo também

conflitos de origem cultural. O facto de ambos os nacionais originários do Brasil e de Portugal terem adotado a dupla nacionalidade espelha uma eficiente interculturalidade e integração dentro da equipa, apesar de conflitos que possam eventualmente surgir, mostrando que os benefícios se sobrepõem aos desafios.

Não há qualquer pessoa com deficiência a integrar os quadros, esta é uma lacuna bastante depreciativa para uma instituição pública desta envergadura, uma vez que seria desejável que desse o exemplo a outras instituições e organizações, pela influência e visibilidade que tem. É fundamental munir o edifício de estruturas de acessibilidade para funcionários com deficiência, para cumprir com as metas da diversidade da ONU, e para que a diversidade seja um dos valores fundamentais da organização.

Os servidores do MRE integram a sua carreira há mais de 10 anos e os contratados locais estão vinculados ao consulado há mais de 12 anos na sua maioria (84,61%), o que se traduz em baixa rotatividade do corpo de trabalho. A baixa rotatividade tem vários aspetos positivos, o sentimento de estabilidade e segurança por parte dos colaboradores confere um carácter sólido e credível à estrutura organizacional. Um dos fatores negativos é a não renovação das equipas, que se traduz em baixos índices de inovação e criatividade, que poderão ser atenuados com recurso ao investimento na formação e capacitação.

O organograma em apêndice (apêndice A), ilustra a estrutura organizacional com os diversos setores e a forma como os colaboradores estão afetos aos mesmos, alguns por vezes com competências e funções em mais do que um setor, sendo a alternância de funções benéfica no ambiente corporativo, além de facilitar a gestão de RH em alturas de absentismo mais elevado por motivos inesperados. Reduz ainda a monotonia do quotidiano laboral, promovendo a satisfação no trabalho e a quebra da rotina, fomentando a troca de conhecimentos.

Os valores e a missão a nível organizacional são inspirados nos valores e missão do MRE, sofrendo uma adaptação, uma vez que as funções do consulado sofrem um afinamento, os consulados concretizam uma das missões fundamentais do ministério: “prestar serviços consulares de qualidade ao cidadão no exterior”, respeitando sempre a transparência inerente a um serviço público de excelência com uma correta e perspicaz utilização dos fundos públicos com este objetivo em particular.

III. Metodologia

No presente capítulo é explicada a metodologia utilizada para que uma clara compreensão da estrutura do projeto. A condução do projeto teve uma metodologia qualitativa com duas fases distintas no que respeita aos instrumentos de recolha de dados, na primeira fase foi efetuada uma recolha e análise documental e posteriormente procedeu-se a uma entrevista com a gestora de recursos humanos do consulado.

1. Pesquisa documental

Numa primeira abordagem os instrumentos de recolha de dados foram alcançados através do departamento de RH, onde se procedeu à análise documental do histórico da organização sobre políticas de diversidade e inclusão, possibilitando ainda a caracterização da equipa. Foram consultados documentos como o dossier de formação efetuada, cadastro de funcionários e editais de contratação.

Esta análise permitiu traçar um organograma conforme a hierarquia da organização e compreender as particularidades da equipa, facilitando a elaboração de um plano de ação adequado à organização. Este método de recolha de dados é fundamental para uma base de conhecimento inicial (Bowen, 2009). A metodologia escolhida foi a qualitativa, permitindo uma análise mais profunda da temática e do caso que aqui se apresenta.

2. Entrevista

A esta primeira análise documental seguiu-se uma entrevista à gestora de RH para melhor compreender os desafios da organização e estratégias já implementadas. Este método permite reunir informação alargada acerca da estrutura da organização, assim como as políticas implementadas ao longo da existência do posto, uma vez que a gestora de RH administra o gabinete de pessoal desde a criação do CG Faro, tendo participado inclusive, nos processos de recrutamento, sendo inestimável o seu conhecimento acumulado pela sua experiência de 12 anos a coordenar o departamento de RH.

A entrevista apresenta uma tipologia semiestruturada, em que as perguntas não são de resposta fechada, permitindo à gestora acrescentar informação que considere pertinente, e

permitindo à entrevistadora colocar questões que possam fornecer informação importante consoante as respostas dadas pela entrevistada (Bryman, 2012). A entrevista foi documentada por via de áudio, de forma a garantir a recolha e transcrição fiel da entrevista. Este pode ser um processo moroso, mas assegura a fiabilidade da transcrição e sua meticulosidade (Yin, 2011).

Para o método escolhido foi elaborado um guião (apêndice B) que permite ao entrevistado emitir opiniões pessoais, que se consideram enriquecedoras devido à vasta experiência do mesmo, o que poderá aumentar a sua contribuição para a elaboração do guião, sendo respeitado o conhecimento profundo acumulado. O guião, que apresenta 26 questões, é composto por duas fases: a primeira, foca-se no entendimento sobre o tema na organização e visa a caracterização da equipa; a segunda fase, foca-se na gestão da diversidade no processo de recrutamento e seleção e explora as políticas de avaliação, recompensas e formação na organização, terminando com algumas questões sobre políticas de responsabilidade social.

Esta estrutura foi elaborada com base no objeto de pesquisa de forma a compreender e caracterizar a equipa, avaliar políticas de diversidade já implementadas, perceber se existe espaço para a implementação de novas medidas, compreender e enumerar os desafios presentes e concluir a melhor abordagem e estrutura do plano bianual de implementação de políticas de diversidade e inclusão.

Os resultados da pesquisa interna serão integrados nas conclusões da revisão literária, o que culminará na construção do plano de diversidade e inclusão para a organização em questão. Esta harmonia de diferentes fontes e alternativas é de grande importância para obter uma visão abrangente e atual sobre o tema, além de potenciar credibilidade, validação e imparcialidade. As fontes devem ser selecionadas com base na relevância, qualidade e fiabilidade das informações que oferecem.

2.1 Análise da Entrevista

A entrevista realizada com a gestora de RH do CG Faro (apêndice C), indica um acervo de desafios e limitações respeitantes à promoção da diversidade, à valorização da inclusão e ao desenvolvimento da equipa de funcionários. A escuta efetuada diretamente à liderança do setor de recursos humanos revelou um fiel retrato por meio da experiência adquirida na organização desde o seu surgimento. Foram identificados os seguintes desafios a ultrapassar:

Figura 2

Desafios identificados na organização



Elaboração própria

1. Inexistência de diversidade como valor organizacional: A diversidade não é tida como um valor central da organização, não sendo valorizada nem priorizada. Por ser uma repartição consular afeta ao MRE, há um maior direcionamento para valores como integridade e transparência. Isso reflete a natureza institucional e burocrática da organização, que segue diretrizes estatais rígidas, deixando a promoção da diversidade e da inclusão para segundo plano.
2. Carência de táticas estruturais para a promoção da diversidade e inclusão: a gestora de RH afirma a inexistência de uma estrutura definida para promover a diversidade e a inclusão no consulado. Essa afirmação reflete uma atitude passiva, onde as metas da diversidade impostas são meramente de estrutura legal e normativa, sem tomadas de iniciativa ou ações proativas. A organização necessita de um planejamento estruturado que promova a diversidade de gênero, étnico-racial ou cultural, seguindo as orientações da ONU sobre diversidade e inclusão para em ambientes altamente mesurados e hierarquizados.

3. Barreiras à progressão de carreira: não existem oportunidades de desenvolvimento dentro da organização e esse é um dos problemas mais críticos identificados, sendo necessário compensar os trabalhadores de outra forma, de forma a promover o *engagement*. Os colaboradores que ocupam a base da pirâmide hierárquica, denominados “contratados locais”, não têm acesso a cargos de chefia e sendo-lhes vedada a progressão de carreira. Esse fator traduz-se num sentimento de estagnação entre os colaboradores, gerando desmotivação e falta de motivação e *engagement*.
4. Resistência à mudança: a entrevista realizada e a consulta dos documentos disponibilizados pelo departamento de RH ilustram uma média de permanência elevada por parte dos colaboradores, com taxas inexistentes de rotatividade, o que contribui para uma resistência à mudança. Um emprego estável, considerado seguro, aliado à falta de oportunidades no mercado de trabalho local são fatores explicativos de uma equipa que perdura no tempo apesar da desmotivação. Essas particularidades podem dificultar a implementação de novas políticas ou práticas organizacionais, afetando ainda a capacidade da equipa se adaptar a novas realidades e ferramentas de trabalho, podendo traduzir-se num entrave à inovação, criatividade e novas formas de pensamento.
5. Níveis de *engagement* baixo vs. taxas de retenção altas: os níveis reduzidos de *engagement* da equipa de colaboradores são geralmente acompanhados de taxas altas de rotatividade e de desafios na retenção dos trabalhadores. No consulado esse fator não se observa, os níveis de *engagement* são baixos, mas as taxas de retenção são altas. A explicação está na conjuntura de diversos motivos, como a estabilidade oferecida pelo emprego, a complexidade dos processos de demissão e a ausência de alternativas atrativas no mercado de trabalho local. Esses motivos resultam numa permanência que não está necessariamente vinculada à satisfação ou compromisso com a organização, o que pode comprometer a produtividade a longo prazo, tendo ainda efeitos no bem-estar e na felicidade dos colaboradores.
6. Ausência de um sistema de avaliação e recompensas: a ausência de um sistema estruturado e consistente de avaliação de desempenho e consequente sistema de recompensas aplicado consoante os resultados obtidos através das avaliações é outra questão pertinente. A gestora de RH sugere que a criação de um sistema de

avaliações e recompensas, como compensações financeiras e dias extras de folga ou férias, poderia aumentar os níveis motivacionais colaboradores. O sistema de avaliações implementado seria criado de acordo com diretrizes que respeitassem o mérito, a produtividade e a diversidade de cada um, contribuindo para um sentimento de valorização pessoal. A implementação destes sistemas seria um contributo fundamental numa organização sem progressão de carreira.

7. Desadequação entre formação e funções: um dos fatores mencionados na entrevista é a falta de correspondência entre as qualificações dos colaboradores e as funções que desempenham, o que mais uma vez se poderá traduzir em desmotivação organizacional. A generalidade dos colaboradores foi contratada com base em formação superior geral, independentemente de suas áreas de especialização, uma vez que o edital do concurso de recrutamento apenas exigia o ensino médio completo (Brasil), equivalente ao ensino secundário em Portugal. Se os colaboradores vissem as suas tarefas alinhadas com as suas competências, aumentaria os níveis de produtividade e *engagement*.
8. Criação de infraestruturas de acessibilidade para pessoas com deficiência: o edifício que alberga o CG Faro foi edificado no século XIX, não tendo sido projetado tendo em vista a acessibilidade de pessoas com deficiência e não possui as condições essenciais para albergar colaboradores com deficiência, devido às limitações físicas do edifício e à carência de recursos e ferramentas adequados. Existem estruturas no departamento de atendimento ao público para o atendimento das pessoas com mobilidade reduzida, mas a nível interno ainda há muitas barreiras físicas e estruturais incapacitantes.
9. A diversidade cultural e os seus conflitos: a gestora de RH referiu terem ocorrido situações de conflitos com base em diferenças de origem cultural e preconceitos inerentes a estas. As barreiras na comunicação podem gerar mal-entendidos e as diferenças culturais impõem diferentes formas de trabalhar. A falta de formação, capacitação e outras iniciativas de sensibilização e consciencialização que sobre diversidade agravam esses conflitos, permitindo o substabelecimento dos preconceitos inconscientes.
10. Responsabilidade social e impacto na comunidade: a organização reconhece a importância da existência e seguimento de diretrizes de uma política de

responsabilidade social, mas atualmente as suas ações são limitadas. Existe uma oportunidade de promover um maior impacto social através de parcerias com outras organizações locais, sendo necessário procurar essas parcerias e promover os laços entre os dois países e as comunidades da jurisdição. Esta rede de parcerias tem potencial para fortalecer o relacionamento com a comunidade e gerar benefícios mútuos na área da diversidade social e cultural.

3. Objetivos

A partir da revisão literária efetuada e da informação recolhida através da pesquisa documental e da entrevista feita ao setor de RH do consulado, foi eleito um conjunto de objetivos para este plano que se dividem em:

- Promover uma estrutura inclusiva no ambiente laboral do CG Faro, onde a diversidade seja vista como um valor de estratégia organizacional, permitindo que todos os trabalhadores, independentemente do seu género, origem, orientação sexual, religião e capacidades motoras ou psíquicas, se sintam parte integrante da organização e vejam as suas características em específico valorizadas e celebradas no ambiente laboral.
- Assegurar oportunidades iguais para todos de forma a garantir que todos os trabalhadores tenham igual acesso ao desenvolvimento e progresso profissional, sem quaisquer barreiras fomentadas pelos preconceitos inconscientes. Promover um recrutamento e avaliação de desempenho equitativo.
- Incrementar a representatividade de indivíduos pertencentes a grupos sub-representados na região nos eventos e iniciativas do CG Faro, legitimando as suas diferenças e história, combatendo a exclusão social dos mesmos.
- Estabelecer políticas de inclusão formais a longo prazo, de forma a prevenir a discriminação e implementar mecanismos de acolhimento de diversidade com uma estrutura segura e confidencial de denúncias de comportamentos abusivos e contrários à missão estabelecida da organização.
- Aumentar e fortalecer a conexão entre a comunidade brasileira e a comunidade portuguesa, evidenciando as semelhanças e enaltecendo os laços históricos que

unem ambas, apostando no intercâmbio de culturas e partilha de experiências, valorizando a diversidade da comunidade brasileira e criando um vínculo permanente com a comunidade local.

- Criar um sistema de avaliação de forma a acompanhar e melhorar o plano implementado, com base em parâmetros específicos, claros e credíveis.

Tabela 2

Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Descrição Resumida
Promoção de uma estrutura inclusiva	Garantir que todos os colaboradores se sintam acolhidos e valorizados.
Igualdade de Oportunidades	Promover um sistema justo de recrutamento, desenvolvimento e avaliação.
Incrementar a representatividade de subgrupos	Aumentar a presença e o protagonismo de minorias e grupos historicamente invisibilizados, nas atividades promovidas pelo CG Faro.
Estabelecer uma política de inclusão	Tornar a inclusão um dos valores fundamentais da organização, com uma estratégia estruturada.
Fortalecer a conexão entre a comunidade brasileira e portuguesa	Valorizar a cultura, os laços históricos e a convivência entre brasileiros e portugueses, promovendo integração.
Criar um sistema de avaliação	Acompanhar e promover melhorias constantes nas políticas de diversidade e inclusão.

Elaboração própria

IV. Plano de Gestão da Diversidade e Inclusão no CG Faro

Este capítulo do projeto apresenta o plano desenvolvido para implementação no Consulado-Geral do Brasil em Faro.

1. Contextualização

O CG Faro, como órgão integrante do MRE da República Federativa do Brasil, aceita e abraça a importância da diversidade e da inclusão na edificação de sociedades onde a justiça e a equidade abrangem todos os setores e dimensões. O plano bianual que aqui se apresenta (2026-20278, estabelece matrizes e diretrizes estratégicas, de acordo com especialistas do tema, tendo sido adequado à caracterização específica do CG Faro, de forma a promover e implementar a diversidade e a inclusão no interior do CG Faro e fomentando as suas relações estratégicas, apoiadas num plano de responsabilidade social para com a comunidade brasileira e portuguesa na sua jurisdição.

A estrutura delineada no plano bianual de gestão da diversidade e inclusão no CG Faro está embasada nos princípios que regem a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, que têm representação fixa no Brasil desde 1947. O princípio da igualdade, da justiça social, e de um mundo livre de pobreza e discriminação, um mundo onde a diversidade é celebrada e as diferenças são reconhecidas e respeitadas, contribuindo para a equidade e para a eficácia corporativa e institucional.

