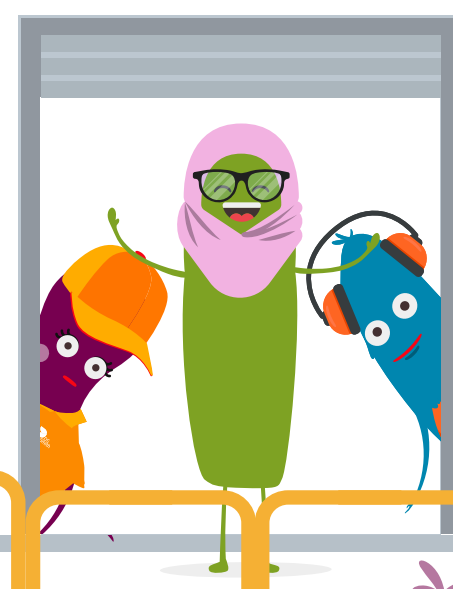
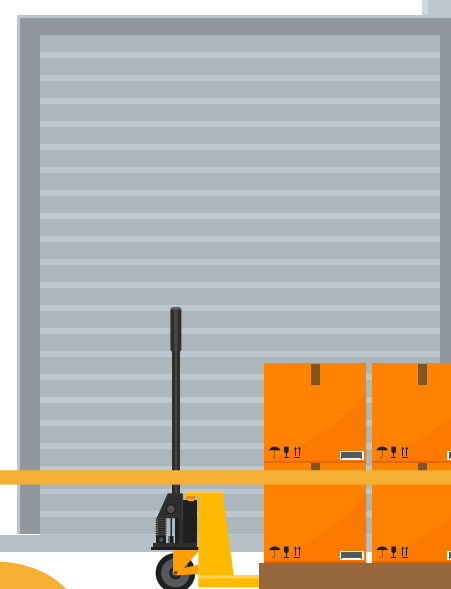
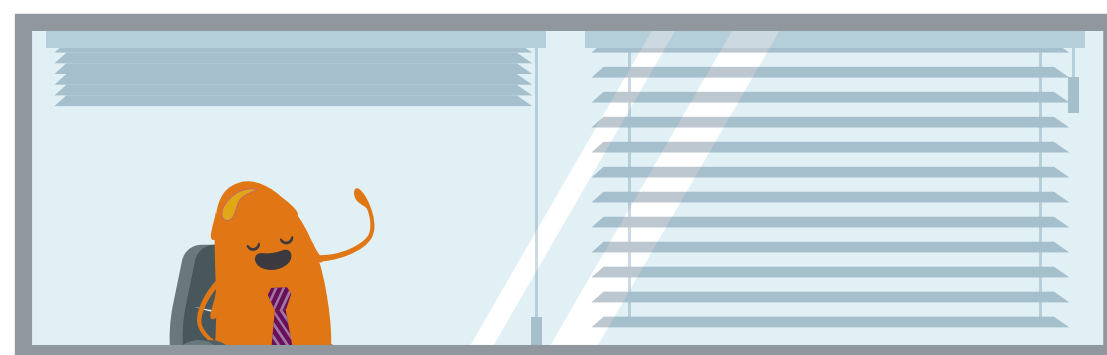




Guia de Gestão para a Diversidade, Equidade e Inclusão



Índice

- 01 Em que consiste este Guia?
- 02 Glossário dos termos de Diversidade, Equidade e Inclusão
- 03 DEI na DS Smith
- 04 Linguagem inclusiva
- 05 Gestão inclusiva
- 06 Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?
- 07 Como é que posso tornar-me um líder inclusivo?
- 08 Como é que posso criar um sentimento de pertença na minha equipa?
- 09 Como é que reconheço e abordo as micro agressões?
- 10 Como é que compreendo os meus próprios preconceitos?





01

Em que consiste este Guia?

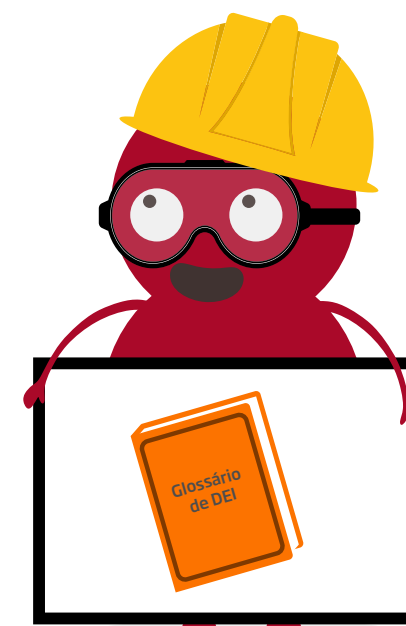
Introdução

Este guia foi elaborado para ajudar os gestores a saber mais sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI - Diversity, Equity and Inclusion) na DS Smith e como promover uma cultura de inclusão nas suas equipas.

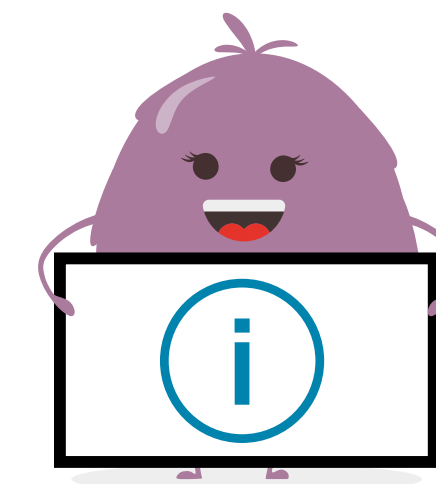
De acordo com os Management Standards da DS Smith, ser um gestor inclusivo é uma parte importante da gestão eficaz da sua equipa.

O conteúdo deste guia foi desenvolvido em resposta ao feedback recebido nas sessões com os líderes e abrange os tópicos sobre os quais os líderes nos disseram que queriam saber mais.

Este guia inclui



Um glossário de termos DEI comuns



Informações para ajudar os gestores a liderar de uma forma mais inclusiva

Informações sobre DEI na DS Smith



Orientação sobre linguagem





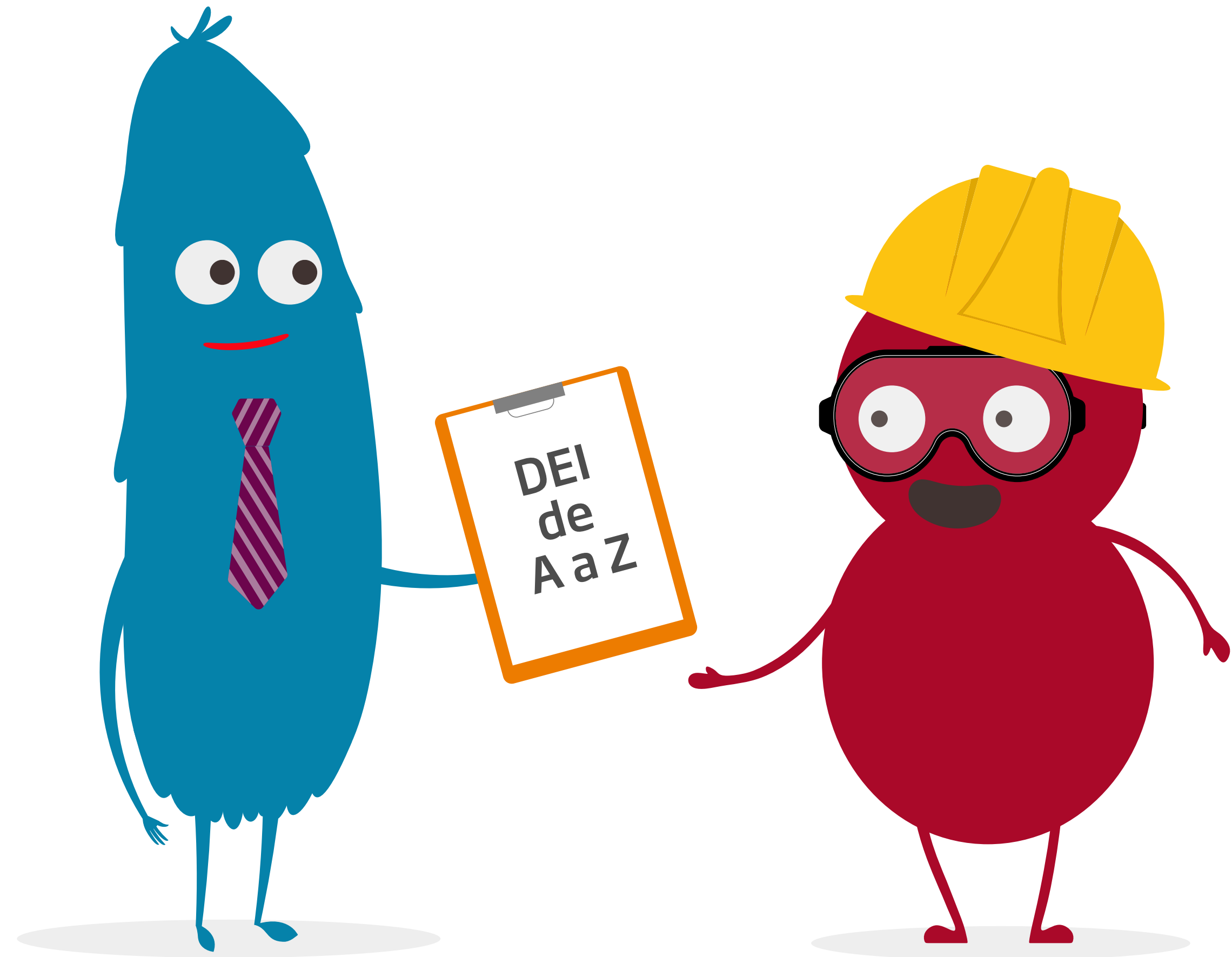
02

Glossário dos termos de Diversidade, Equidade e Inclusão

Glossário

Elaborámos um glossário de termos e linguagem habitualmente utilizados quando se fala de diversidade, equidade e inclusão.

