

Diversidade e inclusão nas organizações da economia social: contributos de um programa de capacitação de gestores

Joana Portugal¹, Ana Luísa Gomes² & Tiago Leitão³

¹Mestre em Economia Social e Solidária e Coordenadora do Departamento para o Envelhecimento Ativo e Cuidados ao Dependente na Aproximar (PORTUGAL)

²Mestre em Serviço Social e Empreendedorismo Social e Especialista de Inovação Social na Aproximar (PORTUGAL)

³MBA, Fundador e Presidente da Aproximar (PORTUGAL)

Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social | contacto@aproximar.pt

Resumo

No âmbito do projeto transnacional SENSENET – Social Enterprises Sustainability Network foram desenvolvidos recursos pedagógicos para aumentar as competências das Organizações de Economia Social (OES) na gestão da performance e diversidade. O projeto SENSENET representou uma oportunidade para os profissionais responsáveis pela gestão e RH das OES poderem usufruir de ferramentas para abraçar a diversidade junto dos seus colaboradores internos, através da partilha de boas práticas e soluções. A experiência-piloto consistiu num programa de capacitação, previsto em três fases: componente de avaliação diagnóstica (ferramenta autoavaliação); (2) componente de formação; e (3) componente de contextualização. A componente de formação traduziu-se num curso de formação com o objetivo de promover a capacidade dos participantes em transformar o seu local de trabalho como mais inclusivo, contribuindo para organizações e uma sociedade mais coesas. Esta publicação dedica-se à apresentação dos resultados da componente de formação do Programa de Capacitação "Performance e Inclusão na Economia Social". O curso de formação piloto foi implementado em Portugal, nas regiões Lisboa e Vale Tejo e Beiras e Serra da Estrela, entre janeiro e fevereiro de 2020, tendo certificado 26 profissionais de RH e gestores de organizações de economia social. A experiência-piloto revelou ser uma iniciativa de sucesso. O Programa de Capacitação "Performance e Inclusão na Economia Social" pode ser replicado e disseminado para outros meios e contextos, para alcançar uma maior diversidade e inclusão nas organizações.

Palavras-Chave: economia social; diversidade & inclusão; capacitação.



1. Introdução

Um ambiente inclusivo na organização promove a criatividade e a inovação, melhora as condições do local de trabalho com efeitos positivos no desempenho, motivação e saúde dos colaboradores, aumenta o desempenho organizacional e, de um modo geral, ajuda as organizações a serem mais sustentáveis e competitivas no mercado (SENSENET, 2019).

Na União Europeia, a economia social representa mais de 2,8 milhões de organizações e entidades, com 13,6 milhões de empregos remunerados (CIRIEC, 2016). Em Portugal, a Conta Satélite para a Economia Social aponta os dados para a relevância deste sector que representa 6,1% do emprego remunerado e 3% do Valor Acrescentado Bruto (CASES, 2019).

A promoção da representatividade e da igualdade de oportunidades para pessoas de grupos socialmente vulneráveis tem estado na matriz das Organizações da Economia Social (OES). Contudo, será que estas, internamente, promovem uma política de diversidade? Apesar da ampla consciencialização acerca da necessidade de organizações mais inclusivas, a maioria é resistente perante a adoção de novas práticas que contribuem para uma melhor gestão da diversidade interna. O sector da economia social deve seguir o seu objetivo e ser pioneiro na promoção da igualdade de oportunidades independentemente da raça, etnia, cor, nacionalidade, género, identidade de género, religião, idade, orientação sexual, estado civil, deficiência física ou intelectual, etc. e ser orientador na promoção da diversidade.

A promoção de políticas de diversidade proporciona benefícios às organizações e aos seus colaboradores. Contudo, trazer colaboradores com características diferentes para as suas estruturas é apenas um pequeno passo. É necessário criar um ambiente acolhedor para os receber, para que possam desenvolver-se profissionalmente e expressar as suas identidades (SENSENET, 2018).