As ações propostas têm o objetivo de dotar o consulado de um ambiente organizacional mais inclusivo e representativo das comunidades que o rodeiam e simultaneamente cumprir o seu dever de responsabilidade social estabelecendo pontes e melhorando a vida da comunidade brasileira e portuguesa, contribuindo para um estreitar de relações e fortalecendo o forte vínculo estabelecido há vários séculos.

2. Estratégia adotada

Para a elaboração do plano seguiu-se a estratégia de transformação de uma organização tradicional para uma organização multicultural de Cox e Blake (1991), assente em 5 pontos-chave: apostar no compromisso da liderança, implementar formação de consciencialização e formação prática, fazer uma caracterização da equipa, analisar as políticas de RH existentes e

compreender as melhores práticas a adotar, e por último, avaliar os resultados para proceder a alterações e melhoramentos necessários:

1. Liderança: o compromisso por parte de quem exerce cargos de topo é fundamental para a implementação e acompanhamento das práticas, pois são estes indivíduos que concentram o poder decisório (Hambrick, 2007). Estes indivíduos terão de ter acesso a formação teórica e prática de carácter específico, de forma a estarem sensibilizados com a importância fundamental destes temas para a missão da organização, comprometendo-se a honrar os valores da mesma e a prosseguir com a implementação estratégica da gestão da diversidade e da inclusão. Sem o envolvimento e compromisso destes indivíduos dificilmente será implementada uma mudança frutífera e duradoura. Irão ainda, integrar a Comissão para a Diversidade da organização.

2. Consciencialização e Capacitação:

- a) Formação em diversidade e inclusão: a sensibilização e consciencialização em diversidade e inclusão são fundamentais para reduzir os preconceitos inconscientes que impelem os seres humanos a discriminar. São ainda importantes para tornar a comunicação entre grupos mais eficiente, diminuindo os conflitos e aumentando a interajuda (Cox e Blake, 1991). Esta vertente será aplicada internamente, através do corpo de colaboradores e também externamente, sob a forma de eventos e palestras de sensibilização da comunidade.
- b) Realização de palestras com especialistas: abordar temas muito específicos como por exemplo a violência de género ou a discriminação tendo por base a orientação sexual. Os temas específicos, acompanhados de práticas educacionais a adotar em ambiente laboral, promovem um entendimento e uma empatia mais acentuados, tendo um impacto mais forte e duradouro. A realização de palestras com temas específicos leva a mudanças comportamentais positivas com impacto na estrutura organizacional (Shore et al., 2011).

3. Pesquisa e caracterização organizacional: a caracterização da equipa, a análise das políticas de RH existentes e a identificação das práticas de responsabilidade social foram elaboradas através da análise documental da organização e por meio de entrevista à gestora de RH da organização, no cargo há 12 anos, conhecedora de toda a história e cultura organizacional da repartição. A recolha efetuada foi fundamental de forma a absorver as especificidades da equipa e as práticas de cultura organizacional estabelecidas na estrutura de gestão de RH da organização.

4. Análise e políticas de alteração da cultura de RH da organização: com o objetivo de criar políticas inclusivas e promotoras da diversidade o plano irá atuar em duas dimensões distintas:

- a. Ações Estratégicas de RH: alterações que irão ser feitas às normas já implementadas e novas medidas a serem concretizadas.
- b. Práticas de responsabilidade social: trabalhar com a comunidade brasileira da jurisdição consular e concomitantemente sensibilizar a sociedade para temas fulcrais no âmbito da diversidade, celebrando ainda a diversidade cultural.

5. Avaliação de resultados: Por último será feito um acompanhamento pela Comissão para a Diversidade, criada para esse efeito, que além de acompanhar o processo e proceder a adaptações sempre que necessário, irá realizar um relatório de avaliação, fundamental para a eficiência do processo (Cox & Blake, 1991).

3. Ações estratégicas do projeto

As ações estratégicas escolhidas para este projeto têm como objetivo uma transformação da cultura organizacional do consulado, tornando-a mais inclusiva. Estas ações pretendem alinhar os objetivos organizacionais com os princípios da diversidade e inclusão, para que todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Cada uma das medidas apresentadas, desde a inclusão da diversidade como uma missão organizacional inclusiva até à construção de estruturas de acessibilidade, cumpre um papel fulcral na implementação de um ambiente de trabalho justo e acolhedor.

→ Estabelecer a visão, missão e valores da organização

Elaborar um documento fundamentado com base nos valores e na missão do MRE e nos princípios da Carta Portuguesa para a Diversidade (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género & Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão, 2021), para que exista um caminho comum a todos os colaboradores e para que a organização tenha uma matriz que possa seguir e da qual se possa orgulhar. Esta tática organizacional promove o *engagement*, inibe a rotatividade das equipas e retém o talento; direciona ainda, a equipa para as diretrizes ambicionadas, trabalhando a imagem projetada (Lourenço, 2023).

→ Criar a comissão para a diversidade

A comissão será formada por dois contratados locais, um oficial de chancelaria, um diplomata e um colaborador do departamento de RH. Esta comissão terá como principal função conduzir a implementação das políticas de diversidade e inclusão, fazer o seu acompanhamento e ajustes necessários, assim como os relatórios de avaliação de resultados. Será ainda criado um canal de denúncias de discriminação, para colaboradores que sintam ser alvo, em algum momento, dentro da organização, de algum tipo de preconceito. Será através da Comissão para a Diversidade que estas denúncias irão ser tratadas e investigadas, garantindo sigilo ao seu denunciante.

→ Adaptar as estruturas a pessoas com deficiência

Reestruturação da rede de acessos a todos os setores da sede do CG Faro, nomeadamente a colocação de rampas em todos os acessos internos e sistemas adaptados nas casas-de-banho do piso superior, onde funciona a administração. É imperativo colocar um sistema elevatório para cadeiras de rodas nas escadas de acesso ao primeiro andar. Atualmente as estruturas para pessoas com deficiência estão apenas alocadas ao setor do público.

4. Formação: sensibilização e consciencialização

Tomando em consideração os conhecimentos adquiridos na unidade curricular de Gestão de Formação e Desenvolvimento de Competências lecionada pela docente Paula Aço (2021), para garantir o sucesso no incremento de qualquer plano de formação, é fulcral seguir uma estratégia que assegure a sua eficácia e coerência em todo o processo, através de um fio condutor bem pensado com um ponto de partida, uma estrutura de desenvolvimento bem

fundamentada e princípios de orientação condicentes com os objetivos propostos desde o início até à avaliação, sendo todas as etapas de igual importância. O fio condutor implica que as decisões formativas surjam alinhadas com os objetivos idealizados, evitando desvios durante o percurso.

É ainda fundamental garantir uma coerência formativa, cada ação formativa deverá ser coerente com as demais de forma a tornar a formação clara e concisa e criando uma conjuntura que contribua para o desenvolvimento das competências esperadas. A formação profissional tem como objetivo promover mudanças nos comportamentos organizacionais (Correia, 2017).

Um plano de formação de sucesso obriga a que todas as partes integrantes compreendam de forma clara os objetivos definidos, as etapas do processo e os métodos pedagógicos utilizados. Esta transparência no processo facilita a compreensão e o *engagement* dos formandos e formadores, permitindo que compreendam o que esperar em cada etapa e como cada ação contribui para a sua capacitação.

O formador deverá compreender amplamente os objetivos para que possa traçar a sua estratégia formativa, adaptando as suas abordagens e metodologias pedagógicas de forma a garantir que os resultados sejam alcançados. A comunicação entre os responsáveis de recursos humanos e os formadores é, portanto, fulcral para o sucesso do plano (Cox e Blake, 1991).

A fundamentação da informação e a sua comunicação eficaz é um fator-chave, sendo necessário comunicar de maneira ampla e assertiva com todos os envolvidos no processo de formação – formandos, gestores de recursos humanos ou demais *stakeholders* – este fator contribui para o comprometimento com o resultado garantindo que todos estão alinhados em atingir com sucesso as metas estabelecidas.

A gestão racional de recursos, ao longo do plano formativo, implica fatores tanto humanos como materiais. Essa gestão envolve uma estruturação eficiente dos recursos que a organização tem disponíveis e avalia a necessidade de importar recursos para colmatar eventuais falhas e carências, assegurando que exista uma utilização otimizada, livre de desperdícios. Com esse objetivo é fundamental fazer uma previsão dos recursos a serem utilizados, permitindo uma preparação estratégica dos mesmos, etapa a etapa. Esse planeamento pensado e previamente efetuado irá evitar surpresas, ou pelo menos diminuir a sua incidência e impacto no plano estruturado.

O próprio planeamento e estruturação pormenorizada do plano de formação irá também mostrar-se indispensável para a avaliação de resultados, etapa fundamental do próprio plano.

A estruturação das etapas e suas metas é um fator indispensável para mensurar o sucesso e desafios de cada dimensão formativa, através de critérios objetivos e claros que permitirão adaptações e ajustes precisos e eficazes quando necessário for. Esta flexibilidade de permite uma rápida capacidade de mudança e reação, sem que se perca o fio condutor do plano estruturado. A formação tem de ser inteligente e eficiente permitindo uma adaptação dinâmica às necessidades da organização e dos formandos, sem o comprometimento da coerência dos objetivos traçados.

Em suma, um programa de formação eficiente e com resultados de sucesso está dependente de uma estruturação clara, transparente, flexível, com uma otimização dos recursos humanos e materiais, clareza na comunicação entre todas as partes envolvidas e uma avaliação contínua dos resultados, garantindo que as ações formativas conduzem de forma efetiva aos objetivos propostos.

4.1 Planeamento da formação

A promoção de um ambiente organizacional inclusivo exige etapas estruturadas, contínuas e assentes num plano pedagógico elaborado de forma cuidada que reúna soluções para as necessidades identificadas (Chiavenato, 2014). No Consulado-Geral do Brasil em Faro, onde se assiste a um ambiente multicultural, com experiências e vivências diversas, o planeamento pedagógico é um pilar fundamental de forma a garantir que os princípios da diversidade e inclusão sejam promovidos e efetivamente sentidos em todas as camadas do atendimento consular e das relações institucionais que marcam a natureza da organização.

O planeamento da formação tem em conta a legislação que regulamenta a formação como um requisito legal obrigatório para as empresas que atuam em Portugal, de 40 horas anuais. Os temas irão incidir sobre a diversidade cultural presente na região e na comunidade brasileira, na promoção de igualdade para ambos os géneros, no combate ao preconceito, na integração de pessoas com capacidades especiais e em vítimas de tráfico humano.

A formação irá ser distribuída em quatro grupos destinatários diferentes sendo o seu conteúdo pedagógico adaptado às especificidades dos diferentes grupos de destino:

1. Integrantes de cargos de alto escalão: esta formação terá enfoque em ações de sensibilização obrigatória sobre a temática dos direitos das pessoas com deficiência e as medidas de inclusão a adotar nas organizações no âmbito da eficiente gestão da diversidade. Terão ainda formações sobre gestão de conflitos

em ambientes multiculturais, aprendendo a comunicar de forma eficiente, adaptando a tipologia de linguagem às especificidades presentes na equipa.

2. Formação específica para o departamento de RH: adaptação de estruturas para pessoas com deficiência, recrutamento inclusivo, gestão de conflitos em ambientes multiculturais.
3. Formação para o setor de administração que está encarregue dos projetos de responsabilidade social e estabelece as pontes entre o consulado e as entidades institucionais.
4. Ações formativas direcionadas para o setor consular que lida diretamente com o público no dia-a-dia, sendo responsável pela emissão de documentos e assistência consulares.

4.2 Objetivos do plano de formação

Projetar objetivos claros é uma etapa indispensável para a construção do plano de formação (Chiavenato, 2014). Um plano de sucesso terá de ir além dos títulos impactantes, é necessário estipular o que se espera que seja alcançado pelos formandos a cada ação de formação - seja um aumento de consciência acerca dos preconceitos inconscientes, um atendimento ao público mais empático ou uma maior coesão da equipa com maior alinhamento com a missão e valores implementados. Os objetivos da formação são projetados para que exista foco e um fio condutor que permita coerência e transparência. Irão estabelecer uma política organizacional, mais inclusiva e de pertença, no atendimento do público e nas próprias relações interpessoais da equipa, promovendo um ambiente de respeito e equitativo no Consulado-Geral do Brasil em Faro. Sem a projeção de objetivos não será possível proceder a uma correta avaliação sobre o impacto, a eficácia do plano e os ajustes nas abordagens e conteúdos quando necessário.

a. Promover a consciencialização sobre diversidade e inclusão:

Será necessária uma primeira abordagem no sentido da sensibilização dos trabalhadores sobre a importância da diversidade no contexto laboral com noções da realidade do ambiente multidiversificado do ambiente de trabalho a nível cultural, étnico, de género, orientação sexual, crenças religiosas e de capacidades no meio consular. O conhecimento sobre os diferentes tipos de preconceito e discriminação deverão ser ampliados para que

possam ser facilmente identificados, promovendo um ambiente laboral com mais compreensão, empatia e inclusão.

Metas: sensibilizar os trabalhadores para a crescente importância da diversidade nas suas variadas dimensões, elucidando a sua contribuição para um ambiente laboral mais produtivo e equitativo. A consciencialização deve abordar conceitos como cultura, etnia, género, orientação sexual, capacidades intelectuais e motoras, etarismo, crenças religiosas e estatuto socioeconómico.

- b. Criar uma estrutura organizacional de empatia e respeito pelo outro:

Implementar ações de respeito pelos pares, compreensão e empatia no serviço ao público e nas relações laborais, sem preconceitos pelas suas diferenças de cultura, religião ou país de origem. A organização deverá promover ações que incentivem uma comunicação aberta e construtiva no cenário laboral.

Metas: Construir uma área de trabalho onde o respeito mútuo e a empatia sejam práticas do dia-a-dia, causando um impacto direto nas interações entre colegas e concomitantemente no atendimento ao público, originando uma atmosfera inclusiva e acolhedora.

- c. Desenvolver competências para a inclusão: Capacitar os trabalhadores do consulado com ferramentas eficazes para conseguirem lidar de forma eficaz com a diversidade, garantindo um atendimento inclusivo a todos os cidadãos, inobstante a sua origem ou identidade. Motivar a utilização de práticas inclusivas em todas as dimensões consulares, desde o atendimento ao público até às dinâmicas internas laborais.

Metas: munir os trabalhadores do consulado com ferramentas práticas e conhecimentos sobre como lidar com a diversidade no dia a dia, especialmente no atendimento ao público, garantindo que todas as pessoas são tratadas com respeito e dignidade.

- d. Combater preconceitos e estereótipos enraizados: Este objetivo almeja uma reflexão crítica sobre estereótipos e preconceitos conscientes e inconscientes, de forma a desconstruí-los e a combater atitudes discriminatórias no ambiente de trabalho do consulado. Será desenvolvida a capacidade de reconhecer os preconceitos inconscientes e trabalhar para combatê-los no atendimento ao público e nas interações diárias entre colegas.

Metas: Proporcionar aos formandos uma compreensão crítica sobre a fonte e o impacto dos preconceitos e estereótipos, ajudando-os a identificar e a alterar essas limitações, tanto a nível interior como no ambiente de trabalho.

- e. Incentivar a diversidade como um valor organizacional: Implementar os princípios da diversidade e inclusão como parte integral da missão e valores do consulado, de forma a contribuir para um ambiente de trabalho diverso e inclusivo. Motivar a participação de todos os trabalhadores na criação de iniciativas que valorizem a diversidade e sublinhem a importância da inclusão laboral, promovendo um sentimento de pertença e colaboração, aumentando os níveis de *engagement*.

Metas: tornar a diversidade e inclusão como pilares fundamentais nos valores e na missão do consulado. Esse processo irá refletir-se nas práticas de gestão de recursos humanos e nas interações com o público, de forma a criar um ambiente mais coeso e colaborativo.