É de notar que o significado destas palavras pode mudar e evoluir com o tempo.



Glossário

Redes ativas

Grupos voluntários, liderados por colegas, formados em torno de um interesse partilhado, identidade ou pertença informal. Dependendo da organização, as redes ativas podem desempenhar muitas funções diferentes, incluindo:

- Proporcionar um sentido de comunidade e de apoio no seio de uma organização
- Permitir que as vozes sub-representadas sejam ouvidas
- Atuar como elo de ligação a comunidades externas
- Apoiar o desenvolvimento da carreira de talentos das minorias
- Proporcionar oportunidades para que os membros tenham acesso à liderança
- Trabalhar com o recrutamento para explorar talentos diversificados
- Dar o seu contributo para os produtos e serviços

Por vezes designados por Grupos de recursos de colaboradores noutras organizações.

Aliado

Um aliado é alguém que promove ativamente a cultura da inclusão. Um aliado, independentemente da sua própria etnia, sexualidade, religião ou capacidade, reconhece que pode e quer fazer um esforço concertado para compreender os obstáculos que os grupos marginalizados enfrentam.

Aliança / Solidariedade Ativa

A prática de indivíduos que apoiam e defendem grupos sub-representados ou marginalizados, mesmo que eles próprios não façam parte desse grupo.

Pertença

A pertença no local de trabalho refere-se às experiências do dia-a-dia que asseguram aos indivíduos que estão incluídos e são aceites pelo que são.

Diferença entre igualdade e equidade

A igualdade significa que todos devem ser tratados de forma igual no local de trabalho. Equidade é saber que determinados membros da equipa vêm trabalhar todos os dias com requisitos diferentes que têm de ser adaptados, antes de poderem receber tratamento igual.

Por exemplo, contratou um novo funcionário com uma deficiência visual que solicitou um software especializado para o seu computador portátil. A igualdade implicaria a compra do software para todos, o que seria desnecessário, uma vez que nem todos os funcionários precisam ou querem. No entanto, se estiver a tentar obter equidade, deve comprar o software para o novo contratado para garantir que tem o que precisa para fazer o seu trabalho.

Discriminação

O tratamento injusto ou prejudicial de diferentes categorias de pessoas com base na raça, idade, sexo, deficiência e outras características protegidas.

Glossário

Diversidade

A diversidade é o conjunto de características humanas presentes na organização. Isto inclui, mas não se limita, a raça, etnia, género, identidade de género, orientação sexual, idade, classe social, capacidade física ou mental, sistema de valores religiosos ou éticos, origem nacional e convicções políticas. Inclui também o pensamento diversificado e a neurodiversidade.

Grupo de recursos de colaboradores (ERG)

Os Grupos de recursos de colaboradores (Employee Resource Group, ERG) são grupos voluntários, liderados por colaboradores, cujo objetivo é promover um local de trabalho diversificado e inclusivo. O nosso nome para os ERG na DS Smith é Redes Ativas. Outras designações utilizadas noutros locais incluem Redes de Pessoal, Grupos de Afinidade e Redes de Inclusão.

Igualdade

Igualdade significa o "estado de ser igual", por exemplo, igualdade de género, igualdade racial ou igualdade de oportunidades entre ricos e pobres.

Etnicidade

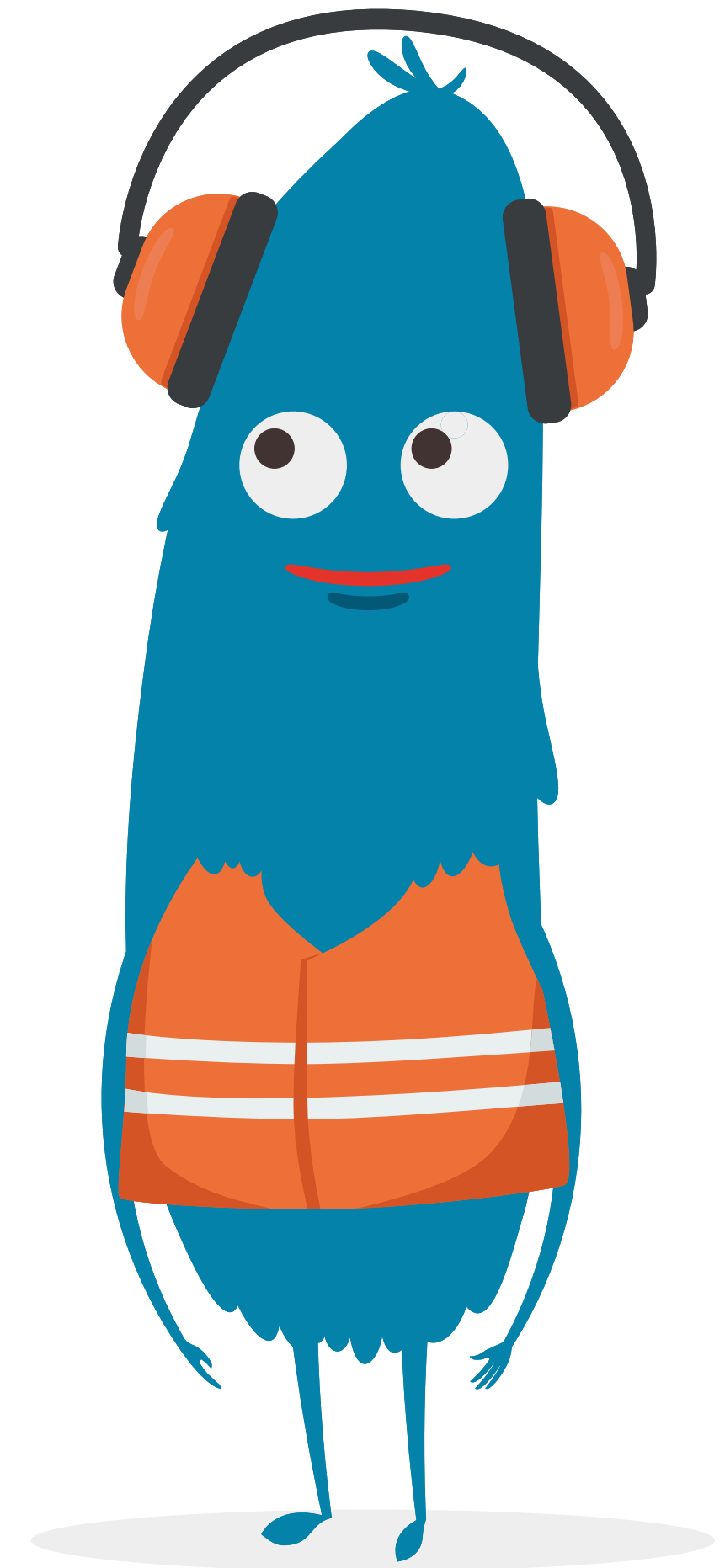
A etnicidade é normalmente utilizada para designar a identificação cultural ou a ascendência de uma pessoa, por exemplo, Irlandesa, das Caraíbas

Equidade

O tratamento justo, o acesso, a oportunidade e o progresso de todos os indivíduos, enquanto se esforça por identificar e eliminar as barreiras que historicamente têm impedido alguns grupos de alcançar o mesmo nível de sucesso que outros.

Inclusão

A prática de criar um ambiente em que todos os indivíduos se sintam bem-vindos, respeitados e valorizados; e em que as perspetivas e contribuições sejam ativamente procuradas e consideradas.



Glossário

Linguagem inclusiva

A utilização de uma linguagem que respeite e inclua todas as pessoas, independentemente da sua origem ou identidade, e que evite termos que possam ser excludentes ou ofensivos.

Micro agressões

Ações ou comentários subtis, muitas vezes não intencionais, que comunicam mensagens negativas a indivíduos com base na sua identidade. Estas podem incluir comentários, comportamentos ou atitudes que transmitem estereótipos ou preconceitos.

Neurodiversidade

A neurodiversidade consiste no facto de as pessoas processarem a informação de forma diferente, geralmente devido a um funcionamento diferente do cérebro e que se manifesta frequentemente através de traços comportamentais diferentes.

Entre os exemplos de neurodiversidade contam-se a dispraxia, a dislexia, a perturbação de hiperatividade e défice de atenção, a discalculia, o autismo e a síndrome de Tourette. É importante reconhecer e respeitar as diferenças neurológicas da mesma forma que qualquer outro tipo de diferença humana.

Pronomes

Os pronomes são os termos que as pessoas escolhem para se referirem a si próprias e que refletem a sua identidade de género. Estes podem ser ele/dele, ela/dela ou pronomes de género neutro como elu/delu.

Raça

A raça descreve os traços físicos e centra-se na cor.

Representação

A presença e a representação de indivíduos diversos em várias funções, contextos e meios de comunicação social, ajudando a refletir a diversidade do mundo real da sociedade.

Preconceito inconsciente

Preconceitos implícitos ou atitudes que as pessoas têm em relação a determinados grupos, muitas vezes sem terem consciência disso. Estes preconceitos podem afetar a tomada de decisões e o comportamento.



03

DEI na DS Smith

O que queremos dizer com Diversidade, Equidade e Inclusão?

A diversidade é ser convidado para a festa,

Inclusão é ser convidado para dançar,

Equidade é quando o DJ toca a sua música.



O que queremos dizer com Diversidade, Equidade e Inclusão?

Diversidade

Estamos empenhados em aumentar a diversidade da nossa força de trabalho para refletir melhor as comunidades onde operamos.

Equidade

Juntos, estamos a criar um ambiente inclusivo onde todos podem alcançar o seu potencial e prosperar.

Inclusão

Isto é crucial para o nosso objetivo estratégico de "realizar o potencial dos nossos colaboradores".

Pontos Básicos de DEI

O que queremos dizer com Diversidade, Equidade e Inclusão?