Nos últimos três anos, 7 organizações da economia social cooperaram em parceria no desenvolvimento de recursos para aumentar as competências das Organizações de Economia Social (OES) na gestão da performance e diversidade. O projeto SENSENET¹ representou uma oportunidade para os profissionais responsáveis pela gestão e RH das OES poderem usufruir de ferramentas para abraçar a diversidade junto dos seus colaboradores internos, através da partilha de boas práticas e soluções.

2. Experiência-piloto na capacitação de OES para a D&I²

A Aproximar é uma cooperativa de solidariedade social que visa reforçar o capital social e humano das organizações e das pessoas, enquanto estratégia para responder de forma sustentável a desafios e oportunidades suscitados pelo meio envolvente. No cumprimento da sua missão, a Aproximar organiza e gere percursos pessoais, sociais, profissionais e organizacionais através de projetos de inovação à medida, da inovação social e de processos de transferência de conhecimento e de boas práticas.

O programa de capacitação-piloto foi implementado, inserido no ciclo de desenvolvimento de inovação, no quadro da fase de teste dos recursos desenvolvidos no projeto SENSENET. Consistiu num programa de capacitação, previsto em três fases: (1) componente de avaliação diagnóstica (ferramenta autoavaliação); (2) componente de formação; e (3) componente de contextualização. A componente de formação traduziu-se num curso de formação com o objetivo de promover as competências dos participantes em transformar o seu local de trabalho como mais inclusivo, contribuindo para organizações mais preparadas para tirar partido da diversidade na concretização das suas missões. Esta publicação dedica-se à apresentação dos resultados da componente de formação do Programa de Capacitação "Performance e Inclusão na Economia Social".

O curso de formação "Performance e Inclusão na Economia Social" foi enquadrado num modelo em 5 etapas, previamente definidas e acordadas entre a parceria de organizações:

¹<http://www.sensenet-project.org/>

² D&I representa Diversidade e Inclusão

1	Definição dos módulos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão de literatura • Formação transnacional de curta duração, com especialistas
2	Seleção dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing direto • Mass Marketing
3	Sessões do curso	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de autoavaliação D&I • Visualização de conteúdos online • Atividades presenciais³
4	Avaliação dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusão dos módulos online • Conclusão de quizz de aferição dos conhecimentos • Atividades presenciais • Jornada da Diversidade⁴
5	Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • expectativas

O aspeto de maior destaque da organização do curso de formação prendeu-se não somente com o formato *B-learning* (misto entre conteúdos online e sessões presenciais) como também com a utilização do modelo de *experiential learning*, na medida em que os participantes eram desafiados a envolver-se na resolução de estudos de caso ficcionais.

³ As atividades presenciais incluem grupos de trabalho, exercícios e estudos de caso ficcionais.

⁴ A Jornada da Diversidade é um registo das aprendizagens feitas individualmente pelos participantes.

O curso de formação foi configurado, respeitando o quadro de referência da parceria, adaptado ao contexto nacional da economia social e da relevância da formação profissional (Figura 1).

O curso de formação foi realizado nos meses de janeiro e fevereiro de 2020 em duas regiões: Lisboa e Vale do Tejo, e Beiras e Serra da Estrela em parceria com a Associação iBIS – Beira Inovação Social. Para alcançar um público mais vasto, foi criada uma base de dados com os contactos de várias organizações e elaborada uma campanha de *marketing* direto e *mass marketing* por e-mail sobre o programa do curso, o cronograma e métodos de inscrição. A experiência-piloto em Portugal contou com 45 pessoas interessadas e 31 inscrições completas. No final do curso, 26 participantes foram certificados.

3. Autoavaliação da Diversidade & Inclusão

No âmbito de um programa de capacitação, devem ser mensuradas as capacidades adquiridas pelos participantes em resultado da participação na formação. Neste caso, a avaliação dirigida aos participantes foi a ferramenta de autoavaliação de desempenho desenvolvida no âmbito do projeto SENSENET.

Figura 1. Configuração da ação piloto em Portugal.



Esta ferramenta visa identificar as necessidades de aprendizagem dos gestores e responsáveis pelos RH, disponibilizar um conjunto de orientações e recomendações, incluindo a participação em cursos de formação. **A ferramenta de autoavaliação de desempenho é constituída por um questionário e está estruturada em duas partes:**



Parte I. Qual é o nível da sua organização em Diversidade e Inclusão?