- f. Fortalecer a comunicação intercultural: Munir os funcionários com ferramentas de comunicação eficaz com indivíduos de diferentes culturas e origens, respeitando as particularidades e sensibilidades de cada grupo. Promover a adoção de uma linguagem inclusiva que priorize a diversidade, tanto nas interações com o público quanto nos documentos oficiais do consulado.

Metas: melhorar as habilidades de comunicação dos trabalhadores para que possam interagir com pessoas de diferentes culturas e realidades, respeitando e enaltecendo as diferenças e promovendo um diálogo construtivo.

- g. Fomentar a igualdade de oportunidades: Sensibilizar o setor de RH sobre a importância de promover oportunidades iguais para todos, independentemente das suas especificidades. Implementar políticas e práticas de recrutamento que garantam a equidade no trabalho, incluindo processo de recrutamento e avaliação de desempenho.

Metas: ter a garantia que, independentemente das características pessoais, etnia, crenças religiosas, género e orientação sexual, tenham as mesmas oportunidades no consulado, compreendendo o processo de recrutamento, as avaliações de desempenho e as oportunidades de desenvolvimento profissional e capacitação profissional.

4.1.2 Etapas da formação

A organização tem, imperativamente, de assegurar a qualidade da formação de forma a garantir que o investimento no plano de formação em diversidade e inclusão produz os resultados projetados. Como tal, é necessário fazer uma correta seleção dos conteúdos para que sejam atuais, tenham rigor científico e estejam alinhados com as boas práticas internacionais.

No contexto do atendimento consular, a qualidade da formação tem de refletir a especificidade do público que procura o consulado - composto por brasileiros residentes no exterior e alguns destes já naturalizados portugueses, migrantes em diversas situações, e outros interlocutores internacionais –o que exige uma sensibilidade cultural, bastante empatia e também um conhecimento de alguma profundidade das várias dinâmicas sociais que envolvem as questões de identidade, género, etnia e capacidades físicas e cognitivas.

Neste ambiente, diante destas especificidades da organização, é fulcral planear a estratégia pedagógica para que não seja efémera nem pontual, mas se traduza num processo coerente que se irá estabelecer *ad eternum* na missão e nos valores da organização, perpetuando-se na política institucional implementada. Este trabalho inicial torna possível a identificação das forças e fraquezas da implementação do plano, assim como as necessidades reais da organização de forma a estabelecer as ações de melhoria contínua e o foco do plano pedagógico para mitigação das fraquezas. É ainda de especial importância para que as políticas internas do consulado estejam alinhadas com os valores do serviço público já instituídos pelo Ministério das Relações Exteriores, que tutela o posto consular, assim com estabelece um paralelo com os objetivos estratégicos da diplomacia brasileira, com especial respeito pelos direitos humanos e o fortalecimento da imagem do país como uma nação com a equidade.

Para projetar o plano de formação e os seus conteúdos para que possam ser implementados de forma contínua e integrada é necessário respeitar as etapas do diagnóstico, a capacitação organizacional e a sua aplicação prática assim como a avaliação e ajustes. O planeamento da formação não é apenas uma formalidade a ser cumprida, mas também um compromisso organizacional com os direitos humanos, com a excelência do serviço público prestado e com a imagem do país no exterior.

Ao fazer um investimento numa formação de qualidade e certificada, o CG Faro dá um passo de particular importância na construção de uma identidade diplomática de carácter inclusivo, empático e com forte responsabilidade social. Chiavenato (2014), propõe 4 etapas claras para elaboração e implementação de um plano de formação: diagnóstico de necessidades, planeamento, execução e avaliação.

Tabela 3

Etapas do plano de formação

Etapa	Descrição	Pontos-chave a considerar
Diagnóstico de Necessidades	Levantamento de lacunas de conhecimento da equipa, análise do histórico institucional e avaliação da cultura organizacional face à diversidade e inclusão.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas e questionários internos • Análise de documentos institucionais • Observação do ambiente de trabalho
Planeamento Estratégico, Contínuo e Integrado	A formação deve estar integrada com o plano estratégico institucional. O planeamento deve considerar os objetivos propostos, cronogramas realistas e sustentáveis, com previsão de recursos humanos e financeiros, e conteúdos programáticos, inseridos no dossier técnico-pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas realistas e motivadores • Metodologias e recursos • Prevenção de sobrecarga de recursos
Execução	Realização do plano de formação em contexto prático, seguindo a estrutura delineada.	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito pelo cronograma desenhado
Avaliação	Deverão ser efetuados os inquéritos de satisfação dos formandos e avaliação do formador pelos formandos. A eficácia dos conteúdos e métodos pedagógicos será ainda medida através dos momentos de avaliação constantes nas ações de formação.	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback constante • Escuta ativa • Ajustes necessários

Adaptado de Chiavenato (2014, p.315)

4.3 Diagnóstico das Necessidades de Formação

O CG Faro apresenta características binacionais e de dupla categoria profissional (funcionários do MRE e contratados locais), com regras organizacionais distintas que impõem desafios específicos na gestão das pessoas, na sua motivação e no alinhamento dos seus objetivos laborais. É necessário fazer um investimento focado na capacitação e sensibilização que promova um ambiente equitativo, justo e harmonioso. O plano de formação deverá ser de orientação específica para a equipa de acordo com o diagnóstico efetuado.

4.3.1 Necessidades por eixo temático:

Eixo 1: Diversidade e inclusão

- Problema: a diversidade não é um valor fundamental na organização e não existe uma estrutura formal para contrariar a situação atual.
- Solução: formação e sensibilização para promover uma cultura organizacional diversa e inclusa.
- Ações formativas a desenvolver:
 - Diversidade, inclusão e equidade
 - Preconceitos inconscientes
 - Mediação intercultural
- Destinatários: funcionários de todos os setores.

Eixo 2: Avaliação de desempenho e recompensas

- Problema: ausência de sistema de avaliação e recompensas
- Solução: estruturar um sistema coerente e simples que permita avaliar e recompensar tendo por base o mérito dos colaboradores
- Ações formativas a desenvolver:
 - Formação em liderança e avaliação de desempenho
 - Sistemas de recompensas e *engagement*
- Destinatários: funcionários do setor de recursos humanos.

Eixo 3: Comunicação organizacional

- Problema: ocorrência de conflitos de base cultural
- Solução: aumentar a empatia intercultural e melhorar a comunicação
- Ações formativas a desenvolver:
 - Formação em comunicação assertiva e eficaz
 - Dinâmicas de gestão e resolução de conflitos
- Destinatários: funcionários de todos os setores.

Eixo 4: Inclusão de pessoas com deficiência

- Problema: ausência de infraestruturas e equipamentos, inexistência de uma cultura organizacional inclusiva
- Solução: preparação da organização para receber pessoas com qualquer tipo de incapacidade
- Ações formativas a desenvolver:
 - Direitos das pessoas com deficiência e inclusão diversa
 - Estruturas organizacionais acessíveis
- Destinatários: funcionários de todos os setores.

Eixo 5: Inovação e progresso

- Problema: resistência à mudança devido à baixa rotatividade da equipa e à falta de progresso na carreira profissional
- Solução: promover uma cultura organizacional renovada e incentivar novas aprendizagens e competências
- Ações formativas a desenvolver:
 - Capacitação em novas tecnologias e sistemas de gestão
 - Estruturas organizacionais acessíveis e inovadoras
- Destinatários: funcionários de todos os setores.

Eixo 6: Responsabilidade social e parceiros envolventes

- Problema: estratégia de responsabilidade social muito ténue sem marcadores de diversidade e inclusão
- Solução: sensibilizar os formadores sobre a forte vertente social do CG Faro, como instituição governamental e exploração das possíveis iniciativas a desenvolver
- Ações formativas a desenvolver:
 - Desenvolvimento e gestão de projetos de impacto social
 - Desenvolvimento de parcerias estratégicas e relações institucionais
- Destinatários: chefias e funcionários do setor de administração.

4.4 Gestão orçamental

A previsão orçamental é uma etapa fundamental do planeamento da formação uma vez que previne futuras derrapagens orçamentais e possibilita uma estruturação com custos racionais e coerentes para a organização (Gomes, 2017). Um dos principais receios das organizações passa pelo desperdício da passagem do conhecimento devido à possível saída dos trabalhadores que beneficiaram da formação profissional, uma das estratégias encontradas para combater esta fuga de investimento é administrar as ações de formação a um número alargado de trabalhadores em simultâneo, evitando as ações de formação a apenas um trabalhador, de forma a otimizar a formação e gerir os recursos de melhor forma (Lacombe & Heilborn, 2013).

De forma a otimizar a gestão orçamental o recurso à formação externa será restrito às ações de formação do setor de RH, que depois replicará os conhecimentos aprendidos internamente, aos restantes setores. Com a capacitação pedagógica do setor de RH a formação dos restantes setores será administrada sem custos adicionais, o que reduzirá em larga escala o orçamento pedagógico.

A formação externa será contratada à empresa Traininghouse, uma empresa certificada pela DGERT, que tem administrado a formação aos funcionários do CG Faro em anos anteriores e oferece diversas opções cobrando pelo número de formandos, o que permite diminuir em muito os custos através da formação de apenas três funcionários do setor de RH para que repliquem a mesma. Este sistema irá ainda aumentar o vínculo dentro da organização onde os conhecimentos são partilhados a nível interno e justifica o investimento inicial na formação do setor de RH uma vez que permitirá à organização ser autónoma nos seus planos futuros de formação.

A formação no campo da inovação tecnológica será levada a cabo pelo técnico de informática do CG Faro com dois benefícios fundamentais: além de administrar a formação no seu horário de trabalho é a pessoa indicada para identificar carências tecnológicas e para montar as estações informáticas de formação, sendo capaz de avaliar quais as ações de formação tecnológica a integrarem próximos planos. O conhecimento técnico e a experiência do profissional são aproveitados sem custos adicionais.

Esta estrutura de baixo custo para a organização vai de encontro ao Guia de Administração dos Postos (2022), publicado pelo Ministério das Relações Exteriores, que refere a obrigatoriedade de gerir de forma consciente e responsável os recursos financeiros da

nação que os postos representam. Desta forma é possível baixar os custos da formação profissional obrigatória, tornando a organização independente e com um plano específico para as suas necessidades.

Tabela 4
Orçamento previsto

Categoria	Especificação	Valor
Formação externa	Formação externa para o setor de RH (48 horas, 3 funcionários), pela empresa Traininghouse.	390,00 euros
Materiais de apoio	Projeter, manuais, bloco de notas e canetas	214,62 euros
Certificados e avaliação	Certificados de conclusão, fichas de avaliação e inquéritos	50,00 euros
Total estimado		654,62 euros

Elaboração própria

4.5 Avaliação da formação

A avaliação para se compreender os impactos da formação é uma etapa fulcral na estratégia pedagógica, de forma a medir a eficácia da mesma. Para além de significar a verificação dos objetivos propostos, a avaliação permite identificar as alterações dos comportamentos, das competências e resultados práticos no dia-a-dia da organização. A avaliação, quando incorporada na estratégia organizacional torna-se uma ferramenta poderosa na aprendizagem e crescimento organizacional (Gomes, 2017).

Os objetivos desta avaliação de impacto incidem em medir a aplicabilidade das competências adquiridas, verificar a alteração nos comportamentos organizacionais, identificar de forma clara as melhorias decorrentes das ações de formação, avaliar a satisfação da equipa face às ações de formação e o desempenho dos formadores e reformular quando necessário, futuras formações. Rama e Narguvali (2012), referem que a avaliação da formação é o único meio para medir a eficácia do plano de formação e perceber se os objetivos ambicionados foram atingidos.

A avaliação do plano de formação será elaborada através do método de Kirkpatrick (2022), que incide em 4 dimensões da avaliação: as reações dos participantes face à formação ministrada, progressos na aprendizagem dos participantes, as alterações de comportamentos e de atitudes dos participantes e resultados práticos nos indicadores organizacionais.

Este plano é o mais utilizado para proceder à avaliação da formação, sendo preferido pela sua simplicidade e fácil adaptação a variados planos de formação, simplificando o processo de avaliar (Baraças, 2017). A estrutura clara de 4 níveis agiliza o planeamento e execução do processo avaliativo, adquirindo uma estratégia padrão comum a todas as avaliações efetuadas.

Os resultados obtidos resultarão numa estratégia integrada de planeamento do próximo plano de formação, tendo em conta uma revisão e ajuste dos conteúdos programáticos.

A avaliação deverá ter início na primeira dimensão, em que é medida a reação/satisfação dos formandos. Se a formação não for do agrado dos participantes o processo de aprendizagem não será bem-sucedido, o que invalida a própria formação em si.

Tabela 5

Dimensões da avaliação

<i>Dimensões</i>	
<i>Reação/satisfação</i>	Após cada ação de formação será distribuído um inquérito aos participantes para perceber a opinião dos formandos face aos conteúdos lecionados, às metodologias implementadas e ao desempenho dos formadores.
<i>Aprendizagem</i>	A análise da aquisição de conhecimentos será efetuada através dos métodos de avaliação utilizados pelo formador na ação de formação: participação dos formandos, testes escritos, trabalhos apresentados.
<i>Comportamentos</i>	A alteração dos comportamentos em contexto organizacional será verificada através de inquérito e entrevistas com o setor de RH para que seja feita uma análise das alterações nas práticas organizacionais.
<i>Resultados</i>	Será feita uma análise nos indicadores organizacionais, como a satisfação do público, a melhoria nos processos de trabalho, o aumento dos níveis de <i>engagement</i> e a melhoria do ambiente organizacional.

Adaptado de Kirkpatrick (2022, p.9)

5. O Dossier Técnico-Pedagógico

O dossier técnico pedagógico tem um papel fulcral na organização e gestão da formação e também na estruturação do desenvolvimento de competências. Trata-se de um arquivo organizado que reúne todos os documentos imprescindíveis relacionados com as ações formativas que compõem o plano de formação, assegurando a organização e o acompanhamento efetivo de cada etapa pedagógica, promovendo a coerência e transparência do processo.

Este dossier deve conter todos os dados inerentes a cada etapa de forma a assegurar um registo preciso e claro de todo o processo. Para garantir uma gestão correta é necessário que seja criado um dossier para cada ano civil, dividido pelas várias ações formativas que o compõem. Este registo é ainda fundamental para uma correta avaliação de resultados e posterior adaptação para efetuar melhorias. Recorrendo aos conteúdos lecionados na unidade curricular de Gestão de Formação e Desenvolvimento de Competências lecionada pela docente Paula Aço (2021), estabeleceram-se os seguintes itens de elaboração do dossier técnico-pedagógico:

- a) Nomeação do coordenador, dos formadores e quando aplicável das empresas contratadas para realizarem ações formativas: os nomes dos responsáveis e integrantes deverão constar do dossier pedagógico para clarificação de papéis e futura consulta de dados.
- b) Informação detalhada sobre os formandos por ordem alfabética de forma a facilitar a consulta e arquivamento de informação. Nesta secção será detalhada a informação básica como os nomes, morada e habilitações literárias, assim como informações acerca do desempenho pedagógico, respetivas avaliações e assiduidade.
- c) Programa de cada ação formativa, com descrição dos objetivos gerais e específicos, a modalidade utilizada (online ou presencial), as metodologias de ensino utilizadas, os critérios de avaliação (para incutir transparência ao processo avaliativo), pormenorização dos conteúdos programáticos assim como a carga horária correspondente e ainda os recursos utilizados em cada ação formativa.
- d) Cronograma: o cronograma serve para não se perder a noção temporal e evitar derrapagens dos objetivos propostos sendo fulcral uma estruturação cronológica precisa com datas e horas previstas para cada ação formativa.