Diversidade Reúne o leque de características humanas da DS Smith. Isto inclui, mas não se limita, a raça, etnia, género, identidade de género, orientação sexual, idade, classe social, capacidade física ou mental, sistemas de valores religiosos ou éticos, origem nacional e convicções políticas.

Equidade Proporcionar a todos o que necessitam para serem bem-sucedidos – reconhecendo que nem todos partem do mesmo sítio.

Inclusão Descreve como as pessoas se sentem em relação à sua experiência na DS Smith, se esta promove e sustenta um sentimento de pertença.

Imagine um futuro em que estimulamos a criatividade e promovemos a inovação necessária para liderarmos a transição para uma economia circular com baixas emissões de carbono.

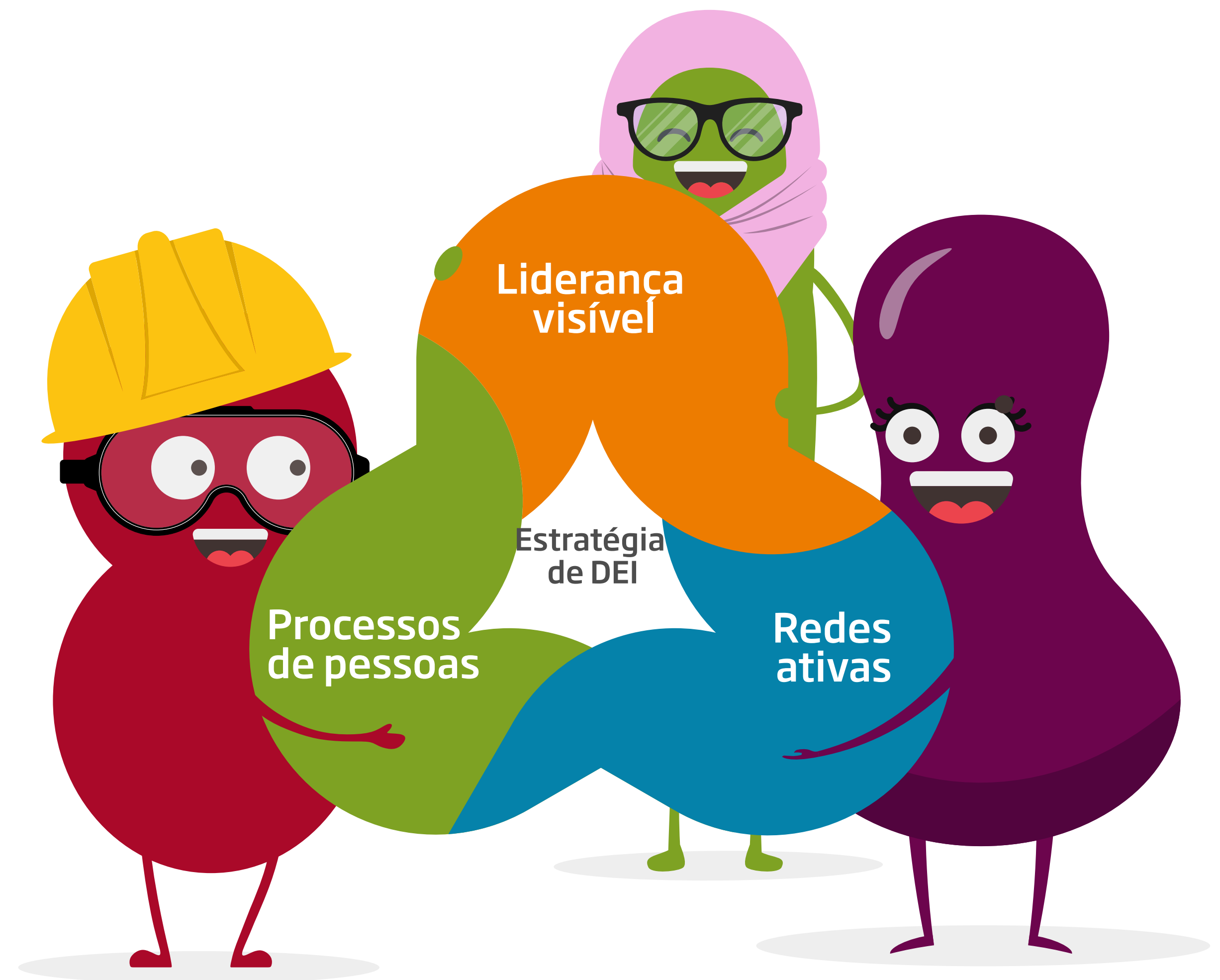
Este futuro não está longe. Cada vez mais, pessoas de origens diversas reúnem-se, trazendo uma maior variedade de perspetivas, experiências e ideias.

Equipas diversificadas geram soluções únicas e abordam as questões de vários ângulos, ajudando-nos a concentrarmo-nos nos desafios de sustentabilidade que enfrentamos atualmente, bem como naqueles que terão impacto nas gerações futuras.

A nossa estratégia de DEI

No âmbito da nossa Estratégia de Sustentabilidade "Now & Next", estabelecemos objetivos para apoiar o desenvolvimento de um ambiente inclusivo onde todos possam realizar o seu potencial e prosperar. Para o conseguir, a nossa estratégia baseia-se em três prioridades.

- 1 Liderança visível significa que os nossos líderes são vistos como modelos e utilizam comportamentos de liderança inclusivos.
- 2 O apoio ao crescimento das Redes ativas (por vezes conhecidas como Grupos de recursos de colaboradores ou ERG) é um ingrediente importante na construção de uma organização diversificada e inclusiva.
- 3 Se queremos realmente ajudar os nossos colegas a serem eles próprios e a prosperarem, precisamos que os nossos processos relacionados com os colaboradores estejam preparados para o futuro.



Investir nos nossos Gestores de pessoas



A função que os nossos gestores de pessoas desempenham é fundamental.

- São modelos de comportamentos inclusivos.
- Recrutam e mantêm equipas diversificadas.
- Criam as condições para que os nossos colaboradores sejam eles próprios, expressem as suas opiniões e perspetivas, de modo a que se possa ouvir uma maior variedade de pontos de vista e ideias.
- Criam um maior sentimento de pertença, aumentando o empenho dos colaboradores, aumentando as taxas de retenção e reduzindo os custos de rotatividade.

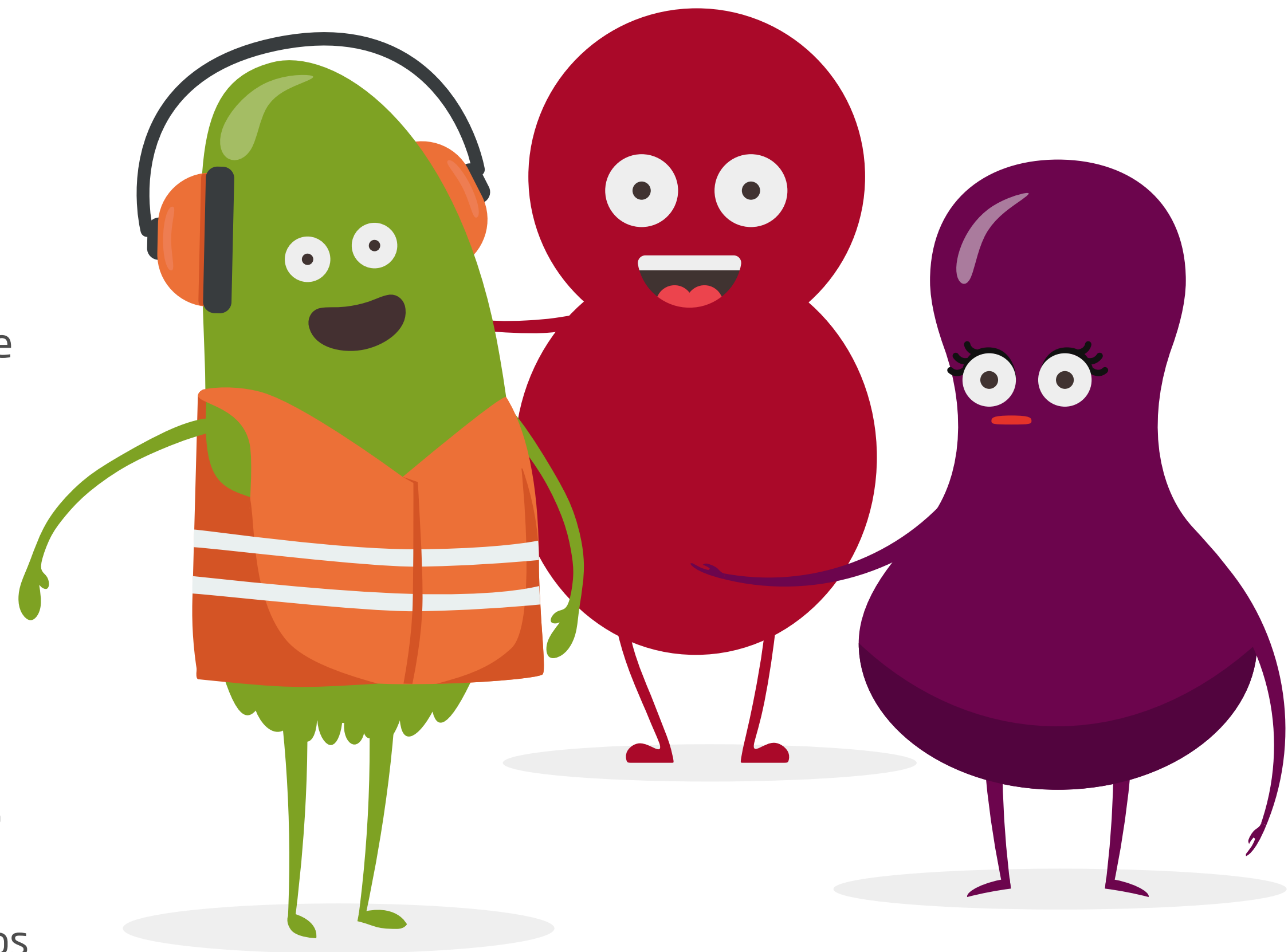
Todos os gestores de pessoas estão a ser convidados a participar num workshop sobre Liderança Inclusiva.