- Esta secção oferece a oportunidade de ter uma primeira visão geral sobre a atitude formal da organização em relação à Diversidade, Inclusão e Sustentabilidade.

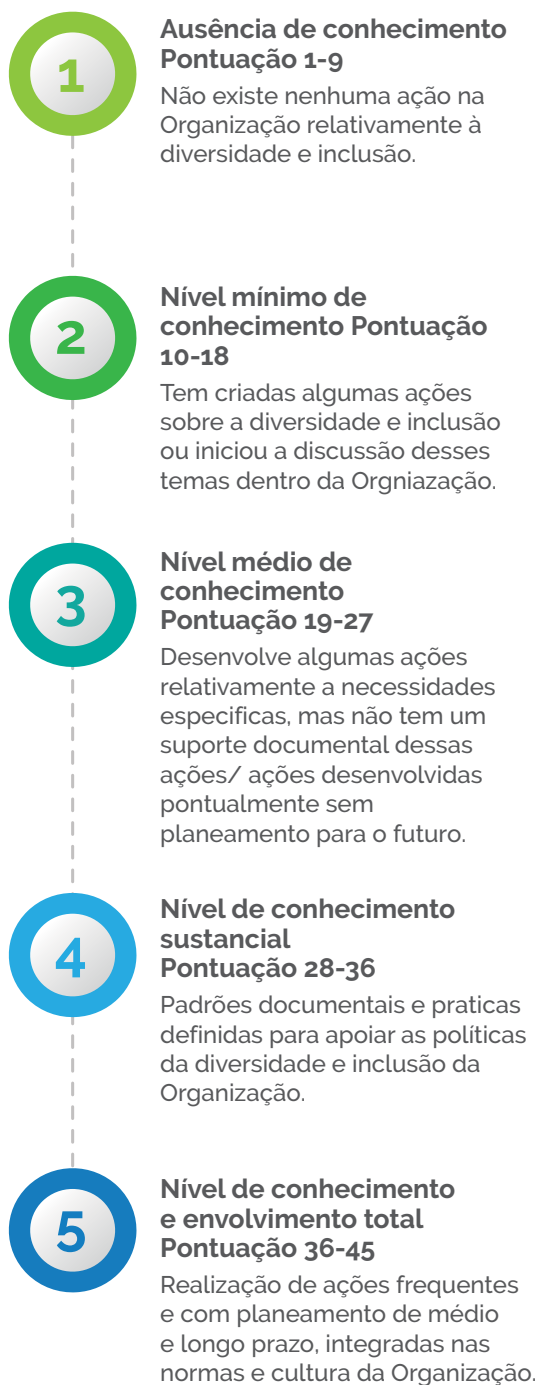


Parte II. Implementação e Ações

- Esta secção oferece a oportunidade de avaliar o comportamento concreto da organização (ações existentes) em relação à Diversidade, Inclusão e Sustentabilidade na prática, focando-se nas principais práticas de recursos humanos.

A pontuação total recebida no final do questionário coloca os inquiridos num de 5 níveis (Figura 2). A pontuação

Figura 2. Quadro de referência do nível de conhecimento em D&I

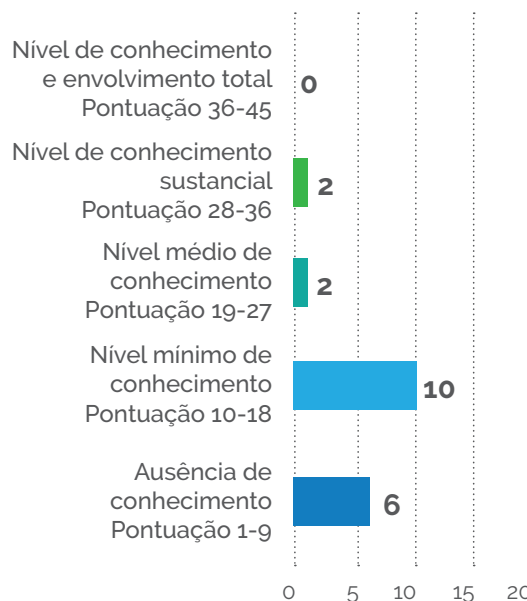


Fonte: Ferramenta de Autoavaliação de Desempenho D&I (SENSENET, 2019)

máxima a atingir neste questionário é de 45 pontos. A utilização do questionário é de livre acesso e está disponível em seis línguas: Inglês, Português, Dinamarquês, Francês, Italiano e Romeno.