- e) Registo da avaliação dos formadores feita pelos formandos e inquérito de satisfação dos formandos, de forma a medir o desempenho dos formadores avaliando as suas capacidades pedagógicas e a obter um feedback dos participantes para futuros ajustes das sessões.
- f) Recibo de entrega dos respetivos certificados de formação aos alunos, comprovando a frequência a conclusão da ação de formação pelos trabalhadores.

Foi elaborado um dossier técnico-pedagógico (apêndice D) dedicado às especificidades do Consulado-Geral do Brasil em Faro, em consonância com o plano de formação bianual criado para colmatar as carências identificadas no diagnóstico de necessidades. O design do dossier técnico-pedagógico foi realizado na plataforma online de design gráfico Canva (n.d.), que permitiu a criação de uma estrutura didática e visualmente clara e atrativa, tornando-se uma ferramenta de trabalho funcional e alinhada com os objetivos propostos. É ainda editável para que a equipa de recursos humanos possa fazer os ajustes necessários consoante o número de formadores e alunos e permite que as ações de formação e as suas particularidades sejam alteradas e adaptadas à realidade da organização em diferentes fases organizacionais e diferentes períodos temporais.

6. Práticas de responsabilidade social:

Deverão ser implementadas práticas e medidas que melhorem significativamente a vida da comunidade brasileira na jurisdição do consulado, promovendo a sua inclusão na sociedade portuguesa. O consulado poderá ainda contribuir para uma sociedade mais justa e respeitadora das diferenças, criando uma estrutura de sensibilização das comunidades que fortifique o combate à exclusão social e contribua para um mundo mais justo e equitativo, desconstruindo conceitos discriminatórios, historicamente impostos às comunidades atuais.

Através da sua representatividade e de parcerias com autoridades e organizações locais será ainda possível divulgar a diversidade cultural brasileira, promovendo um intercâmbio entre as duas culturas e enaltecendo a rica e imensa diversidade do país, enaltecendo os artistas e as tradições brasileiros. Prevêm-se as seguintes medidas:

Implementação de uma estrutura de promoção de inclusão social:

- Disponibilização de atendimento semanal de um psicólogo e aconselhamento jurídico semanal, através de marcação através de marcação, nas instalações do consulado. Esse atendimento será prestado a cidadãos brasileiros residentes na jurisdição do consulado, independentemente da sua situação socioeconómica. Esta medida foi recomendada por diversos Conselhos de Cidadãos na I Conferência sobre Questões de Género na Imigração Brasileira (Vitale e Garcia, 2019).

- Apoio da população detida em estabelecimentos prisionais: visitas trimestrais para levantamento de necessidades, compra de cabazes com bens de primeira necessidade. Incentivo para progressão de estudos ou capacitação para uma nova profissão, a formação e educação podem ser utilizadas para a reintegração na sociedade após cumprimento da pena, e também como adjuvante ocupacional (Cunha, 2013).

- Planos de integração social: desenvolver planos para os recém-chegados, de forma a facilitar a integração na sociedade portuguesa, prestando informação e orientação sobre as entidades públicas, os seus direitos e deveres enquanto residentes em Portugal, equivalências escolares e encaminhamento para os centros de emprego e formação disponíveis de forma a receberem formação adequado à nova realidade de procura de trabalho assim como consulta das ofertas disponíveis de emprego. Cabe ao consulado fornecer uma rede de orientações de carácter geral que auxilie quem chega ao país estrangeiro (Firmeza, 2007).

- Estabelecer laços e vínculos com entidades portuguesas com o objetivo de propagar boas práticas de diversidade e inclusão.

- Colocar equipamento informático no consulado disponível para elaborar currículos e destinado à procura ativa de emprego. Disponibilizar as listas de formações gratuitas do IEFP e as vagas disponíveis. Elaborar um panfleto com os requisitos burocráticos para ter um vínculo de trabalho legal em Portugal.

Consciencialização e sensibilização das comunidades:

- Aposta numa campanha de comunicação semestral sobre práticas de diversidade e inclusão através dos canais de comunicação com o público que o CG Faro dispõe: redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn), site institucional e comunicação física nos espaços de atendimento ao público como a triagem e a sala de espera. Abordar temas fraturantes da sociedade como a homofobia, machismo e racismo.

- Criação de um espaço permanente, no site institucional do CG Faro, dedicado a questões relacionadas com a diversidade e inclusão, com recursos pedagógicos, informação sobre legislação de proteção de minorias, datas comemorativas e entidades de apoio a vítimas de discriminação.

- Em maio (8 de maio, Dia da Mulher): realizar a semana da mulher: chamar especialistas e testemunhas e abordar temas como subtração de menores, tráfico sexual, violência doméstica e de género e saúde sexual.

- Organizar um ciclo de conversas, com os estudantes brasileiros da Universidade do Algarve sobre diversidade e inclusão, partilha de experiências e sugestões de medidas para incrementar a integração estudantil num país estrangeiro.

Promoção da diversidade cultural:

- Levar obras de literatura brasileira a centros de acolhimento de crianças em risco, aproveitando o elo da língua portuguesa e oferecendo uma nova experiência às crianças, enriquecendo a sua cultura e enaltecendo a língua portuguesa.

- Convidar escritores brasileiros a apresentarem a sua obra nas bibliotecas e livrarias da região estabelecendo uma duradora parceria com as mesmas. Receber no consulado escritores portugueses que desejem apresentar as suas obras, estabelecendo um intercâmbio cultural.

- Realização de eventos culturais: apostar em eventos que celebrem a diversidade cultural do Brasil, como exposições de artistas brasileiros, concertos de músicos brasileiros e mostras literárias que espelhem a pluralidade artística e cultural brasileira.

- Setembro (dia do Brasil, 7 de setembro): celebrar a diversidade brasileira, exposição fotográfica de diversos estados brasileiros em pontos chave da cidade de Faro para ilustrar as assimetrias culturais do país.

- Parceria com o cineclube: projetar, nos jardins do CG Faro, filmes que marcam o cinema brasileiro, entrada gratuita a toda a comunidade.

7. Acompanhamento da execução do projeto e avaliação de resultados

O acompanhamento constante do plano em execução e a avaliação de resultados é o último estágio do processo de implementação, sendo um passo fundamental do mesmo (Cox e Blake, 1991). A eficácia da execução do plano exige uma estratégia de acompanhamento e monitorização constante e de uma avaliação precisa e coerente de avaliação de resultados.

A Comissão para a Diversidade, formada no início da implementação, tem a responsabilidade de acompanhar esta implementação e supervisionar todas as etapas estratégicas fazendo as adaptações e ajustes que considerar convenientes, de forma a alcançar uma maior eficiência das políticas implementadas. A Comissão tem uma atuação de órgão consultivo e interventivo que irá reunir-se trimestralmente para apuração de resultados de forma a certificar-se que os prazos do cronograma (apêndice E), são respeitados e para promover ajustes estratégicos de otimização de resultados. Para um processo de acompanhamento eficaz é fundamental que seja garantida uma escuta ativa das equipas e do público.

Tabela 6

Ferramentas de monitorização e avaliação do plano

Assunto	Ação/Ferramenta	Descrição
Ferramentas de monitorização	Folha de cálculo para monitorização	Controlo da execução dos prazos do cronograma.
	Relatórios	Efetuados bimestralmente por eixo estratégico.
	Controlo de participação	Assiduidade e participação da formação e eventos relevantes.
	Lista de espaços acessíveis	Verificação das condições e adaptação dos espaços.
	Escuta ativa	Canal oficial e sigiloso para denúncias e sugestões.
Avaliação dos resultados	A) Quantitativa	
	Índices de ações de formação	Número de ações realizadas e assiduidade dos formandos.
	Indicadores de participação	Médias de envolvimento dos colaboradores nas atividades propostas
	Índice de acessibilidade	Número de intervenções e adaptações implementadas.
	Índice de denúncias e sugestões	Ocorrências registadas e seguimento efetuado
	B) Qualitativa	
	Entrevistas	Partilha de experiências dos colaboradores
	Inquéritos	Realizados após ações de formação e eventos
	Relatórios	Efetuados pelo setor de RH descrevendo as alterações observadas
	Registo de feedback	Comentários e observações da comunidade
	C) Impacto/resultados (Modelo Kirkpatrick)	
Reação	Satisfação dos colaboradores nas atividades propostas	
Aprendizagem	Competências e conhecimentos adquiridos	
Comportamento	Impacto nas atitudes/comportamentos organizacionais	
Resultados	Alterações no ambiente institucional dentro da equipa e na perceção do público e dos parceiros.	
Relatório anual	Relatório de resultados anual	Relatório com as ações realizadas, benefícios alcançados e desafios encontrados. Recomendação de ações futuras

	Partilha dos dados	Reunião com a chefia para apresentação de dados. Afixação do relatório para consulta dos funcionários e da comunidade
Reajustes e melhorias	Reajustes propostos	Definição de novas prioridades consoante resultados, fortificação de áreas mais fracas e mudança de estratégia.

Elaboração própria com base no modelo de Kirkpatrick (2022, p.9) e Guia para Monitoramento e Avaliação de Projetos Baseados em Comunidades da UNESCO (2008)

As ferramentas de monitorização garantem um acompanhamento fiel e coerente das ações estratégicas propostas. O seguimento do cronograma é fundamental e a forma mais simples de fazer esse controlo é através de uma planilha, inserida numa pasta partilhada pela comissão. É importante registar o acompanhamento feito do plano para posterior consulta do processo levado a cabo, como os relatórios bimestrais, simples e com informação clara e sintetizada: estes relatórios irão enriquecer o relatório anual. O controlo de frequência dos eventos e iniciativas patentes no plano de diversidade será fundamental para perceber a eficácia de tais iniciativas e a sua influência na capacitação profissional do dia-a-dia.

No campo da acessibilidade para todos a melhor forma de acompanhar os progressos será através de uma *checklist* dos espaços acessíveis, pouco acessíveis e inacessíveis e estudar a sua evolução para que exista uma noção real da situação presente e do que é possível melhorar no futuro.

Outra ferramenta importante é a escuta ativa, que permite à comissão ir diretamente ao interior da organização, escutando as equipas e o público que utiliza os serviços do consulado. Esta escuta é feita através de entrevistas de *feedback*, mas também através de um canal confidencial para que os trabalhadores não se sintam intimidados em expressar as suas opiniões ou na partilha das suas experiências.

A avaliação dos resultados tem uma abordagem pluralista: a quantitativa e a qualitativa, permitindo uma avaliação mais abrangente e aberta, mas com um carácter formal e controlado (UNESCO, 2008). A quantitativa permite medir os dados com indicadores precisos, através de índices estipulados e de inquéritos realizados após acontecimentos. A qualitativa foca-se na perceção e satisfação, permitindo uma análise descritiva dos resultados sendo elaborada através

de entrevistas, observação direta, relatórios e também uma análise da percepção da comunidade recebendo o seu *feedback*.

A avaliação do impacto baseia-se no modelo de Kirkpatrick (2022), focando-se na reação/satisfação dos colaboradores efetuada através de inquéritos e entrevistas; na aprendizagem verificada através dos resultados da avaliação das ações de formação; no comportamento observando as alterações ocorridas no ambiente organizacional; e os resultados gerais ao fazer uma leitura do ambiente organizacional e da qualidade do atendimento ao público.

Este conjunto de ferramentas permite a elaboração do relatório anual que reúne as ações elaboradas assim como os seus resultados, os desafios encontrados e os benefícios alcançados. O relatório deverá ser partilhado e explicado à chefia assim como com a equipa de colaboradores e com a comunidade para espelhar a transparência, patente nos valores da organização e mostrando um objetivo comum de melhoria e uma conquista da equipa como um todo, reforçando os laços e aumentando o sentimento de partilha.

No relatório deverão constar possíveis reajustes e melhoramentos de forma a alcançar os objetivos propostos, fazendo uma análise clara e sucinta das fraquezas e pontos fortes tendo como objetivo o progresso organizacional e uma melhoria contínua da qualidade do ambiente organizacional.

Conclusão e análise crítica

Este projeto teve como objetivo fundamental a elaboração de uma proposta de um plano de gestão da diversidade e inclusão para implementação no Consulado-Geral do Brasil em Faro, respeitando os princípios da igualdade, da equidade e respeito pelas diferenças num órgão público de referência.

A pesquisa efetuada sobre a diversidade em Portugal mostrou que existe um longo caminho a percorrer com desigualdades gritantes, principalmente verificáveis a nível de género e étnico-raciais. As organizações têm um papel fundamental na formação dos seus colaboradores através das ações de formação e de sensibilização, mas esta missão exige um esforço conjunto: o estado e o setor da educação terão de unir esforços neste combate.

O Consulado-Geral do Brasil em Faro, como parte da estrutura da política externa diplomática brasileira, é responsável por desenvolver um papel estratégico nas instituições públicas e nas comunidades que o rodeiam, emergindo como plataforma fundamental da defesa dos princípios da igualdade e da equidade, promovendo a diversidade e a inclusão. As repartições diplomáticas não devem ignorar o seu papel crucial no combate à exclusão social das comunidades onde se inserem, devendo para tal utilizar a sua enorme influência e representatividade.

No seguimento de uma metodologia qualitativa e exploratória, foi possível isolar os desafios e identificar as estratégias adequadas para uma alteração estrutural na cultura da organização, tornando-a mais inclusiva.

Sediado em Portugal e sob a tutela do Ministério das Relações Exteriores do Brasil, esta organização tem particularidades que a tornam única, necessitando de um plano específico que esteja alinhado com as diretrizes e orientações da Carta Portuguesa para a Diversidade e os ODS da Organização Mundial das Nações Unidas. As medidas previstas no Plano Bianual de Diversidade e Inclusão a ser implementado no Consulado-Geral do Brasil em Faro são fundamentadas em teorias provenientes de estudos efetuados ao longo dos tempos e de práticas reconhecidas na área da diversidade e da inclusão.

O enquadramento teórico teve uma enorme relevância, não só para a fundamentação das melhores práticas e normas a adotar, mas também para melhor compreender a particularidade da estrutura do Ministério das Relações do Brasil que se reflete diretamente no ambiente corporativo do Consulado-Geral do Brasil em Faro.

Este plano permite uma estrutura de implementação aberta ao departamento de RH e às chefias, para que a organização possa manter a sua identidade e criar os seus próprios valores, escolhendo o caminho a percorrer, com linhas claras de orientação, reafirmando o papel do consulado como órgão institucional com uma política de responsabilidade social forte, contribuindo para uma sociedade justa e equitativa ao mesmo tempo que promove o bem-estar e felicidade dos seus colaboradores, trazendo comprovados benefícios para a organização e transformando o CG FARO numa organização diversa e inclusiva.

1. Limitações do projeto

Apesar dos benefícios observados é necessário reconhecer as limitações inerentes ao projeto. Em primeiro lugar esta pesquisa foi restrita apenas a um posto consular, o que impede a generalização de utilização da estratégia a outros postos diplomáticos. Outro aspeto relevante prende-se na pesquisa elaborada maioritariamente de forma qualitativa e perceções de funcionários integrantes da estrutura organizacional. Esta recolha de dados, embora bastante rica, não abrange a totalidade do ambiente organizacional e as suas dinâmicas.

Outra limitação deste projeto é a linha temporal disponível: um plano de alteração das políticas organizacionais está dependente de medidas impostas a médio e longo prazo, com um acompanhamento e avaliação constante.

2. Sugestões para futuros projetos

Poderá afirmar-se que este projeto representa um ponto de partida para futuros trabalhos, que poderão incluir a implementação prática do plano e o estudo dos resultados obtidos, com um detalhe claro das alterações ocorridas no seio da organização.

Este trabalho possibilita ainda a expansão da implementação do plano para outros postos consulares, com uma investigação direcionada para impactos e resultados distintos consoante a localização e especificidades das comunidades que aí habitam.