Redes ativas

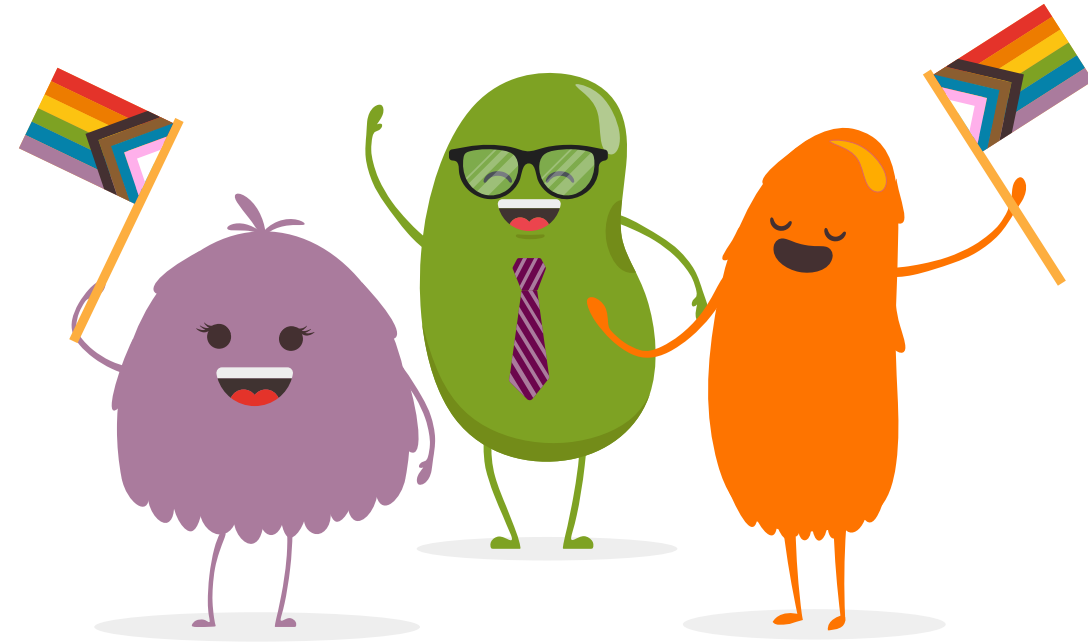
As Redes ativas proporcionam um sentimento de pertença ao criarem um espaço seguro e de apoio para que os funcionários que partilham um sentimento de identidade comum possam discutir abertamente as suas experiências, preocupações e perspetivas. Promovem também uma maior sensibilização através de vários meios, incluindo a criação de um calendário anual para apoiar datas e celebrações importantes nas suas respetivas comunidades.

Dependendo da organização, as redes ativas também podem:

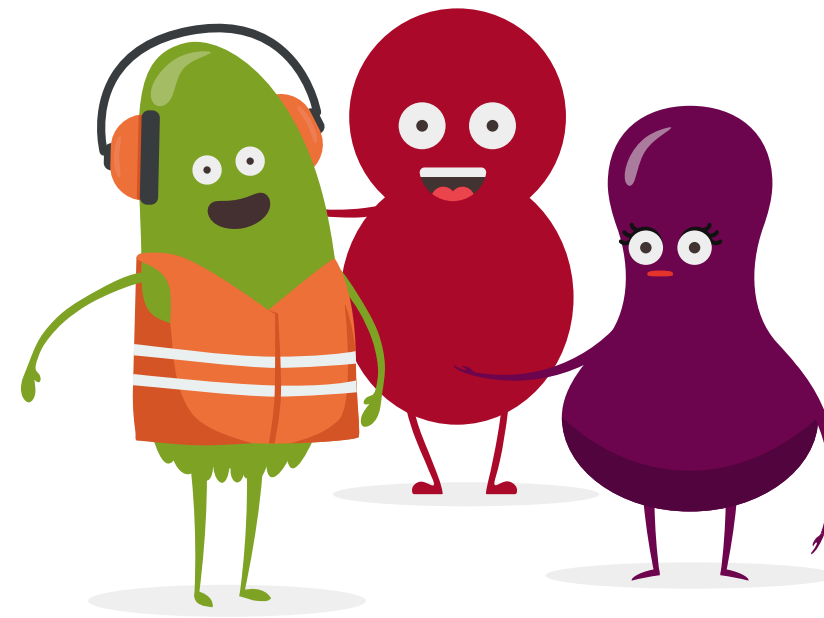
- Permitir que as vozes sub-representadas sejam ouvidas
- Atuar como elo de ligação a comunidades externas
- Apoiar o desenvolvimento da carreira de talentos das minorias
- Proporcionar oportunidades para que os membros tenham acesso à liderança
- Trabalhar com o recrutamento para explorar talentos diversificados
- Dar o seu contributo para os produtos e serviços



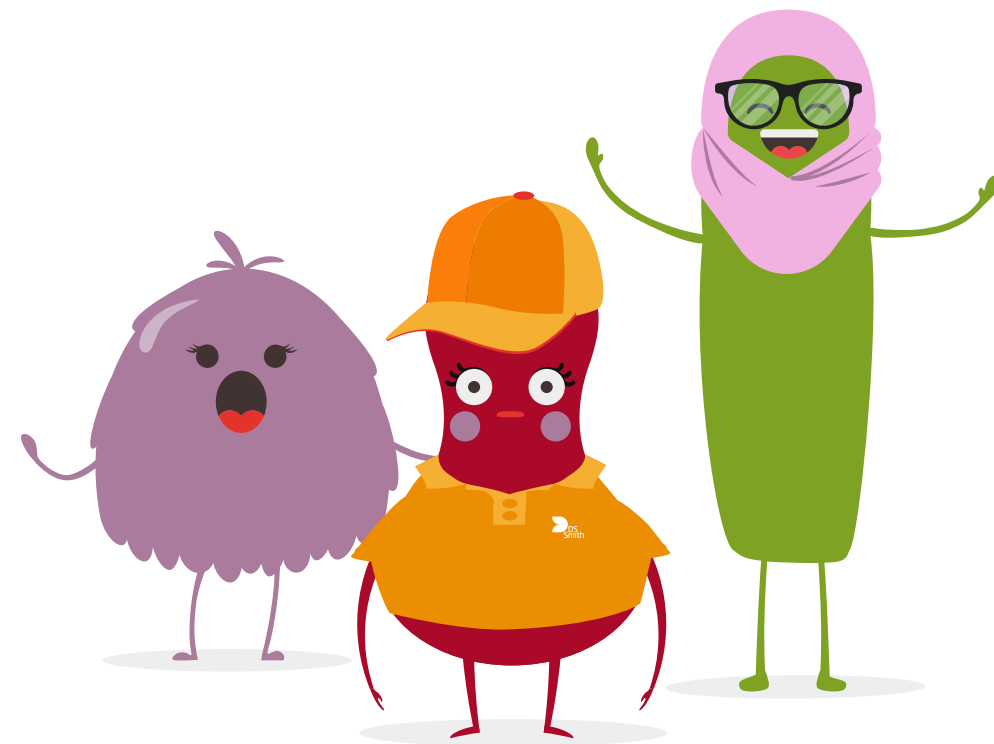
Temos quatro Redes ativas



LGBTQ+ e aliados



Diversidade de género



Cultura e diversidade étnica



Deficiência e aliados

A sua função no apoio a estas redes?

- Pode aderir a uma rede, quer como membro da comunidade, quer como aliado, ou apoiar os membros da sua equipa que desejem participar.
- Nessas situações, o apoio e o incentivo podem ser fundamentais para dar ao membro da sua equipa a confiança necessária para tomar a decisão certa em termos do seu envolvimento numa Rede ativa.



04

Linguagem inclusiva

Linguagem inclusiva

Os gestores que utilizam uma linguagem inclusiva criam um ambiente de equipa onde as pessoas se sentem respeitadas, valorizadas e capazes de prosperar.

O que é uma linguagem inclusiva?

A linguagem inclusiva respeita e inclui todas as pessoas, independentemente da sua origem ou identidade, e evita termos que possam ser excludentes ou ofensivos.

O que é que a linguagem inclusiva significa na prática?

Evita preconceitos, linguagem coloquial ou expressões que discriminem grupos de pessoas com base em qualquer diferença de identidade (por ex., raça, género, idade ou classe). Reconhece a diversidade, transmite respeito a todas as pessoas, é sensível às diferenças e promove oportunidades equitativas.

E se eu estiver errado?

Se fizer um esforço para utilizar uma linguagem respeitosa e ser inclusivo, então não faz mal cometer erros. Se isso acontecer, peça desculpa e faça um esforço consciente para fazer melhor da próxima vez.

E se eu vir outra pessoa a errar?

Chame a atenção "dessa pessoa" para o facto de a sua linguagem poder ser mais inclusiva. Isto é especialmente útil para as pessoas que podem não sentir que têm autoridade ou poder para corrigir outra pessoa (por ex., alguém mais recente ou novo na organização).