Os participantes da experiência-piloto foram convidados a completar o questionário da ferramenta de autoavaliação como forma de situar o seu nível de conhecimento pré-formação (Gráfico 1). A maioria dos participantes tinha muito pouco conhecimento sobre diversidade e inclusão nas suas organizações, com os resultados centrados na "Ausência de conhecimento" (6 respostas) e "Nível mínimo de Conhecimento" (10 respostas). Nenhum participante obteve um Nível de conhecimento e envolvimento total.

Gráfico 1. Nível de conhecimento de D&I pré-formação



A mensurabilidade das capacidades apenas é aferida num processo de acompanhamento pós-formação, entre 3 a 6 meses depois do curso de formação. Assim, os participantes serão novamente convidados a preencher o questionário da ferramenta de autoavaliação de desempenho para analisar as diferenças.

4. Resultados e avaliação

A implementação da experiência-piloto revelou-se um caso de sucesso junto dos participantes, tendo o piloto português constituído um exemplo na parceria, nomeadamente pela sua duração: 24 horas presenciais e pela capacidade de mobilização de participantes: número de participantes certificados. Outros indicadores de formação foram recolhidos (Tabela 1).

Tabela 1. Indicadores da formação

Indicador	Executado
Volume de formação	1242h
Número de horas na plataforma (máximo)	8h35

Como procedimento padrão para qualquer formação, foi solicitado aos participantes que dessem o seu feedback sobre o curso de formação.

De uma forma geral, o curso de formação "Performance e Inclusão na Economia Social" foi considerado útil e necessário. Entenderam que o tema é relevante e crítico para a Economia Social, embora considerem existir dificuldades em transportar os conteúdos de aprendizagem para o seu trabalho diário. Todos os participantes afirmaram recomendar este curso de formação a outros profissionais.

A avaliação da satisfação foi recolhida através de um inquérito que se focou em 5 dimensões principais: aspetos gerais, experiência de formação, organização da formação, formadores e os módulos



trabalhados. A taxa de resposta ao formulário de avaliação em Portugal foi de 100% (26 respostas). Apresentam-se sumariamente os resultados qualitativos.⁵

O curso foi avaliado de forma positiva quanto à correspondência face às necessidades de formação das organizações e seus gestores (25 respostas), atribuindo especial relevância à *"metodologia dos estudos práticos"*, aos *"Exercícios práticos que incentivaram a reflexão, uma atitude muito participativa do grupo"* e à *"Forma interativa e dinâmica como os temas foram abordados"*. Um dos aspetos destacados foi a sensibilização para os tópicos abordados - "Estar mais consciente de algumas questões e poder utilizar/partilhar no local de trabalho".

Os participantes mencionaram a plataforma de e-learning como um aspeto positivo do curso de formação, considerando-a fácil e acessível (24 respostas).

A *experiência da formação* foi uma das dimensões mais bem classificada, com todos os participantes a manifestarem-se "Satisfeitos" e "Muito Satisfeitos" quanto à "novidade da informação adquirida", "clareza dos termos utilizados" e "qualidade da informação".

Em termos dos materiais apresentados, todos os participantes entenderam-nos como satisfatórios e muito satisfatórios na maioria dos módulos, com maior expressão nos módulos "Enquadramento D&I", "Atrair pessoas" e "Reter pessoas".

A metodologia de experiential learning adotada pela Aproximar revelou-se de valor acrescentado para alcançar os resultados de aprendizagem, tendo surgido em vários momentos da avaliação dos participantes: *"A forma como foi dada a formação (conhecimento dos formadores para o fazer), o conteúdo, o tema"*, *"A forma clara e objetiva de transmitir os conteúdos"*, *"Metodologia utilizada"*.