Deseja-se que este projeto contribua para uma ampliação do debate sobre a diversidade e inclusão nos postos diplomáticos do Brasil e que contribua para um ambiente corporativo mais ciente da equidade e da urgência de celebrar a multiculturalidade dos povos.

Referências Bibliográficas

- Adler, N. (2003). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning. 10.1002/tie.5060280112.
- Adler, N. J., Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
- Agência para a Integração, Migrações e Asilo, I.P. (2025, outubro). *Relatório de migrações e asilo 2024*. <https://aima.gov.pt/media/pages/documents/fec4d6a712-1760603125/relatorio-migracoes-e-asilo-2024.pdf>
- Amorim, O. (2011). *De Dutra a Lula: a condução e os determinantes da política externa brasileira*. Elsevier.
- APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (2020). *Carta para Diversidade*. APPDI. <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>
- APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (2024). *O que é a Carta para a Diversidade?*. APPDI. Carta para Diversidade | APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão
- Baraças, A. (2007). *Avaliação da formação segundo o modelo de Kirkpatrick*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/14473>
- Barak, M. (2014). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Sage Publications. https://www.researchgate.net/publication/305379153_Managing_Diversity_Toward_a_Globally_Inclusive_Workplace
- Barak, M., Findler, L., Wind, L. (2001). Diversity, inclusion, and commitment to organizations: International empirical explorations. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 2. 70-91.
- Barak, M., Cherin, D., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82–104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(52), 1-26.

- Bowen, Glenn. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 9. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brasil. (1986). *Decreto nº 93.325, de 1º de outubro de 1986 — Aprova o Regulamento do Pessoal do Serviço Exterior*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d93325.htm
- Brasil. (2006). *Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006 — Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores do Serviço Exterior Brasileiro*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111440.htm
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Cabanas, S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Economia]. Repositório da Universidade do Porto. [FEP - A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo](#)
- Câmara Municipal de Faro (2025). *Características do edifício que alberga o Consulado-Geral do Brasil em Faro*. [Casa da Antiga Rua do Pestana](#)
- Cheibub, Z. (1989). A carreira diplomática no Brasil: o processo de burocratização do Itamarati. *Revista De Administração Pública*, 23(2), 97-128. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9157>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.
- Cletus, H., Mahmood, N., Umar, A., & Ibrahim, A. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *HOLISTICA—Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35-52.
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) & Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI). (2021). *Carta Portuguesa para a Diversidade* (2.^a ed.). Lisboa: CIG. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2021/05/Carta-Portuguesa-para-a-Diversidade_2a_edicao.pdf
- Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (2025). Estados-Membros. [CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa - Estados-Membros](#)
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler.

- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 45-56.
- Correia, M. (2017). *Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor público* [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/15050>
- Cunha, A. (2013). *Práticas educativas em contexto prisional*. [Dissertação de Mestrado, Instituto da Educação da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. [ulfpie044887_tm.pdf](http://hdl.handle.net/10071/15050)
- Dias, E., Alves, I., Valente, N. & Aires, S. (2006). *Comunidades Ciganas: Representações e Dinâmicas de Exclusão-Integração*. Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas.
- Diniz, A., Carrieri, A., Gandra, G., Bicalho, R. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: As relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*. 10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93.
- Eagly, A., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (pp. 21–47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Erkut, S., Kramer, V., Konrad, A. (2008). Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference? *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*. 350-366.
- European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers (2024). *2024 report on gender equality in the EU*, Publications Office of the European Union.
- European Commission (2020). *Relatório de Monitorização da Sociedade Civil sobre a implementação da Estratégia Nacional de integração das Comunidades Ciganas em Portugal*. European Commission [3Relatorio - 2020 - versao portugues.pdf](http://ec.europa.eu/justice/files/3Relatorio_-_2020_-_versao_portugues.pdf)
- Firmeza, G. (1987). *Brasileiros no Exterior*. FUNAG
- Foma, E. (2014). Review of Integrative Business and Economics Research; *Hong Kong*. Vol. 3, Ed.1, 402-410.
- Gonçalves, M. (2013). *Exclusão Digital na Era da Inclusão Digital*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação]. Repositórios LatinoAmericanos. <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9E9EHC>

- Grey, S. (2002). Does size matter? Critical mass and New Zealand's Women MP. *Parliamentary Affairs*, 55, 19-29.
- Hambrick, D. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 191-206.
- Hegel, G. (1995). *A ciência da lógica* (P. Meneses, Trad.). Edições Loyola.
- Hegel, G. (1991). *Elements of the philosophy of right* (H. B. Nisbet, Trans.). Cambridge University Press.
- Hunt, V., Layton, D., Prince, S., (2015), *Why Diversity Matters*, McKinsey & Company.
- Inegbedion, H.; Sunday, E.; Asaleye, A.; Adedoyin L.; Adebajji, A. (2020). *Managing Diversity for Organizational Efficiency*. Sage. 10. 215824401990017. 10.1177/2158244019900173.
- International Labour Organization (2023). *Spotlight on Work Statistics n°12*. wcms_870519.pdf (ilo.org)
- Kanter, R.(1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82, 965 - 990.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K. & Von Unruh, K. (2007). *Training manual for diversity management*. European Commission, 4 a 21.
- Kirkpatrick, J.; Kirkpatrick W. (2022). *An Introduction to The New World Kirkpatrick Model*. Kirkpatrick Partners.
- Lacombe, F. (2013). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. Saraiva
- Lafer, C. (2018). *Relações Internacionais, Política Externa e Diplomacia Brasileira: Pensamento e Ação*. Volume 2. Fundação Alexandre de Gusmão.
- Lima, P. (2018). *A importância da inclusão digital no processo de inserção social e educacional através da utilização do software livre*. [Monografia de Graduação, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Departamento de Sistemas de Informação]. Repositório Academia.
- Lima, R. (2020). Redes da política externa institucional brasileira: Circulações diplomáticas e relacionamentos do Ministério das Relações Exteriores. *Revista De Sociologia e Política*, 28(75). e004. <https://doi.org/10.1590/1678-987320287504>

- Lourenço, T. (2023). *Diversidade e inclusão nas organizações: Compreender o efeito no compromisso organizacional*. [Dissertação de Mestrado, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/9252>
- Luís, A. (2021), *O Papel da Educação e Formação de Adultos na Inclusão Social do Grupo Sociocultural Cigano: Estudo de Caso*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria].
- Mazur, B. (2010). Diversidade cultural na teoria e prática organizacional. *Revista de gestão intercultural*, 2 (2), 5-15.
- Mazur, B. (2015). Construindo melhores práticas de cultura organizacional diversificada e inclusiva: Um estudo de caso da Cisco Co. *Journal of Intercultural Management*, 6 (4.1), 163-179.
- Mendes, F. (2015). *O abandono escolar pela comunidade cigana e seus reflexos nos tribunais superiores em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação de Viseu, Instituto Politécnico de Viseu]. Repositório Científico do Politécnico de Viseu. <http://hdl.handle.net/10400.19/2885>
- Mendes, M., Magano, O., Candeias, P., (2014) *Estudo Nacional sobre as comunidades ciganas Observatório das Comunidades Ciganas*. Alto Comissariado para as Migrações.
- Migliolli, D. (2018). *Recrutamento e seleção*. Uniasselvi.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.2307/258667>
- Ministério da Economia e do Mar (2022). *População Estrangeira Residente em Portugal – Brasil*. file (gee.gov.pt)
- Ministério das Relações Exteriores (2022). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*.
- Ministério das Relações Exteriores (2025). *Relatório de Planejamento Estratégico Institucional do Ministério das Relações Exteriores*. Oficina de Diagnóstico Organizacional (www.gov.br)
- Diretoria-Geral de Assuntos Consulares, Jurídicos e de Assistência a Brasileiros no Exterior, (2010). *Manual do Serviço Consular e Jurídico*. Ministério das Relações Exteriores. untitled (abraphe.org.br).

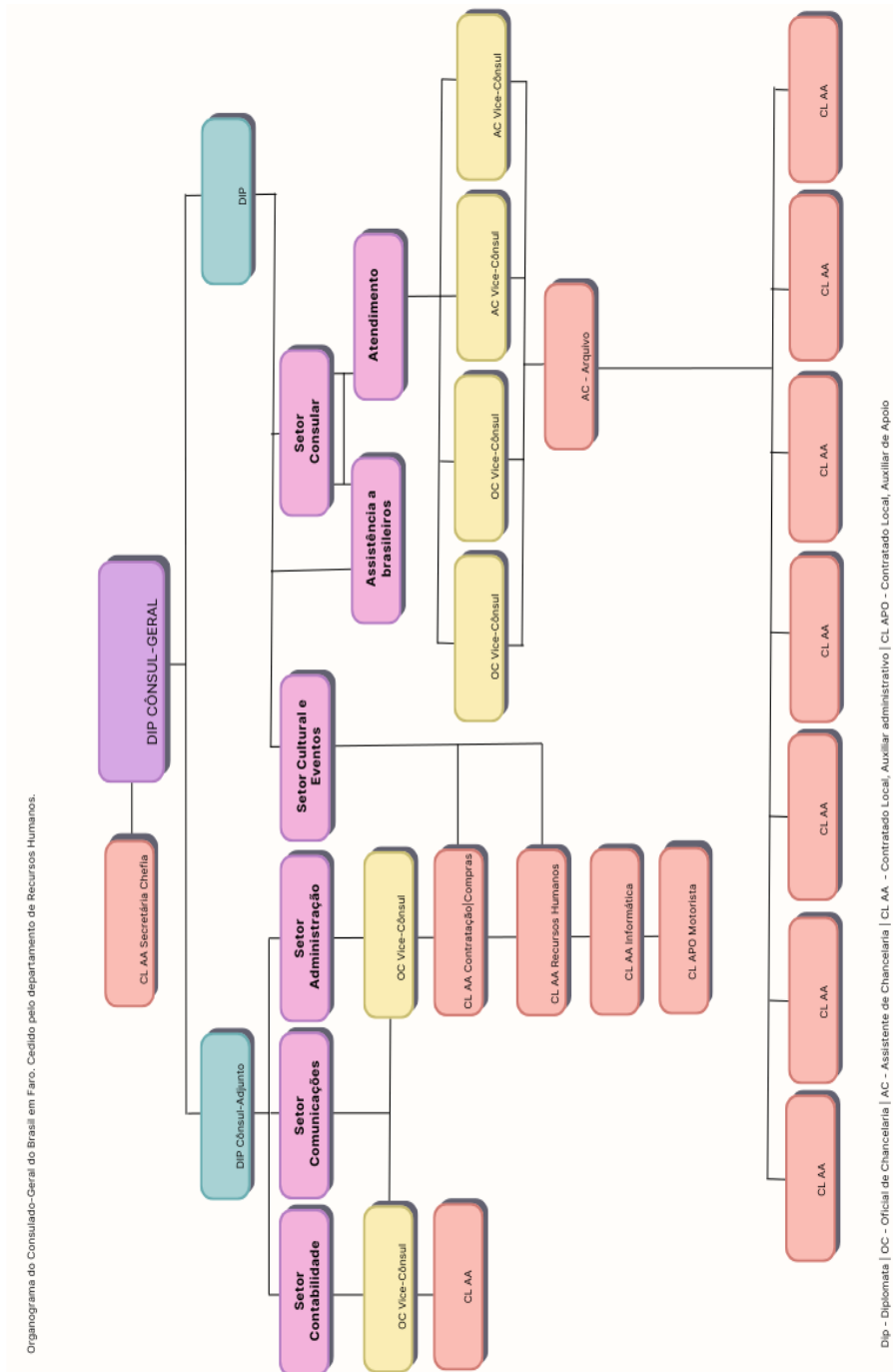
- Nações Unidas (2006). *Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência*.
pessoas_deficiencia_convencao_sobre_direitos_pessoas_com_deficiencia.pdf
(ministeriopublico.pt)
- Nascimento, Í., Oliveira, M. & Júnior, M. (2022). Diversidade nas organizações: contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. *Revista de Gestão e Secretariado*. 13. 1033-1058. 10.7769/gesec.v13i3.1390
- Nkomo, S. (1995). Identities and the complexity of diversity. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (247–253). American Psychological Association.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10189-012>
- Nunes, B., (2019), *Inclusão Social em territórios urbanos e rurais desfavorecidos – uma avaliação do Programa Operacional Madeira 2014-20*, [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.
<http://hdl.handle.net/10451/38973>
- Observatório da Deficiência e Direitos Humanos. (2023). *Pessoas com deficiência em Portugal: Indicadores de direitos humanos 2023*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. https://pessoas2030.gov.pt/wp-content/uploads/sites/19/2023/12/RELATORIO_ODDH2023-14dez.pdf
- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity Management 2.0. *Managing Organizational Diversity* (1-28). http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-54925-5_1
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2024). *International Migration Outlook 2024: Portugal* [Country note]. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>
- Patrick, H., & Kumar, V. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. Sage.
<https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- Pontedeira, C.; Armada, F.C.; Magalhães, M.J.; Iglesias, C.; Silva, L.; Souza, T.M.C.; e Rodrigues, L. (2024). Dados preliminares sobre as Mulheres Assassinadas em Portugal: dados 1 janeiro a 15 de novembro de 2024. Observatório das Mulheres Assassinadas, UMAR - União de Mulheres Alternativa e Resposta.
- Pereira, A.; Silva, L. & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*. 10.47820/recima21.v5i1.5368.
- Perista, H., Cardoso A., Brázia A., Abrantes M., Perista P., Quintal E. (2016). *Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal*. CITE - Comissão para a Igualdade no

- Trabalho e no Emprego. https://cite.gov.pt/documents/14333/193238/I_NUT_Policy_Brief.pdf/16f5beb2-8846-4685-bc13-73125e6d561f
- Pinheiro, A., Sampaio, T., Batistella, A., Carraro, W. (2021) Efeito da representação feminina na divulgação de responsabilidade social corporativa: Análise internacional do setor energético. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. 16(2), 182-202.
- Rama, D., & Nagurvali, S. (2012). Evaluating training & development effectiveness - A measurement model. *Asian Journal of Management Research*, 2(1).
- Rawat, P. & Basergekar, P. (2016). Managing Workplace Diversity: Performance of Minority Employees. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 488–501. <http://www.jstor.org/stable/43974560>
- República Federativa do Brasil (2010). *Decreto nº 7.399, de 22 de dezembro de 2010, que decretou a criação do Consulado-Geral do Brasil em Faro*. República Federativa do Brasil (planalto.gov.br)
- República Federativa do Brasil (2006). *Lei Nº 11.340, de 7 de agosto de 2006, Maria da Penha*. República Federativa do Brasil. (institutomariadapenha.org.br)
- República Federativa do Brasil (2010). *Lei nº 12.288, Estatuto de Igualdade Racial*. L12288 (planalto.gov.br)
- República Portuguesa, (2025). *Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. <https://ptsustentavel.gov.pt/>
- República Portuguesa. Constituição da República Portuguesa - CRP - Artigo 73.º, *Diário da República online*. CRP - Artigo 73.º | DR (diariodarepublica.pt)
- Santos, S. (2014), *A Discriminação na Integração de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade Economia e Gestão]. Repositório da Universidade do Porto.
- Shore, L.; Randel, A.; Chung, B.; Dean, M.; Ehrhart, K.; Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*. 37. 10.1177/0149206310385943.
- Sierra, J., Serra, F., Guerrazzi, L., Teixeira, J., (2019). Revisão Sistemática sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*. 11. 216-240. 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i2.442.