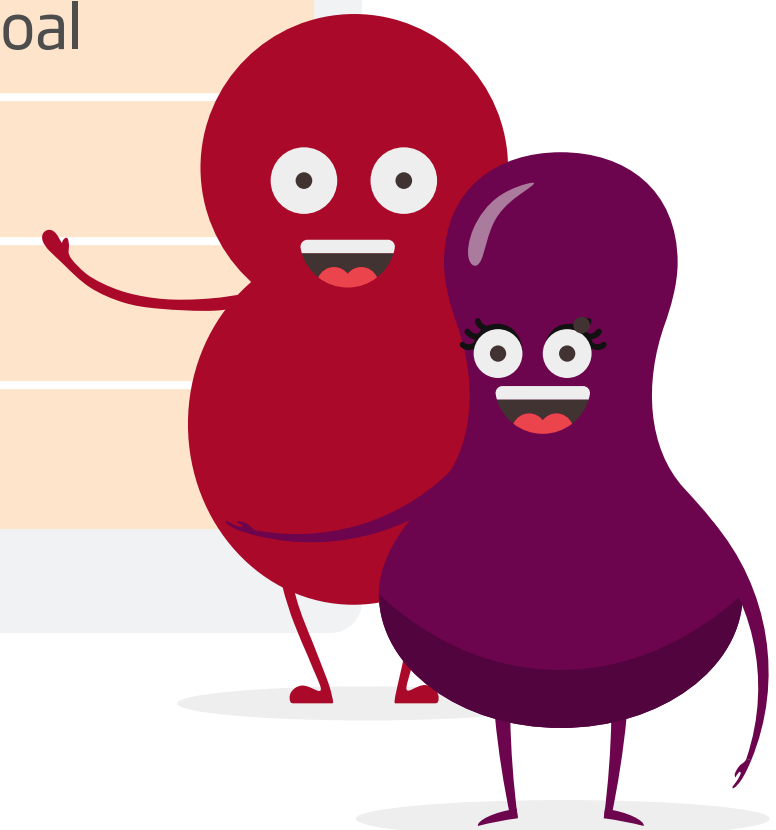
Linguagem inclusiva: Género

A linguagem específica de género pode reforçar os estereótipos. Deve ser utilizada uma linguagem inclusiva para reconhecer e incluir todas as pessoas, independentemente da sua identidade de género. A linguagem inclusiva de género não exclui nem assume a identidade de género de ninguém. É importante porque cria um ambiente mais acolhedor e respeitoso para pessoas de todas as identidades de género e expressões.

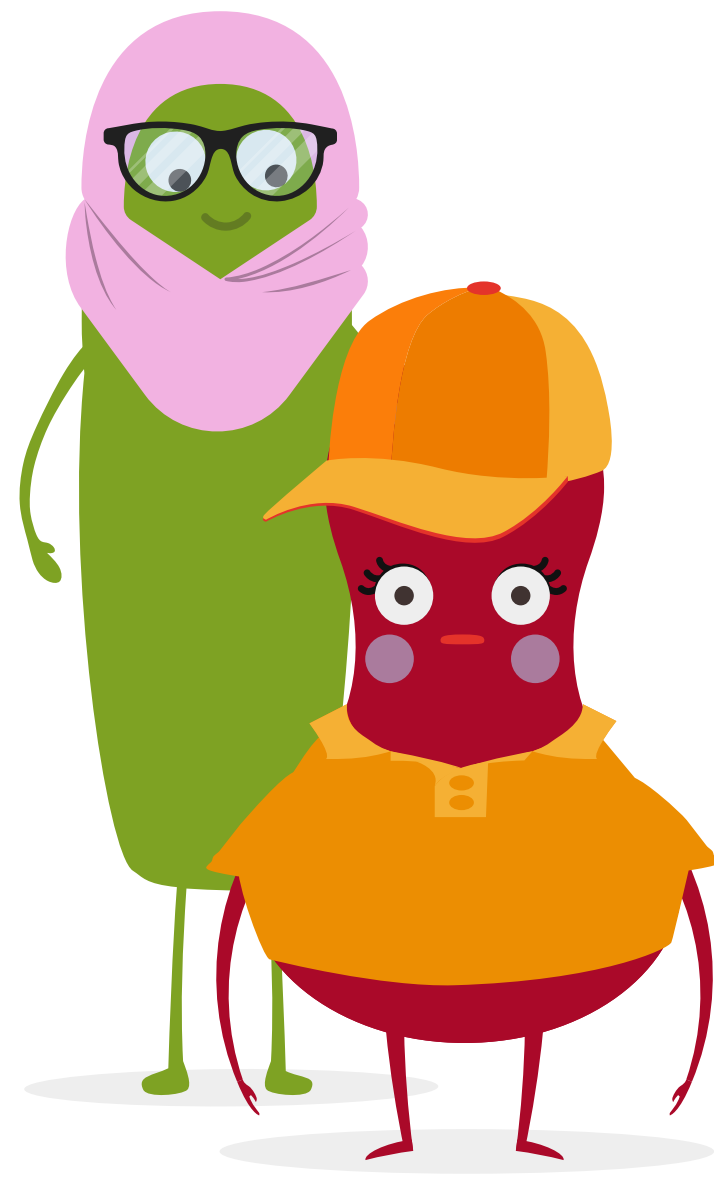
Utilizar uma linguagem neutra em termos de género sempre que possível, uma vez que isso torna as comunicações mais inclusivas para todos.



Não inclusivo	Mais inclusivo
Poder de um homem	Recursos
Senhor Presidente	Presidente
Homem de negócios, mulheres de negócios	Pessoa de negócios
Carteiro	Funcionário dos correios
Rapazes, senhoras e senhores	Todos, Colegas, Equipa, Pessoal
Ambos os géneros	Todos os géneros
Mãe, Pai	Progenitores, cuidadores
Namorada/Esposa, Namorado/Marido	Parceiro, companheiro



Linguagem inclusiva: Raça e etnicidade



Deve compreender a diferença entre raça, etnia e nacionalidade:

- **Raça** refere-se a traços físicos e diferenças visíveis, como a cor da pele, o formato dos olhos e o tipo de cabelo.
- **Etnia** refere-se à identificação cultural, linguística e religiosa.
- **Nacionalidade** é o sentido jurídico de pertença a um determinado país ou nação.

Refira a raça e a etnia apenas quando for relevante para a informação que está a ser comunicada.

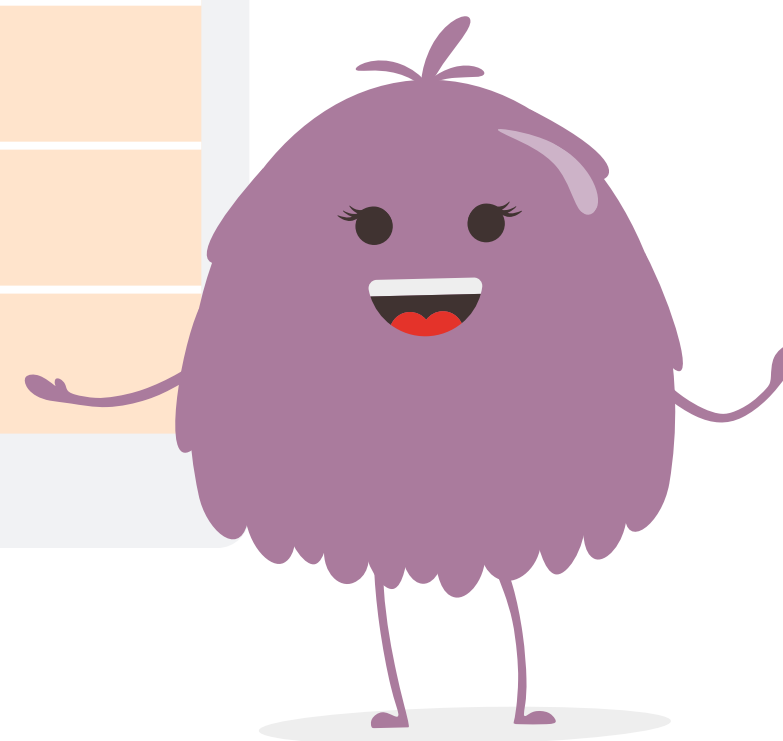
Lembre-se que todas as pessoas têm fatores de identidade como a raça, a cor, a etnia e a nacionalidade. Evite generalizar os grupos étnicos, uma vez que existe uma diversidade significativa inerente a todos os grupos étnicos (por ex., não é adequado afirmar que "os asiáticos são todos como xyz" ou que "os brancos são sempre xyz").

Tente também utilizar uma linguagem correta quando se referir à origem ou à herança cultural de uma pessoa ou de um grupo. Por exemplo, se estiver a referir-se apenas a pessoas asiáticas, evite utilizar termos gerais como "Negro, asiático e de minorias étnicas" ou o acrónimo "NAME". Ou então, evite usar o termo "afro-americano" se estiver a referir-se a uma pessoa negra que não é realmente americana.

Linguagem inclusiva: Raça e etnicidade

O quadro seguinte ilustra formas inclusivas de descrever a origem étnica e racial de uma pessoa. Lembre-se que as pessoas podem escolher a forma como se identificam, por isso, se preferirem um termo específico em vez de outro, tente respeitar a sua escolha.

Não inclusivo	Mais inclusivo
Os pretos, os Asiáticos	Pessoas negras, pessoas asiáticas
Pessoas coloridas	Pessoas de cor
Mestiço, cabrito	Dupla herança/bi-racial
Caucasiano, Os Brancos	Pessoas brancas



Uma nota sobre o contexto socioeconómico (SEB - Socioeconomic Background)

Refere-se à classe social e à situação financeira de um indivíduo ou grupo. É frequentemente medido como uma combinação de educação, rendimento e atividade profissional.

Todos nós temos um contexto socioeconómico (SEB), que reflete vários fatores sociais e económicos muitas vezes fora do nosso controlo, incluindo a situação familiar ou de tutela de uma pessoa e o local onde nasceu e cresceu. Estes fatores podem influenciar o acesso à educação, ao financiamento e a outras oportunidades, que têm impacto na qualidade de vida, na carreira e no sucesso de uma pessoa.