Em oposição, o fator "tempo" revelou-se aquele que recolheu menor satisfação, com a maioria dos participantes (média de 23 respostas) a indicar que os conteúdos e dinâmicas requeriam mais tempo para desenvolver os tópicos: *"Mais tempo de formação no local para aprofundar o debate e o trabalho sobre o tema para a instituição que estamos ligados"* e *"Tempo atribuído a cada módulo, mais horas na sala de aula tendo em conta que os mesmos módulos são mantidos"*.

⁵ Sempre que pertinente, apresentam-se citações dos formandos entre aspas.

Apesar de não avaliar formalmente as capacidades e competências, os participantes foram convidados a preencher um registo de aprendizagem adaptado ao contexto da D&I – denominado "Jornada da Diversidade". Cada participante completou este registo de aprendizagem com o seu conhecimento e perceção sobre cada módulo no primeiro e no último dia do curso, refletindo sobre os conhecimentos e experiências adquiridas. Todos os participantes reconheceram uma melhoria na sua consciência sobre os tópicos da D&I e reforçaram os seus conhecimentos sobre as práticas de RH para a D&I.

5. Considerações finais

O curso de formação "Performance e Inclusão na Economia Social" alcançou os objetivos de promover o conhecimento sobre a Diversidade e Inclusão na Economia Social. Foram mobilizadas organizações e profissionais, debatendo em torno dos conceitos, das práticas e dos complexos processos de D&I.

No entanto, a experiência-piloto permitiu sinalizar questões que devem ser colocadas à partida e que são pressupostos essenciais para o sucesso de uma efetiva implementação de políticas e práticas de D&I, tais como o envolvimento da gestão de topo, a seleção de participantes com competências delegadas para implementar mudanças nas organizações, a consciência para a existência de estereótipos e para a real necessidade de focar a D&I numa perspetiva interna.

Como pistas para o futuro, fruto dos próprios contributos dos participantes, lançam-se as sessões de mobilização de colaboradores para sensibilização da D&I ou cursos de formação especificamente dedicados à liderança inclusiva.

A experiência-piloto revelou ser uma iniciativa de sucesso. Espera-se nos próximos tempos a experimentação da componente de contextualização junto das organizações participantes, por forma a corresponder às expectativas, mas também à efetiva mobilização dos conhecimentos para a prática e à adoção de medidas específicas.

O Programa de Capacitação "Performance e Inclusão na Economia Social" pode ser replicado e disseminado para outros meios e contextos, para alcançar uma maior diversidade e inclusão nas organizações. Porque diversidade é pluralismo, e pluralismo *"é um processo contínuo, uma postura e uma atitude, que permite enriquecimento e aprendizagem através do conhecimento mútuo"* (Carta Portuguesa para a Diversidade).

6. Bibliografia

CARTA PORTUGUESA PARA A DIVERSIDADE. "Porquê a Diversidade?". Acedido em: <http://www.cartadiversidade.pt/>

CASES & INE, 2019. "Conta Satélite da Economia Social 2016". COLEÇÃO DE ESTUDOS DE ECONOMIA SOCIAL N.º 10. Disponível em: <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/11/Livro-Conta-Sat%C3%A9lite-Voluntariado.pdf>

CIRIEC, 2016. "Recent evolutions of the Social Economy in the European Union". Belgique: European Economic and Social Committee.

GOMES, A., PORTUGAL, J. & LEITÃO, T., 2020b. "SENSENET Country Piloting Report – Portugal". Amadora: Aproximar.

GOMES, A., PORTUGAL, J. & LEITÃO, T., 2020b. "SEOs' Managers and Human Resources Learning Programme on D&I manual". Amadora: Aproximar.

SENSENET CONSORTIUM, 2018. "Aumentar a diversidade nas organizações e empresas de economia social da União Europeia - um estado-da-arte acerca das práticas existentes". França: FACE.

SENSENET CONSORTIUM, 2019. "Ferramenta de Autoavaliação da Performance". Itália: FGB.

A experiência-piloto reportada foi implementada no âmbito do projeto SENSENET, financiado pela Comissão Europeia, no Programa Erasmus+. O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do seu conteúdo que reflete apenas os pontos de vista dos autores, não podendo a Comissão ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nele contidas.