- Silva, J., Mendes, A., Mendes, O., Prim, M., Lima, M. (2023). Teoria do alto escalão: revisão sistemática sobre os efeitos da equipe diretiva na performance organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*. 14. 10240-10258. 10.7769/gesec.v14i6.2373.
- Sofiato, C. & Angelucci, C. (2017). Educação inclusiva e seus desafios: uma conversa com David Rodrigues. *Educação e Pesquisa*. 43. 283-295. 10.1590/s1517-97022017430100201.
- Sutanto, E. (2009). Transformando a Diversidade em Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso de Gestão da Diversidade nos Estados Unidos da América. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11 (2), 154-160.
- Tajfel, H., & Turner, J. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings (276–293)*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Thomson, A., & Goberman-Hill, R. (2024). Equality, diversity and inclusion: key definitions. In *Nurturing Equality, Diversity and Inclusion: Support for Research Careers in Health and Biomedicine (5–32)*. Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/jj.9827055.8>
- UNESCO (2009). *No rumo certo: guia para Monitoramento e avaliação de projetos baseados em comunidades*. UNESCO
- União Europeia (2000). *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia*, (2000). Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia | EUR-Lex (europa.eu).
- União Europeia (1950). *Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedom*. União Europeia. CETS 005 - Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (coe.int)
- União Europeia (2000). *Directiva 2000/78/CE do Conselho*, de 27 de Novembro de 2000. União Europeia. Diretiva - 2000/78 - EN - EUR-Lex (europa.eu)
- Vitale, D. e Garcia, M. (2019). Gênero e democracia: processo de iteração e constituição de esfera pública nas discussões das ações consulares de gênero no Brasil. *Cadernos do CEAS: Revista Crítica de Humanidades*, n. 247, mai./ago., p. 341-370.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.

Apêndices

Apêndice A. A estrutura organizacional interna



Apêndice B. Guião da Entrevista

A Diversidade na Cultura Organizacional

1. Pergunta: A diversidade está presente nos valores da organização?
Objetivo: Compreender o espaço atribuído à diversidade na estrutura organizacional.
2. Pergunta: Como a diversidade é definida e promovida na organização?
Objetivo: Compreender as perspetivas sobre a diversidade na organização.
3. Pergunta: Existe uma estratégia para promover a diversidade na organização? Se sim, qual?
Objetivo: Compreender se estão a ser pensadas ou tomadas medidas para a promoção da diversidade na organização.
4. Pergunta: Existe um sistema implementado que permita ao colaborador apresentar uma queixa formal de discriminação/preconceito?
Objetivo: Verificar a existência e eficácia de canais formais para lidar com discriminação.

A Gestão de Recursos Humanos e a Diversidade, Caracterização da Equipa

1. Pergunta: Considera a atual equipa de colaboradores homogénea ou heterogénea? Porquê?
Objetivo: Compreender e avaliar a perceção sobre a estrutura da equipa em termos de diversidade.
2. Pergunta: De acordo com o organograma apresentado, os cargos de chefia são distribuídos por meio de nomeação. Isto significa que a equipa de 13 funcionários que compõem a base, não pode aceder a cargos de topo?
Objetivo: Identificar barreiras de desenvolvimento e progressão na organização, determinantes para os níveis de *engagement*.
3. Pergunta: Considera que esse fator contribui para um fenómeno de desmotivação na equipa?
Objetivo: Avaliar o impacto da estrutura organizacional no compromisso dos colaboradores com a organização.

4. Pergunta: A média de tempo dos vínculos contratuais da equipa é elevada. Como explica este fenómeno? Considera que esse fator poderá traduzir-se numa maior resistência à mudança?
Objetivo: Compreender a baixa rotatividade da equipa e estabelecer uma relação entre a longevidade e a resistência às mudanças.
5. Pergunta: Referiu que os níveis de *engagement* são baixos, mas os colaboradores permanecem na organização. O que poderá provocar esse fenómeno?
Objetivo: Explorar os motivos que justificam a permanência dos colaboradores na organização e a baixa rotatividade dos mesmos.
6. Pergunta: Sabendo que não têm atualmente qualquer pessoa com deficiência nos vossos quadros, existem as estruturas necessárias para contratar alguém com essas características?
Objetivo: Avaliar as estruturas pré-existentes da organização para receber colaboradores com deficiência.
7. Pergunta: Identificou preconceitos existentes ou já surgiram conflitos tendo por base a nacionalidade ou diferença cultural dentro da equipa? Considera existir desconhecimento de ambas as partes que fomenta esses conflitos?
Objetivo: Entender as dinâmicas culturais e de preconceito que possam provocar conflitos ou interferências no quotidiano laboral.
8. Pergunta: Considera que existe uma adequação das pessoas às tarefas que desempenham?
Objetivo: Avaliar se existe uma correspondência entre as competências dos colaboradores e suas funções.
9. Pergunta: Considera que a organização permite um equilíbrio sustentável entre trabalho e vida aos seus colaboradores?
Objetivo: Avaliar os níveis de equilíbrio-vida do corpo de colaboradores.
10. Pergunta: Os colaboradores que não ocupam cargos de chefia são envolvidos em decisões como a distribuição de tarefas, alteração de horários, alteração de procedimentos e outros?
Objetivo: Examinar se as práticas organizacionais respeitam a escolha ativa e dão vós a todos os colaboradores.

Recrutamento e Seleção

1. Pergunta: Nos procedimentos de recrutamento, existe alguma medida para constituir uma equipa com mais diversidade?

Objetivo: Verificação da existência de matrizes de diversidade no processo de contratação.

2. Pergunta: No recrutamento e seleção os recrutadores estão cientes e sabem lidar com os preconceitos inconscientes de forma eficaz?

Objetivo: Verificar a idoneidade do processo de recrutamento, muitas vezes influenciado inconscientemente pelos recrutadores.

Avaliação e Recompensas

1. Pergunta: Existe um sistema de avaliação e recompensas? Se sim, qual o sistema adotado?

Objetivo: Perceber se existe sistema de recompensas e avaliar a sua eficácia e transparência.

2. Pergunta: Dada a inexistência de um sistema de recompensas, qual o sistema de recompensas que consideraria atraente e motivante?

Objetivo: Avaliar as sugestões do setor de RH para melhorar o sistema de recompensas e garantir a equidade na organização.

3. Pergunta: Consideraria importante auditar regularmente o sistema de avaliações que fosse implementado, com o fim de identificar necessidades de reformulação de critérios?

Objetivo: Avaliar se existe abertura por parte do setor de RH para acompanhamento de um sistema de avaliação e recompensas consoante as especificidades da equipa.

4. Pergunta: Os critérios que acompanham o percurso salarial são efetuados de igual forma a todos os colaboradores?

Objetivo: Avaliar se existe um percurso salarial consoante as especificidades e avaliação da equipa.

Formação e consciencialização para celebração da diversidade

1. Pergunta: Como gestora de RH, já frequentou alguma formação sobre diversidade? Dentro ou fora da organização?

Objetivo: Identificar o nível de experiência e formação da gestora de RH para trabalhar com questões de diversidade.

2. Pergunta: O setor de RH tem um plano de formação bianual a ser cumprido atualmente, sem, no entanto, abordar a questão da diversidade. Considera haver espaço para incluir formações sobre diversidade e inclusão no plano de formação dos colaboradores?

Objetivo: Analisar a possibilidade de incluir formações sobre a diversidade e a inclusão na formação obrigatória que já é realizada.

3. Pergunta: Dentro do plano de formação, existem conteúdos diferentes para os colaboradores que exercem cargos de chefia?

Objetivo: Avaliar se há formação específica para colaboradores que exercem cargos de chefia.

Questões Adicionais para Promoção da Responsabilidade Social:

1. Pergunta: Como organismo público representado em território estrangeiro, pensa que poderiam existir medidas direcionadas para implementar uma forte política de responsabilidade social?

Objetivo: Explorar a abertura da organização em promover projetos de responsabilidade social na comunidade em que se inserem.

2. Pergunta: Quais as ações de responsabilidade social que a organização poderia implementar para fortalecer o seu compromisso com a diversidade e inclusão?

Objetivo: Avaliar sugestões da organização para enriquecer o plano de implementação.

3. Pergunta: Como a organização pode colaborar com a comunidade local para promover um impacto social positivo?

Objetivo: Explorar as atuais parcerias e novas parcerias a formalizar.

A Diversidade na Cultura Organizacional

1) Pergunta: A diversidade está presente nos valores da organização?

Resposta: Não, a diversidade não está presente como um valor primordial na organização. Como somos um consulado vinculado ao Ministério das Relações Exteriores, seguimos diretrizes institucionais específicas e focadas em representações diplomáticas e interesses nacionais, onde outros valores, como a integridade e a neutralidade, assumem prioridade no nosso trabalho diário.

2) Pergunta: Como a diversidade é definida e promovida na organização?

Resposta: A diversidade não é diretamente promovida na organização, pois o nosso principal objetivo é assegurar o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Ministério das Relações Exteriores e das leis do Estado acreditador, neste caso o governo português. A nossa atuação é orientada por normas protocolares e institucionais, que priorizam a eficiência e a representatividade diplomática, deixando em segundo plano a promoção ativa de diversidade interna.

3) Pergunta: Existe uma estratégia para promover a diversidade na organização? Se sim, qual?

Resposta: Atualmente, não existe uma estratégia formalmente definida para promover a diversidade na nossa organização. No entanto, cumprimos com os princípios legais e normativas aplicáveis.

4) Pergunta: Existe um sistema implementado que permita ao colaborador apresentar uma queixa formal de discriminação/preconceito?

Resposta: Embora exista a possibilidade de um colaborador apresentar uma queixa formal de discriminação e/ou preconceito, a estrutura interna para gerir esse tipo de questões é bastante limitada. Não há um sistema robusto ou processos detalhados para o acompanhamento dessas situações, além de que, se for uma queixa contra um superior e com base na estrutura hierárquica, isso dificulta o colaborador a

avançar com a queixa dentro da própria organização. Nestes casos, os colaboradores tendem a recorrer a organismos externos apropriados, como a ACT.

A Gestão de Recursos Humanos e a Diversidade, Caracterização da Equipa

- 1) Pergunta: Considera a atual equipa de colaboradores homogénea ou heterogénea? Porquê?

Resposta: A atual equipa de colaboradores pode ser considerada relativamente heterogénea, especialmente em termos de género, já que, dentre os 21 funcionários, 6 são homens. No entanto, em outros aspetos, como *background* cultural ou diversidade étnica, a equipa apresenta características mais homogéneas, refletindo as especificidades do nosso ambiente institucional.

- 2) Pergunta: De acordo com o organograma apresentado, os cargos de chefia são distribuídos por meio de nomeação. Isto significa que a equipa de 13 funcionários que compõem a base, não pode aceder a cargos de topo?

Resposta: De facto, a equipa de 13 funcionários que compõem a base não pode aceder a cargos de topo, pois foram contratados especificamente para essa categoria profissional, que não prevê progressão na carreira. Na estrutura consular e diplomática, estes funcionários são denominados como “contratados locais” e não possuem oportunidades de desenvolvimento ou ascensão a cargos de chefia. Esses cargos de chefia, por outro lado, são cargos diplomáticos de carreira do governo, sujeitos às regras de contratação do serviço público. Esta ausência de perspectivas de progressão representa uma barreira significativa para o desenvolvimento profissional dentro da organização, o que influencia diretamente os níveis de comprometimento, dedicação e motivação dos colaboradores.

- 3) Pergunta: Considera que esse fator contribui para um fenómeno de desmotivação na equipa?

Resposta: Sim! A falta de oportunidades de progressão e desenvolvimento dentro da organização gera, com toda a certeza, sentimentos de estagnação entre os colaboradores. A ausência de crescimento profissional, de crescimento salarial, aliada à limitação estrutural imposta pela organização, tende a impactar

negativamente a motivação e o envolvimento dos funcionários. A longo prazo, como se tem vindo a constatar, diminui consideravelmente o nível de compromisso e produtividade, além de aumentar a insatisfação geral dentro da equipa.

- 4) Pergunta: A média de tempo dos vínculos contratuais da equipa é elevada. Como explica este fenómeno? Considera que esse fator poderá traduzir-se numa maior resistência à mudança?

Resposta: Isso pode ser explicado por diversos fatores. Quando foram contratados esses colaboradores, os salários oferecidos eram significativamente superiores à retribuição mínima mensal garantida, o que, aliado à forte reputação e imagem de trabalhar numa repartição consular, tornava estas vagas altamente atrativas no mercado local. Além disso, a estabilidade e a ideia de segurança neste trabalho, mesmo com a noção de ausência de progressão, contribuíram para a permanência prolongada dos colaboradores. No entanto, esta longa permanência na organização pode, sim, traduzir-se numa maior resistência à mudança. A combinação de um ambiente percebido como seguro, junto à falta de oportunidades mais competitivas no mercado local, gera uma mentalidade conservadora e resistente a transformações significativas. A estabilidade, que inicialmente atraiu os colaboradores, pode tornar mais difícil a implementação de mudanças a longo prazo, afetando a flexibilidade e a capacidade de adaptação da organização a novos desafios ou realidades.

- 5) Pergunta: Referiu que os níveis de *engagement* são baixos, mas os colaboradores permanecem na organização. O que poderá provocar esse fenómeno?

Resposta: Apesar dos baixos níveis de *engagement*, os colaboradores permanecem na organização devido a uma combinação de fatores. A baixa rotatividade pode ser atribuída, em parte, à complexidade burocrática envolvida no processo de dispensa, demissões ou novas contratações, já que a organização não tem autonomia para proceder livremente nessas questões. Qualquer mudança no quadro de funcionários exige diversas autorizações e processos junto do Ministério das Relações Exteriores, o que dificulta uma gestão mais dinâmica dos recursos humanos. Além disso, a estabilidade oferecida pela função, a falta de alternativas competitivas no mercado local e, como já referi, a ideia de segurança no emprego, mantêm os

colaboradores, mesmo que desmotivados. Este cenário cria um ambiente onde a permanência não está necessariamente ligada ao nível de satisfação ou comprometimento com o trabalho.

- 6) Pergunta: Sabendo que não têm atualmente qualquer pessoa com deficiência nos vossos quadros, existem as estruturas necessárias para contratar alguém com essas características?

Resposta: Atualmente não dispomos das estruturas necessárias para contratar alguém com deficiência. Embora a área de atendimento ao público esteja preparada para receber pessoas com mobilidade reduzida, o edifício em si é antigo, com escadas e acessos internos difíceis e limitados, o que torna inviável a integração plena de colaboradores com deficiência. Além disso, faltam recursos físicos adequados para acomodar essas necessidades específicas no ambiente de trabalho.

- 7) Pergunta: Identificou preconceitos existentes ou já surgiram conflitos tendo por base a nacionalidade ou diferença cultural dentro da equipa? Considera existir desconhecimento de ambas as partes que fomenta esses conflitos?

Resposta: Sim, ao longo do tempo já foram identificadas algumas situações de preconceito e conflitos com base na nacionalidade ou diferença cultural dentro da equipa. A maior parte da equipa é composta por mulheres; as nacionalidades predominantes são a brasileira e a portuguesa o que, surpreendentemente, gera dinâmicas culturais divergentes. Diferenças nos estilos de comunicação, expectativas em relação ao trabalho, ou até na forma de abordar problemas e interações interpessoais, levam a mal-entendidos ou a interpretações equivocadas de comportamentos. Estes conflitos, embora naturais em ambientes multiculturais, interferem no quotidiano laboral.

- 8) Pergunta: Considera que existe uma adequação das pessoas às tarefas que desempenham?

Resposta: Não, não considero que exista uma adequação plena das pessoas às tarefas que desempenham. A maioria dos colaboradores foi contratada apenas com base na formação superior, independentemente da área de estudo, competências ou *background*, e depois distribuída pelos postos e adaptada às funções. Apenas 2 ou

3 colaboradores foram contratados e ajustados diretamente à sua formação. Essa falta de correspondência afeta, diretamente, o desempenho e a motivação dos colaboradores, já que muitos não estão a exercer funções alinhadas com as suas qualificações ou competências.

9) Pergunta: Considera que a organização permite um equilíbrio sustentável entre trabalho e vida aos seus colaboradores?