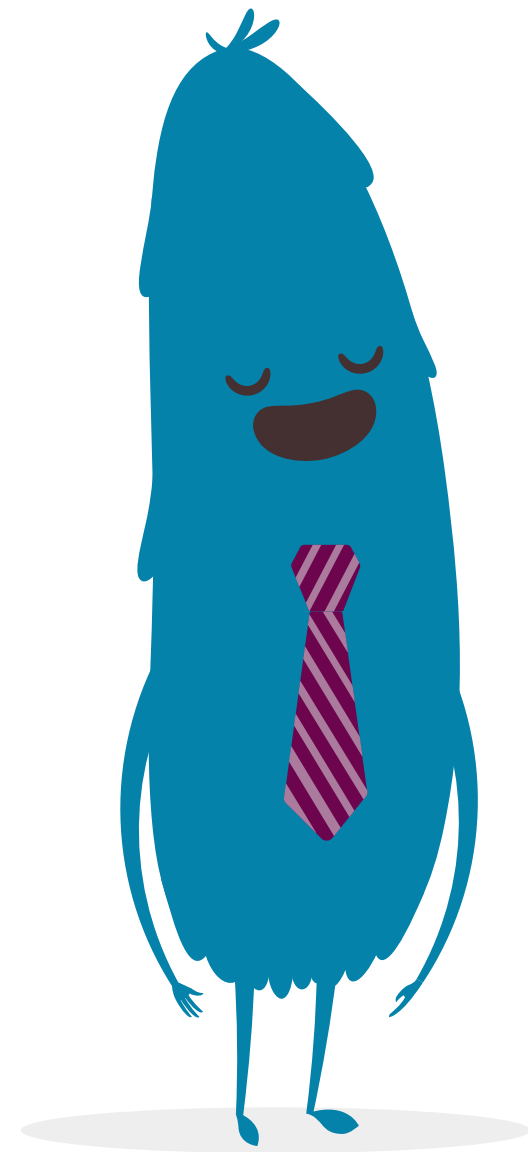
A raça, a etnia e o contexto socioeconómico cruzam-se e sobrepõem-se frequentemente devido à discriminação sistémica contra as pessoas de cor que ocorreu ao longo da história e que continua a existir em muitos países. No entanto, cada uma destas categorias de identidade é distinta, por isso tente não presumir o contexto socioeconómico de uma pessoa com base na sua raça ou etnia.

Linguagem inclusiva: Incapacidade

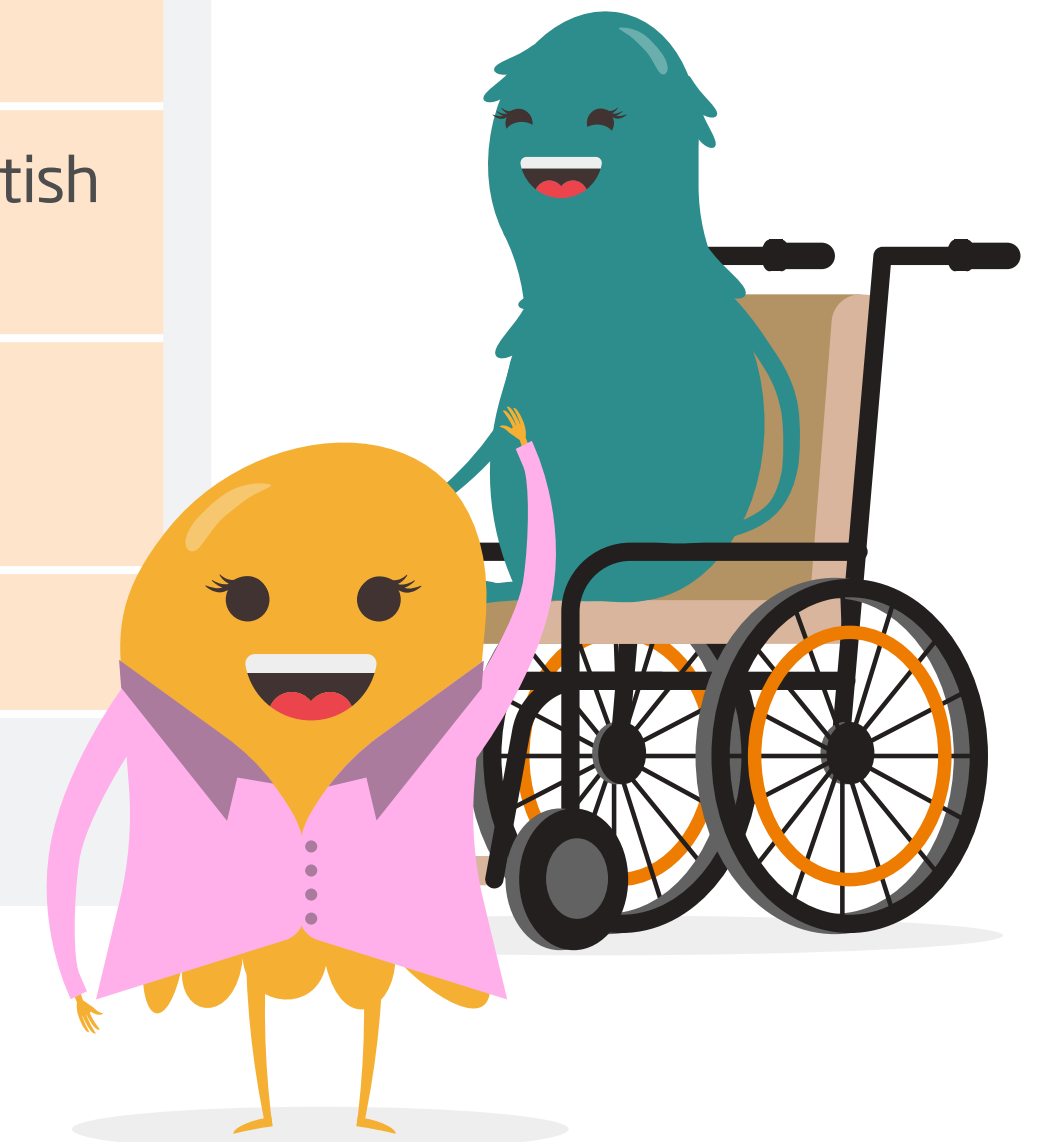
A deficiência é definida como qualquer incapacidade física ou mental que limite substancialmente a sua capacidade de realizar atividades diárias normais. Esta definição abrangente engloba uma grande variedade de condições, tais como mobilidade reduzida, doenças crónicas, dificuldades de aprendizagem, problemas de saúde mental, entre outros. Os colegas podem ter deficiências que não são facilmente visíveis, uma vez que a maioria das deficiências é invisível. É importante lembrar que a forma como as pessoas com deficiência escolhem identificar-se é uma escolha pessoal e deve ser sempre respeitada.

- As pessoas não devem ser restringidas devido à sua deficiência/condição nem devem ser rotuladas como vítimas, devido ao seu estado de saúde. Utilize uma linguagem que respeite as pessoas com deficiência como indivíduos ativos com controlo sobre as suas próprias vidas.
- Evite fazer perguntas como "o que é tem?/qual é a sua deficiência?/o que é que lhe aconteceu?".
- Se quiser saber mais, para estar atento à acessibilidade, peça primeiro autorização: "Gostaria de saber mais, se se sentir à vontade para o dizer, para que eu possa estar atento à acessibilidade daqui para a frente".

Linguagem inclusiva: Incapacidade



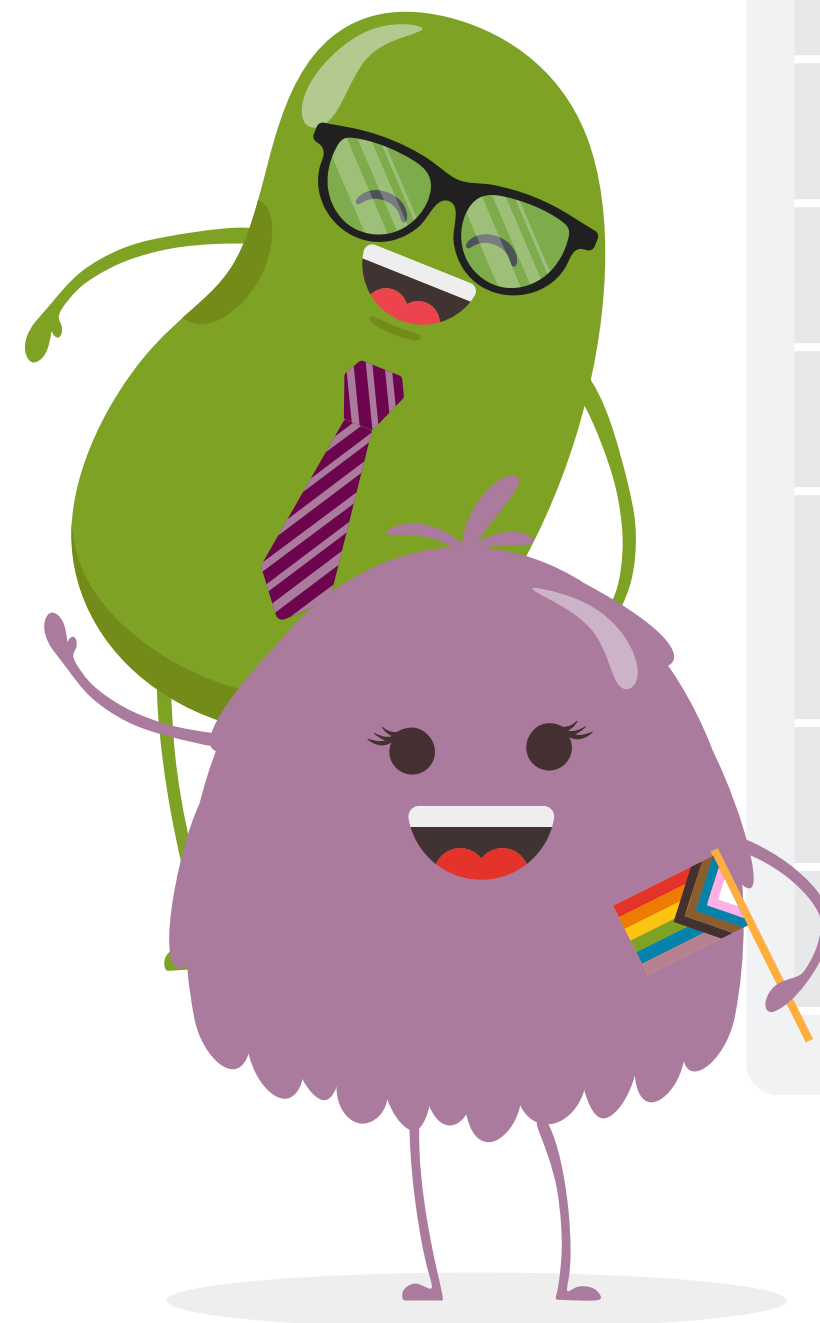
Não inclusivo	Mais inclusivo
"os deficientes", "os incapacitados"	"pessoas com deficiência" ou "pessoas portadoras de deficiência" (conforme a preferência do indivíduo)
afetado por, que sofre de, vítima de	tem [nome da doença ou deficiência]
confinado a uma cadeira de rodas, em cadeira de rodas	utilizador de cadeira de rodas
surdo e mudo; surdo-mudo	surdo, utilizador da língua gestual britânica (BSL, British Sign Language), pessoa com deficiência auditiva
"o cego"	pessoas invisuais; pessoas cegas; pessoas com deficiências visuais
Necessidades especiais	Necessidades de acesso