Resposta: Sim, considero que a organização permite um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. O horário de trabalho é bastante flexibilizado, permitindo uma gestão adequada do tempo; e há facilidade para os colaboradores se ausentarem quando necessário. Além disso, as chefias demonstram compreensão e apoio em relação às necessidades pessoais e familiares, o que contribui para um ambiente de trabalho mais satisfatório.

10) Pergunta: Os colaboradores que não ocupam cargos de chefia são envolvidos em decisões como a distribuição de tarefas, alteração de horários, alteração de procedimentos e outros?

Resposta: Sim, regra geral os colaboradores que não ocupam cargos de chefia são envolvidos nas decisões. No entanto, esse envolvimento é condicionado, já que, apesar de serem ouvidos e suas opiniões serem consideradas, a decisão final cabe sempre à chefia. Esta prática reflete um certo respeito pelos colaboradores, visto que permanecem na organização intemporalmente, embora o poder decisório permaneça centralizado nas chefias, que têm uma elevada rotatividade, mais distanciamento da realidade local e menos conhecimento da realidade organizacional.

Recrutamento e Seleção

1) Pergunta: Nos procedimentos de recrutamento, existe alguma medida para constituir uma equipa com mais diversidade?

Resposta: Não. A seleção de colaboradores baseia-se exclusivamente na avaliação curricular e nos resultados das provas escritas e de conhecimento, sem qualquer

valorização ou incentivo à diversidade de gênero, etnia, cultura ou outras características.

- 2) Pergunta: No recrutamento e seleção os recrutadores estão cientes e sabem lidar com os preconceitos inconscientes de forma eficaz?

Resposta: Sim! Por regra, o processo é conduzido pela chefia (ou seja, os diplomatas em funções na organização), com a participação de um Oficial de Chancelaria (chefe ou responsável do setor), além de alguém da área de Gestão de Pessoas. Este envolvimento de profissionais altamente qualificados e experientes assegura a idoneidade do processo, promovendo um ambiente de seleção justo e imparcial.

Avaliação e Recompensas

- 1) Pergunta: Existe um sistema de avaliação e recompensas? Se sim, qual o sistema adotado?

Resposta: Não! Nenhum sistema de avaliação e recompensas.

- 2) Pergunta: Dada a inexistência de um sistema de recompensas, qual o sistema de recompensas que consideraria atraente e motivante?

Resposta: Para implementar um sistema de recompensas numa organização sem progressão de carreira e praticamente com todos os colaboradores na mesma categoria profissional, começaria por sugerir:

- Avaliação de desempenho: realizar avaliações periódicas (trimestral ou semestral), com base em objetivos como produtividade e trabalho em equipa;
- Recompensas financeiras: oferecer bónus variáveis com base nos resultados dessas avaliações, um percentual do salário ou uma compensação fixa adicional;
- Recompensas não financeiras: dias extras de folga, horários flexíveis, benefícios como vouchers de bem-estar, parcerias com ginásios, etc.

3) Pergunta: Consideraria importante auditar regularmente o sistema de avaliações, que fosse implementado, com o fim de identificar necessidades de reformulação de critérios?

Resposta: Sim, acho extremamente importante. No entanto, organização não conta com um sistema de avaliações.

4) Pergunta: Os critérios que acompanham o percurso salarial são efetuados de igual forma a todos os colaboradores?

Resposta: Não há um sistema de aumentos salariais periódicos. No entanto, quando autorizado, é concedido de forma linear para todos os colaboradores. Tendencialmente, é realizado um ajuste anual conforme a taxa de inflação.

Formação e consciencialização para celebração da diversidade

1) Pergunta: Como gestora de RH, já frequentou alguma formação sobre diversidade? Dentro ou fora da organização?

Resposta: Já participei em diversas formações sobre diversidade, todas realizadas externamente. É essencial participar de formações periódicas, especialmente em temas relacionados à diversidade. Estas formações não só ampliam o conhecimento sobre práticas inclusivas, como também facilitam políticas atualizadas que promovem ambientes de trabalho mais equitativos e respeitosos.

2) Pergunta: O setor de RH tem um plano de formação bianual a ser cumprido atualmente, sem, no entanto, abordar a questão da diversidade. Considera haver espaço para incluir formações sobre diversidade e inclusão no plano de formação dos colaboradores?

Resposta: Com certeza! Considero de extrema importância! Incluir formações sobre diversidade e inclusão no desenvolvimento dos colaboradores é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, respeitosos e colaborativo, além de ajudar a conscientizar a equipa sobre a importância de valorizar diferentes perspetivas, culturas e experiências.

3) Pergunta: Dentro do plano de formação, existem conteúdos diferentes para os colaboradores que exercem cargos de chefia?

Resposta: Atualmente, não há distinção entre as formações oferecidas. Todos os colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico ou função, participam das mesmas ações de formação, promovendo uma base comum de conhecimento e práticas dentro da organização. No entanto, esta uniformidade limita a personalização de formação para algumas funções e atribuições específicas.

Questões Adicionais para Promoção da Responsabilidade Social

1) Pergunta: Como organismo público representado em território estrangeiro, pensa que poderiam existir medidas direcionadas para implementar uma forte política de responsabilidade social?

Resposta: Como organismo público, é fundamental implementarmos uma política robusta de responsabilidade social, que vá muito além do cumprimento de obrigações legais e que demonstre um compromisso genuíno com o bem-estar da comunidade para a qual servimos. Essa política não só reforça a imagem institucional, mas também alinha a organização aos princípios da transparência, sustentabilidade e equidade, essenciais para o setor público. Além disso, uma política forte nessa área pode engajar os colaboradores, estimulando um sentido de propósito, ao mesmo tempo que fortalece a confiança e o relacionamento com o mercado local, com a sociedade e outros organismos e instituições locais.

2) Pergunta: Quais as ações de responsabilidade social que a organização poderia implementar para fortalecer seu compromisso com a diversidade e a inclusão?

Resposta: Embora tenhamos pouca autonomia e todos os recursos carecem de autorização prévia, poderíamos implementar algumas ações como campanhas de conscientização social sobre temas como a inclusão social, a saúde mental, sustentabilidade ou cidadania, numa troca entre os colaboradores e a comunidade; parcerias com organismos e instituições locais no apoio a projetos comunitários, culturais, educacionais e doações de materiais; implementar políticas de inclusão, por exemplo através de contratação de pessoas com deficiência ou minorias étnicas, garantindo igualdade de oportunidades; adotar práticas sustentáveis, como

programas de reciclagem (que já tivemos no passado, mas acabou por se perder essa boa prática), reduzir consumos de água e eletricidade; organizar eventos educativos para a comunidade, que potenciem auxílio na sua integração, como a redação de currículos, cartas de apresentação, boas práticas no ambiente de trabalho, de capacitação profissional ou até dos direitos dos cidadãos; entre muitas outras ações que poderiam ser implementadas.

- 3) Pergunta: Como a organização pode colaborar com a comunidade local para promover um impacto social positivo?

Resposta: Atualmente, apenas contamos com um apoio ao ConCid, Conselho de Cidadãos do Consulado-Geral do Brasil em Faro, um canal de diálogo e apoio junto à comunidade brasileira através de um grupo de brasileiros voluntários residentes na nossa jurisdição. No entanto, não contamos com parcerias formais com outras organizações, mas seria de grande importância fomentar essa dinâmica. Estabelecer colaborações com instituições públicas, privadas ou outros organismos permitiria ampliar o alcance das nossas iniciativas e fortalecer, também, o nosso impacto social. Parcerias estratégicas podem trazer recursos adicionais, troca de conhecimentos e maior eficiência na execução de projetos, especialmente em áreas como responsabilidade social, inclusão e sustentabilidade.



Consulado-Geral do Brasil em Faro

**DOSSIER
TÉCNICO-PEDAGÓGICO**

2026/2027



Consulado-Geral do Brasil em Faro

DOSSIER TÉCNICO-PEDAGÓGICO

PLANO DE FORMAÇÃO **D&I**

ANO **2026/2027**

COORD.PEDAGÓGICA

EQUIPA PEDAGÓGICA

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Nome:

Cargo:

Contatos:

FORMADORES

Nome:

Formação Académica:

Experiência Profissional:

Temáticas a lecionar:

Contatos:

Nome:

Formação Académica:

Experiência Profissional:

Temáticas a lecionar:

Contatos:

Nome:

Formação Académica:

Experiência Profissional:

Temáticas a lecionar:

Contatos:

Nome:

Formação Académica:

Experiência Profissional:

Temáticas a lecionar:

Contatos:

Nome:

Formação Académica:

Experiência Profissional:

Temáticas a lecionar:

Contatos:

EMPRESAS CONTRATADAS (QUANDO APLICÁVEL)

Nome:

Representante:

Contato:

Temáticas:

Nome:

Representante:

Contato:

Temáticas:

Nome:

Representante:

Contato:

Temáticas:

FORMANDOS

Nome:
Morada:
Contatos:
Formação Académica:
Setor:

Assiduidade:

Desempenho:

Nome:
Morada:
Contatos:
Formação Académica:
Setor:

Assiduidade:

Desempenho:

Nome:
Morada:
Contatos:
Formação Académica:
Setor:

Assiduidade:

Desempenho:

Nome:
Morada:
Contatos:
Formação Académica:
Setor:

Assiduidade:

Desempenho:

Diversidade e Inclusão

Objetivos gerais: promover uma cultura organizacional com oportunidades equitativas, assente no respeito pela diversidade e com um ambiente inclusivo.

Objetivos específicos:

- Sensibilizar a equipa para a relevância das políticas de diversidade.
 - Compreender a existência dos preconceitos inconscientes e identificá-los no dia-a-dia.
 - Ser capaz de desenvolver ações inclusivas no plano organizacional.
-

Modalidade: presencial.

Metodologias: *brainstorming*, dinâmicas de grupo, cenários em tempo real, debates, método expositivo.

Critérios de avaliação: participação, resolução de casos-práticos.

Conteúdos programáticos:

- Conceitos fundamentais de diversidade e inclusão.
 - Os preconceitos inconscientes e os seus desafios.
 - Boas práticas para um ambiente inclusivo.
-

Carga horária da ação formativa: 10 (dez) horas.

Recursos utilizados: projetor, estudos de caso em papel para resolução, vídeos temáticos.



Mediação Intercultural

Objetivos gerais: capacitar os formandos de competências interculturais que permitam um ambiente de harmonia entre as diferentes culturas existentes na estrutura organizacional e no atendimento ao público.

Objetivos específicos:

- Reconhecer a importância cultural na comunicação e nas relações interpessoais da equipa.
 - Adquirir as ferramentas necessárias para uma mediação intercultural eficaz.
-

Modalidade: presencial.

Metodologias: *brainstorming*, análise crítica de situações experienciadas pelos formandos, método expositivo.

Critérios de avaliação: participação, teste escrito.

Conteúdos programáticos:

- Conceitos fundamentais de mediação intercultural.
 - Competências-chave para mediação intercultural.
 - Desafios e estratégias.
-

Carga horária da ação formativa: 8 (oito) horas.

Recursos utilizados: projetor, vídeos temáticos, testes em papel.



Práticas de liderança e de avaliação de desempenho

Objetivos gerais: munir o setor de recursos humanos e as chefias de ferramentas que propiciem uma liderança eficaz e um sistema justo de avaliação.

Objetivos específicos:

- Identificar as diferenças entre critérios subjetivos e objetivos.
 - Compreender a aplicação de ferramentas de avaliação de desempenho.
 - Desenvolver métodos de *feedback* positivo e construtivo.
-

Modalidade: online.

Metodologias: método expositivo, estudo de casos práticos, simulação de entrevistas.

Critérios de avaliação: teste escrito, elaboração de plano de desenvolvimento.

Conteúdos programáticos:

- Critérios subjetivos e objetivos.
 - Técnicas de entrevista.
 - Planos de avaliação de desempenho.
 - Apresentação de resultados e elaboração de planos de progresso.
-

Carga horária da ação formativa: 12 (doze) horas.

Recursos utilizados: plataforma zoom, ficheiros com manuais de liderança e guíões de entrevista e planos de desenvolvimento.



Inclusão de pessoas com deficiência

Objetivos gerais: promover uma organização inclusiva e acessível a todos.

Objetivos específicos:

- Compreender os direitos das pessoas com deficiência.
 - Identificar as principais barreiras físicas e os principais preconceitos que prejudicam as pessoas com deficiência.
 - Solucionar conflitos em equipa.
-

Modalidade: presencial.

Metodologias: método expositivo, recurso à legislação vigente.

Critérios de avaliação: participação ativa, teste escrito.

Conteúdos programáticos:

- Legislação vigente nacional e internacional.
 - Práticas inclusivas na organização.
 - Estruturas de promoção de acessibilidade.
-

Carga horária da ação formativa: 10 (dez) horas.

Recursos utilizados: videos temáticos, projetor, códigos do direito, teste escrito em papel.



Gestão de stress e conflitos

Objetivos gerais: aprimorar a comunicação interna, prevenir e gerir conflitos, promover um ambiente empático.

Objetivos específicos:

- Capacitar os formandos de ferramentas de escuta ativa.
 - Desenvolver uma comunicação clara e assertiva.
 - Solucionar conflitos em equipa.
-

Modalidade: presencial.

Metodologias: método expositivo, dinâmica de grupo, estudo de casos práticos.

Critérios de avaliação: participação ativa, trabalho de grupo e apresentação.

Conteúdos programáticos:

- Fundamentos para uma comunicação eficiente.
 - Estratégias de gestão de conflitos.
-

Carga horária da ação formativa: 8 (oito) horas.

Recursos utilizados: videos temáticos, projetor.



Metodologias ágeis e inovação organizacional

Objetivos gerais: atualização de competências digitais e otimização de recursos.

Objetivos específicos:

- Compreender e utilizar ferramentas digitais para otimizar o dia de trabalho.
 - Fomentar uma cultura de inovação e criatividade.
 - Combater a resistência à mudança.
-

Modalidade: online.

Metodologias: vídeos tutoriais, café virtual de discussão de tópicos, simulação de resolução de problemas.

Critérios de avaliação: participação ativa, apresentação de projeto.

Conteúdos programáticos:

- As metodologias ágeis e sua aplicação.
 - Plataformas digitais de otimização de recursos.
 - Ferramentas colaborativas.
-

Carga horária da ação formativa: 12 (doze) horas.

Recursos utilizados: plataforma zoom, vídeos tutoriais e plataformas digitais.



Responsabilidade social: projetos e parcerias

Objetivos gerais: compreender a importância da responsabilidade social, desenvolver capacidades de elaboração de projetos sociais e gestão de parcerias.

Objetivos específicos:

- Identificar e gerir parcerias para promoção da responsabilidade social.
 - Compreender os ODS e aplicá-los nos projetos elaborados.
 - Elaborar projetos de impacto social relevante.
-

Modalidade: presencial.

Metodologias: *brainstorming*, método expositivo, jogos dinâmicos.

Critérios de avaliação: participação ativa, apresentação de projeto.

Conteúdos programáticos:

- Parcerias institucionais.
 - Projetos sociais e seus impactos nas comunidades.
 - Planificação e elaboração de projetos.
-

Carga horária da ação formativa: 12 (doze) horas.

Recursos utilizados: vídeos temáticos, jogo dinâmico, projetor, guia de elaboração de projeto.