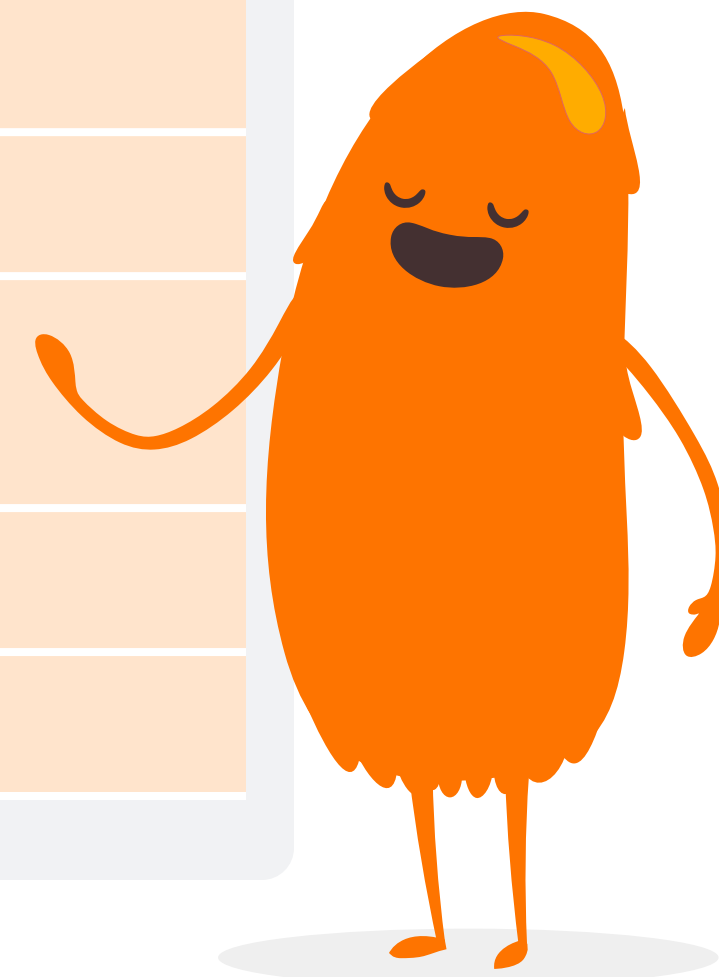
Linguagem inclusiva: LGBTQ+

A linguagem inclusiva LGBTQ+ é quando utilizamos palavras que respeitam a forma como as pessoas descrevem os seus próprios corpos, géneros e relações.

- Tenha cuidado para não fazer suposições sobre as circunstâncias pessoais das pessoas e evite tentar adivinhar ou rotular a identidade de género ou a orientação sexual das pessoas.
- Por exemplo, não utilize uma terminologia que pressuponha que toda a gente tem um parceiro do sexo oposto.



Não inclusivo	Mais inclusivo
Marido, mulher	Cônjuge ou parceiro
Homossexual	Gays, lésbicas, bissexuais
Hétero	Heterossexual
Transsexual	Transgénero
Quais são os seus pronomes preferidos?	Que pronomes utiliza?
Preferência sexual	Orientação sexual
Licença de maternidade/paternidade	Licença parental



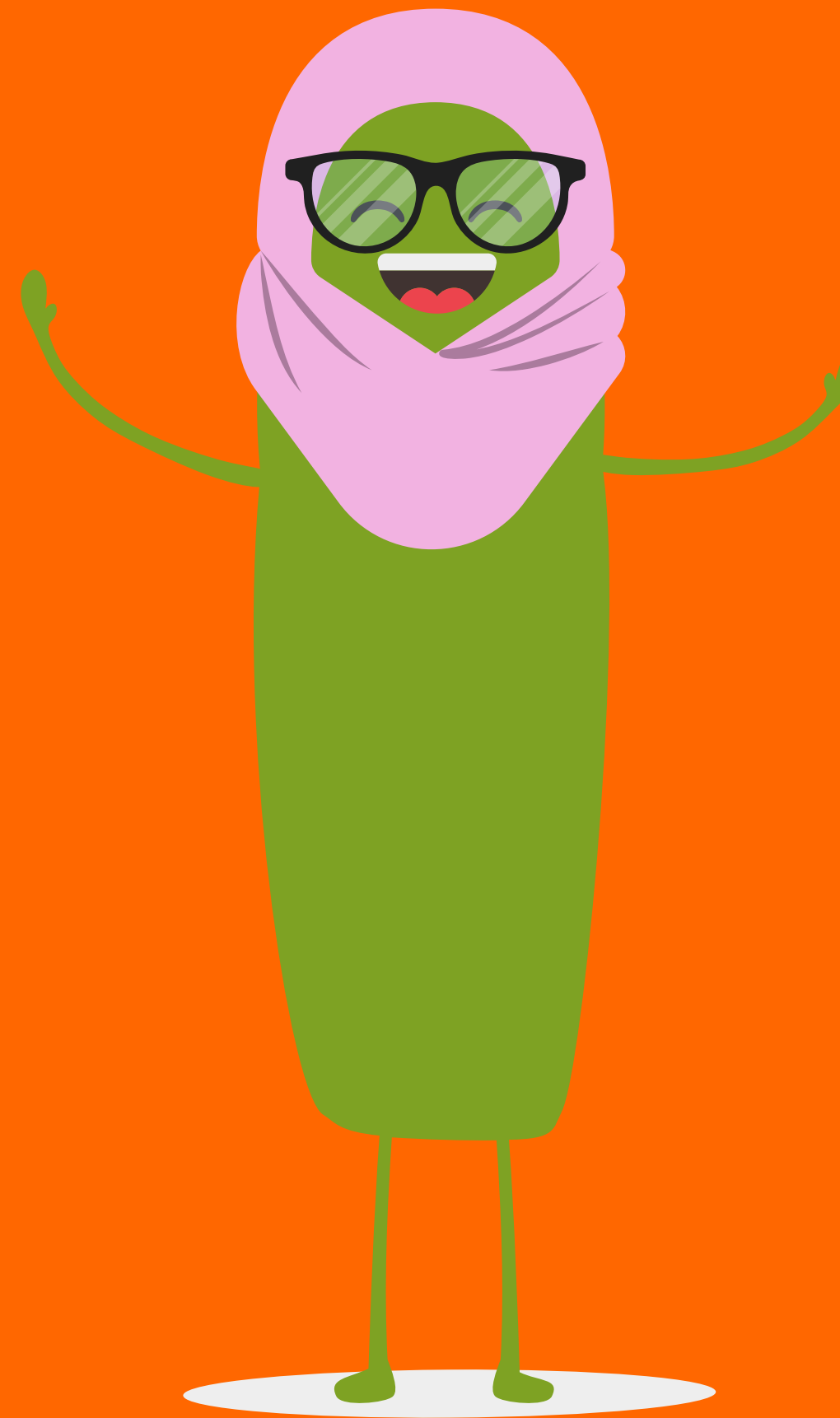
Linguagem inclusiva: LGBTQ+

Pronomes

Os pronomes são palavras que utilizamos na linguagem do dia-a-dia para nos referirmos a nós próprios ou aos outros. "Eu", "meu", "ela/dela", "ele/dele" e "elu/"delu" são alguns exemplos de pronomes. Utilize sempre os pronomes ou a forma de tratamento correta de um colega, quando tiver conhecimento dos mesmos.

- A utilização correta dos pronomes é fundamental para que todos se sintam bem-vindos e incluídos. Também pode utilizar pronomes de género neutro (elu/delu) para se referir a alguém com quem ainda não teve contacto ou simplesmente referir-se a essa pessoa pelo seu nome. Por exemplo, "No outro dia, analisei a proposta de Robin". Fez um excelente trabalho".
- Pode ser um exemplo de liderança inclusiva partilhando os seus pronomes quando se apresenta e/ou colocando-os na sua assinatura de e-mail.

- Se não tiver a certeza de quais são os pronomes de um colega, pergunte-lhe ou oiça os pronomes que utiliza. No entanto, respeite a privacidade das pessoas e deixe-as partilhar informações pessoais sobre si próprias apenas quando se sentirem confortáveis.
- Se cometer um erro e utilizar os pronomes errados, corrija-se imediatamente e utilize o pronome correto na mesma conversa para ajudar a lembrar-se. Evite pedir demasiadas desculpas, pois isso pressiona a outra pessoa a dar conforto. Agradeça à pessoa que o corrigiu, assuma a responsabilidade, corrija-se e continue a tentar.