CRONOGRAMA 2026

Mês	Ação Formativa	Carga Horária	Modalidade	Destinatários
Janeiro	Diversidade e Inclusão	10	Presencial	Todos os setores
Março	Mediação Intercultural	8	Presencial	Chefia e setor de RH
Maio	Práticas de Liderança e Avaliação de Desempenho	12	Online	Chefia e Setor de RH
Junho	Gestão de Stress e Conflitos	8	Presencial	Setor consular e administração
Setembro	Inclusão de Pessoas com Deficiência	10	Presencial	Todos os setores
Novembro	Metodologias Ágeis e Inovação Organizacional	12	Online	Setor consular e setor de administração

CRONOGRAMA 2027

Mês	Ação Formativa	Carga Horária	Modalidade	Destinatários
Janeiro	Responsabilidade Social: Projetos e Parcerias	12	Presencial	Chefia e setor de administração
Fevereiro	Mediação Intercultural	8	Presencial	Setor consular e setor de administração
Abril	Práticas de Liderança e Avaliação de Desempenho (<i>refresh</i>)	8	Online	Chefia e setor de RH
Abril	Gestão de Stress e Conflitos (<i>refresh</i>)	6	Presencial	Setor consular e setor de administração
Junho	Inclusão de Pessoas com Deficiência (<i>refresh</i>)	4	Presencial	Setor de RH e setor consular
Setembro	Metodologias Ágeis e Inovação Organizacional	12	Online	Chefia e setor de RH
Novembro	Diversidade e Inclusão (<i>refresh</i>)	8	Presencial	Todos os setores
Novembro	Metodologias Ágeis e Inovação Organizacional (<i>refresh</i>)	6	Online	Setor consular e setor de administração
Dezembro	Gestão de Stress e Conflitos	8	Presencial	Setor de RH e setor consular

AVALIAÇÃO DOS FORMADORES

Este questionário tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre o desempenho do formador.

Assinale com **X** a opção mais adequada sendo que:

- 1 Não satisfatório
- 2 Pouco satisfatório
- 3 Suficiente
- 4 Bom
- 5 Muito bom

Desempenho do formador	1	2	3	4	5
Conhecimento dos conteúdos lecionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exposição clara da matéria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acessibilidade do formador para esclarecer dúvidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivador de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adequação do ritmo de transmissão de conhecimentos aos conteúdos lecionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos propostos alcançados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ajude-nos a melhorar futuras formações, dê-nos sugestões:

SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS

Este questionário tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre a formação ministrada.

Assinale com **X** a opção mais adequada sendo que:

- 1 Não satisfatório
- 2 Pouco satisfatório
- 3 Suficiente
- 4 Bom
- 5 Muito bom

Programa e Conteúdos	1	2	3	4	5
Utilidade para a carreira profissional					
Utilização dos conteúdos no dia-a-dia					
Duração da formação face aos objetivos propostos					
Apresentação clara dos objetivos					
Metodologias e atividades pedagógicas adequadas					
Adequação do material e documentação fornecidos					
Qualidade dos meios audiovisuais					
As expectativas foram cumpridas					

Ajude-nos a melhorar futuras formações, dê-nos sugestões:

Consulado-Geral do Brasil em Faro
CERTIFICADO FORMAÇÃO



NOME DO ALUNO:

DATA:

FORMADOR:

O Consulado-Geral do Brasil em Faro certifica que o formando participou na ação de formação “Diversidade e Inclusão”, com carga horária de 10 horas, realizado no mês de janeiro de 2026, tendo obtido aprovação e concluído a mesma com sucesso.

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Apêndice E. Cronograma de implementação do plano de Diversidade e Inclusão

2026		
Mês	Ações Estratégicas - Gestão de Pessoas	Ações Estratégicas - Responsabilidade Social
Jan	-Criar a comissão para a diversidade -Estabelecer visão, valores e missão	-Campanha semestral -Criação do espaço sobre diversidade -Planificação de eventos
Fev	-Criar canal de denúncias -Reafirmar a missão, visão e valores	-Criar espaço de procura ativa de emprego -Levantamento de serviços públicos
Mar	-Verificação de estruturas de acessibilidade	-Semana da mulher brasileira -Palestras com especialistas -Visitas a estabelecimentos prisionais
Abr	-Reunião da comissão -Estruturas de acessibilidade	-Reunião da comissão
Mai	-Estruturas de acessibilidade.	
Jun	-Estruturas de acessibilidade.	-Mesa temática/partilha de experiências -Visitas a estabelecimentos prisionais
Jul		-Campanha semestral
Ago	-Reunião da comissão	
Set	-Análise do sistema de avaliação.	-Celebração da diversidade brasileira -Visitas a estabelecimentos prisionais
Out	-Reestruturação do sistema de avaliação	-Ciclo de conversas com estudantes brasileiros da Universidade do Algarve
Nov	-Implementação do sistema de recompensas.	-Ciclo de conversas com estudantes brasileiros da Universidade de Beja e Évora -Mesa temática
Dez	-Elaboração do relatório anual da diversidade	-Visitas a estabelecimentos prisionais

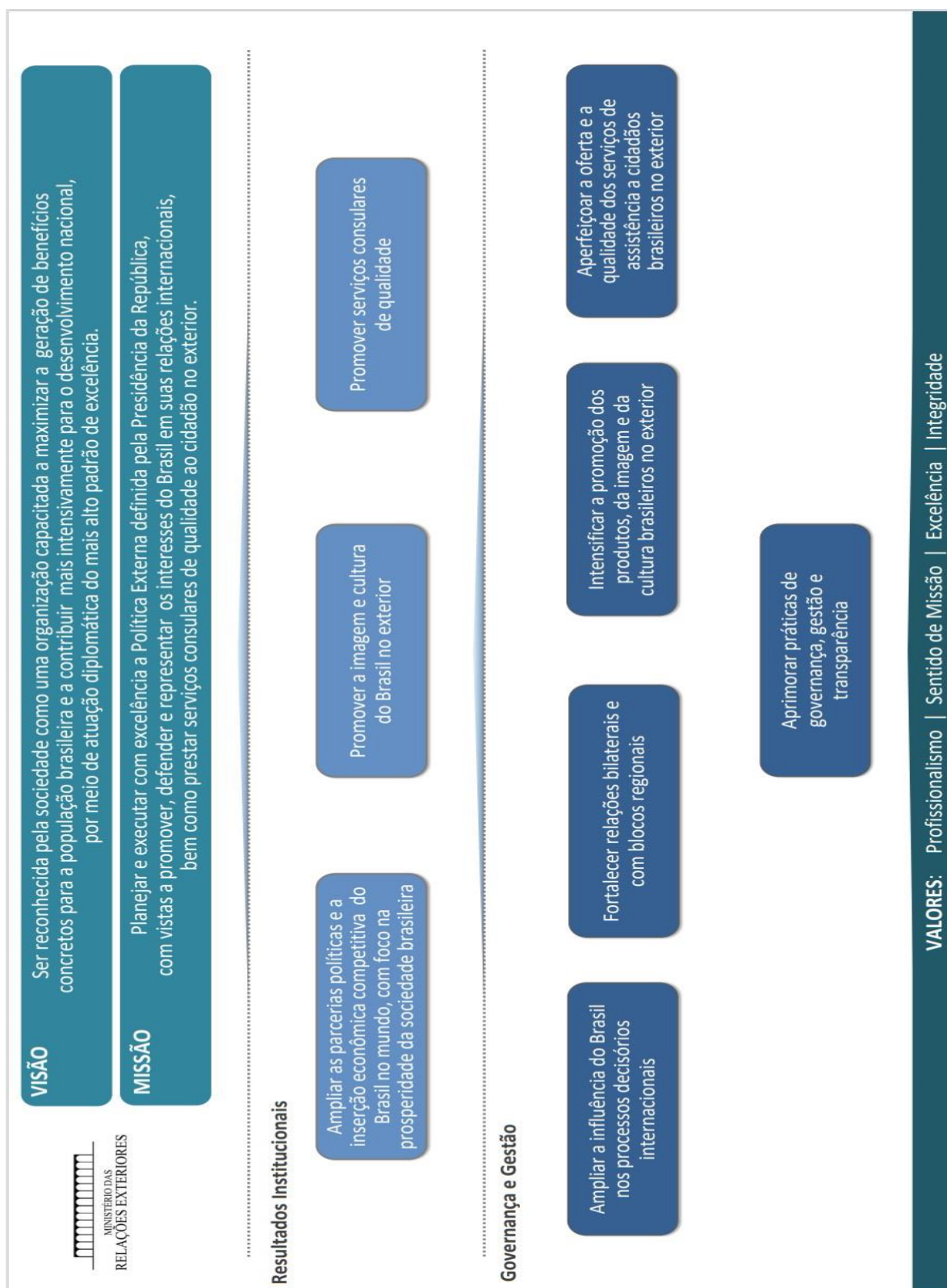
2027		
Mês	Ações Estratégicas - Gestão de Pessoas	Ações Estratégicas - Responsabilidade Social
Jan	-Reunião da comissão para avaliar reajustes do plano.	-Campanha semestral Planificação anual de eventos
Fev		
Mar		-Semana da mulher -Palestras com especialistas -Visitas a estabelecimentos prisionais
Abr	-Reunião da comissão	
Mai	-Análise e avaliação dos procedimentos de recrutamento e seleção.	
Jun	-Reestruturação dos processos de recrutamento e seleção.	-Mesa temática/partilha de experiências -Visitas a estabelecimentos prisionais
Jul		-Campanha semestral
Ago	-Reunião da comissão	-Parceria com o cineclube: cinema brasileiro
Set		-Celebração da multiculturalidade brasileira -Visitas a estabelecimentos prisionais
Out		-Ciclo de conversas com os estudantes brasileiros da Universidade do Algarve
Nov		-Ciclo de conversas com os estudantes brasileiros da Universidade de Beja e Évora
Dez	-Elaboração do relatório anual da diversidade	-Visitas a estabelecimentos prisionais

Fonte: Produção Própria

Anexos

Anexo A. Carta Portuguesa para a Diversidade

1. “Assegurar que, tanto na gestão de topo quanto em todos os níveis hierárquicos da organização, sejam criadas condições para a compreensão, respeito e promoção da Diversidade por todas as pessoas.
2. Desenvolver uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, no reconhecimento e valorização dos talentos e das diferenças individuais.
3. Implementar práticas de gestão de pessoas que sustentem os princípios da Diversidade e inclusão, com ênfase na igualdade de tratamento e oportunidades no recrutamento e seleção, na formação e desenvolvimento profissional, na avaliação, na progressão na carreira e na remuneração.
4. Promover a Diversidade como fonte de desenvolvimento e aprendizagem, além do crescimento econômico, e como meio para alcançar uma existência mais satisfatória intelectualmente, emocionalmente, moralmente e espiritualmente.
5. Formar equipas de trabalho baseadas nos princípios e valores desta carta, valorizando as características distintivas e o mérito de cada pessoa.
6. Respeitar e promover a Diversidade através de metodologias, instrumentos de gestão e condições, incluindo o horário de trabalho, que incentivem o desenvolvimento das pessoas de acordo com suas necessidades e características.
7. Assegurar que a comunicação da Carta e das atividades relacionadas seja feita para colaboradores/as, clientes, fornecedores, parceiros e para a sociedade em geral, de forma a fomentar o envolvimento e compromisso com seus princípios.
8. Criar oportunidades para reflexão, aprendizagem e desenvolvimento de práticas promotoras da Diversidade, tanto internamente quanto pela troca de experiências entre as várias organizações signatárias ou em eventos públicos.
9. Analisar, avaliar e compartilhar as atividades desenvolvidas e os resultados atingidos no âmbito desta Carta, promovendo sua divulgação e contribuindo para seu fortalecimento em nível nacional e internacional.”





CONSULADO-GERAL DO BRASIL EM FARO

Faro, 21 de novembro de 2011

EDITAL

**PROCESSO SELETIVO PARA A CONTRATAÇÃO DE
AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

1. Cargo

- 1.1. O Presente Edital rege a seleção de um profissional para o cargo de Auxiliar Administrativo no Consulado-Geral do Brasil em Faro.
- 1.2. Caberá ao profissional contratado desempenhar, dentre as funções de Auxiliar Administrativo, primordialmente aquela de Secretário(a) do Cônsul-Geral.
- 1.3. A remuneração mensal do profissional contratado será de € 1.100,00 (mil e cem euros), valor que compreende os benefícios trabalhistas previstos pela legislação portuguesa.

2. Candidaturas

- 2.1. Poderão inscrever-se para o processo seletivo cidadãos portugueses e cidadãos brasileiros e estrangeiros que comprovem situação regular de residência e de permissão legal para o exercício de atividade remunerada em Portugal. Os candidatos devem ser maiores de 18 anos e possuir o segundo grau completo (secundária completa).
- 2.2. Os candidatos deverão comprovar o pleno domínio da língua portuguesa falada e escrita; ter conhecimento de Word, Internet e Excel; noções de arquivo; ter redação própria (boa redação) e demonstrar facilidade de relacionamento com o público.
- 2.3. Os interessados deverão enviar ao Setor de Administração do Consulado-Geral do Brasil em Faro, situado no Largo Dom Marcelino Franco nº 2 8000-169 – Faro, até a data de 28 de novembro de 2011, às 17hs, curriculum vitae com cópia dos seguintes documentos:
 - A) Documento de identidade de estrangeiro que comprove situação regular de residência e de permissão legal para o exercício de atividade remunerada em Portugal (para candidatos brasileiros e estrangeiros);
 - B) Documento de identidade oficial válido com foto;

- C) Atestado de bons antecedentes ou equivalente;
 - D) Prova de quitação com o serviço militar (para candidatos brasileiros do sexo masculino);
 - E) Certificado de quitação eleitoral (para candidatos brasileiros);
 - F) Declaração de próprio punho de que não ocupa cargo ou função pública (para candidatos brasileiros);
 - G) Certificado de conclusão do 12º ano (Segundo grau no Brasil ou equivalente); e
 - H) Atestado médico expedido por instituição oficial ou médico devidamente habilitado comprovando aptidão física e mental.
2. 4. Os interessados também poderão fazer inscrição via internet, encaminhando os documentos acima relacionados para o seguinte endereço eletrônico: cg.faro@itamaraty.gov.br. As inscrições serão aceitas ainda por via postal, valendo, para tanto, a data de postagem nos correios. A lista dos candidatos inscritos será divulgada, em data a ser determinada, na página WEB do Consulado, no seguinte endereço eletrônico: faro.itamaraty.gov.br

3. Processo Seletivo

- 3.1. O processo seletivo será realizado em três etapas classificatórias e eliminatórias: (a) prova escrita, b) análise de currículos e (c) entrevista e avaliação prática (prova em computador).
- 3.2. A prova será realizada em local e data a serem oportunamente divulgados na página WEB do Consulado, no seguinte endereço eletrônico: faro.itamaraty.gov.br
- 3.3. Dentre os inscritos para o concurso serão selecionados para a entrevista apenas os 10 candidatos melhor classificados na prova escrita e na avaliação do currículo.
- 3.4. Na análise dos currículos serão levados em consideração os seguintes critérios: (a) formação escolar e (b) experiência profissional.
- 3.5. Na entrevista e na avaliação prática, serão avaliadas a desenvoltura do candidato e sua aptidão para o cargo.
- 3.6. A comissão de seleção poderá aplicar os testes e provas que julgar convenientes.
- 3.7. As entrevistas serão realizadas na sede do Consulado-Geral, em data a ser oportunamente divulgada na página WEB no seguinte endereço eletrônico: faro.itamaraty.gov.br. Não serão selecionados para a prova escrita os candidatos cujos currículos a Comissão de Seleção julgar inadequados ou insuficientes para o exercício do cargo. Da mesma forma, só serão selecionados para a entrevista os candidatos aprovados no teste escrito.
- ### **4. Disposições Gerais**
- 4.1. Serão eliminados os candidatos que não apresentem toda a documentação exigida no item 2.3. do presente Edital.
- 4.2. A decisão da Comissão de Seleção, de caráter definitivo e inapelável, será publicada na página WEB do Consulado-Geral, em data a ser determinada.



Manel Innocencio de Lacerda Santos Santos Júnior – Cônsul-Geral
Presidente da Comissão de Seleção