05

Gestão inclusiva

Gestão inclusiva

Gerir de forma inclusiva significa liderar de uma forma que apoie e acolha os contributos de todos os elementos da equipa e respeite as identidades, as origens e as circunstâncias pessoais.

Os gestores inclusivos são fundamentais para criar segurança psicológica. A segurança psicológica é a sensação de poder partilhar livremente os seus pensamentos, opiniões e ideias sem receio de consequências negativas.



Torne as suas reuniões inclusivas

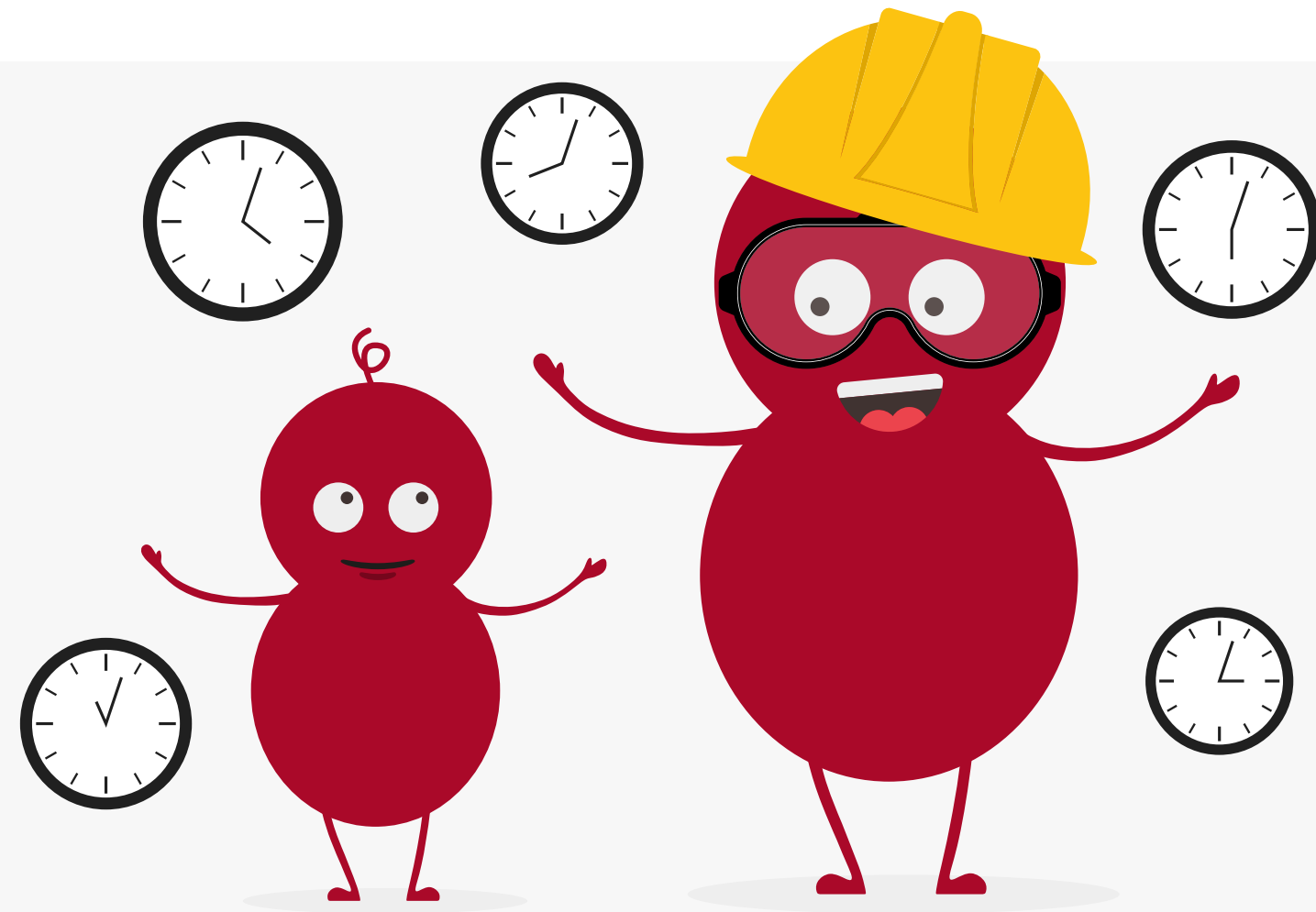
Dicas para reuniões inclusivas

- Sempre que possível, partilhe informações antes da reunião (por ex., o tema, a ordem de trabalhos, os resultados pretendidos e as principais questões). Isto permite que as pessoas venham preparadas para partilhar mais facilmente os seus pensamentos.
- Faça com que todos se sintam bem-vindos desde o início. Uma forma de o fazer é começar a reunião dizendo: "Vamos concordar em estar abertos a novas ideias e expressar qualquer desacordo de forma respeitosa".
- Dê a todos a oportunidade de falar. Uma forma de o fazer é perguntar a todos os participantes numa reunião se têm algo a acrescentar.
- Tente criar um espaço onde as pessoas saibam que podem (e devem) discordar de si enquanto gestor e que o desacordo e o debate nos permitem tomar melhores decisões. Por exemplo, pode dizer: "Diga-me porque é que estou errado".
- Considere os fusos horários e os compromissos pessoais (por ex., prestação de cuidados). Se alguém não puder estar presente, partilhe as notas com essa pessoa, para que tenha a oportunidade de dar o seu contributo.
- As pessoas aprendem e absorvem a informação de diferentes formas. Tente ter isto em conta ao criar agendas e conteúdos para reuniões, formações e workshops.

Nas reuniões inclusivas, os colegas sentem-se ouvidos, respeitados e a equipa beneficia de uma diversidade de ideias.



Torne as suas reuniões inclusivas

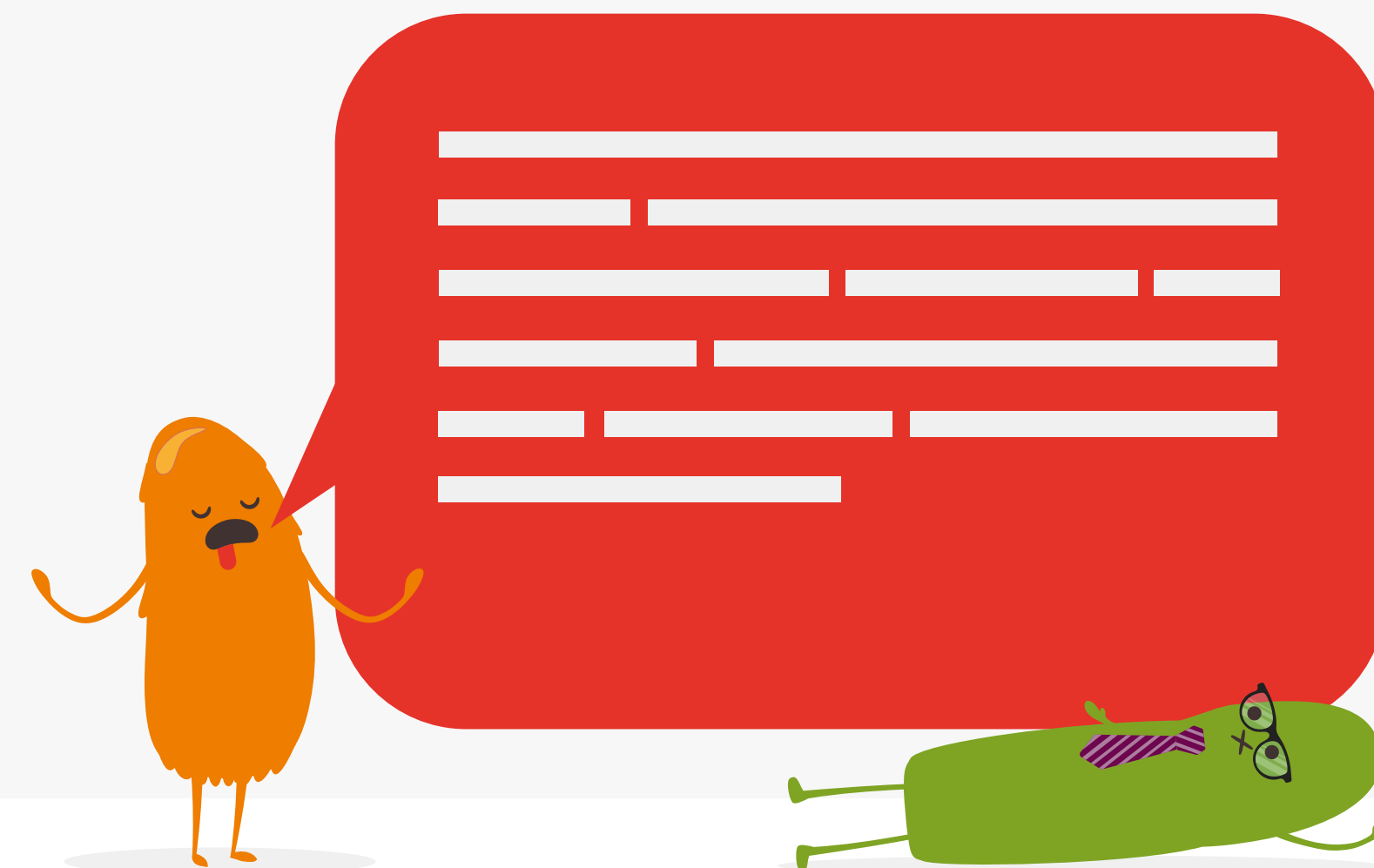


Considere os horários de todos

- Se possível, tente alterar as horas das reuniões de modo a que seja conveniente para todos, pelo menos parcialmente.

Escolha cuidadosamente as suas palavras

- Lembre-se que, enquanto gestor, as suas palavras têm um grande impacto. Utilize uma linguagem inclusiva para que todos se sintam bem-vindos e incluídos. Consulte a secção sobre **Linguagem Inclusiva** deste guia.

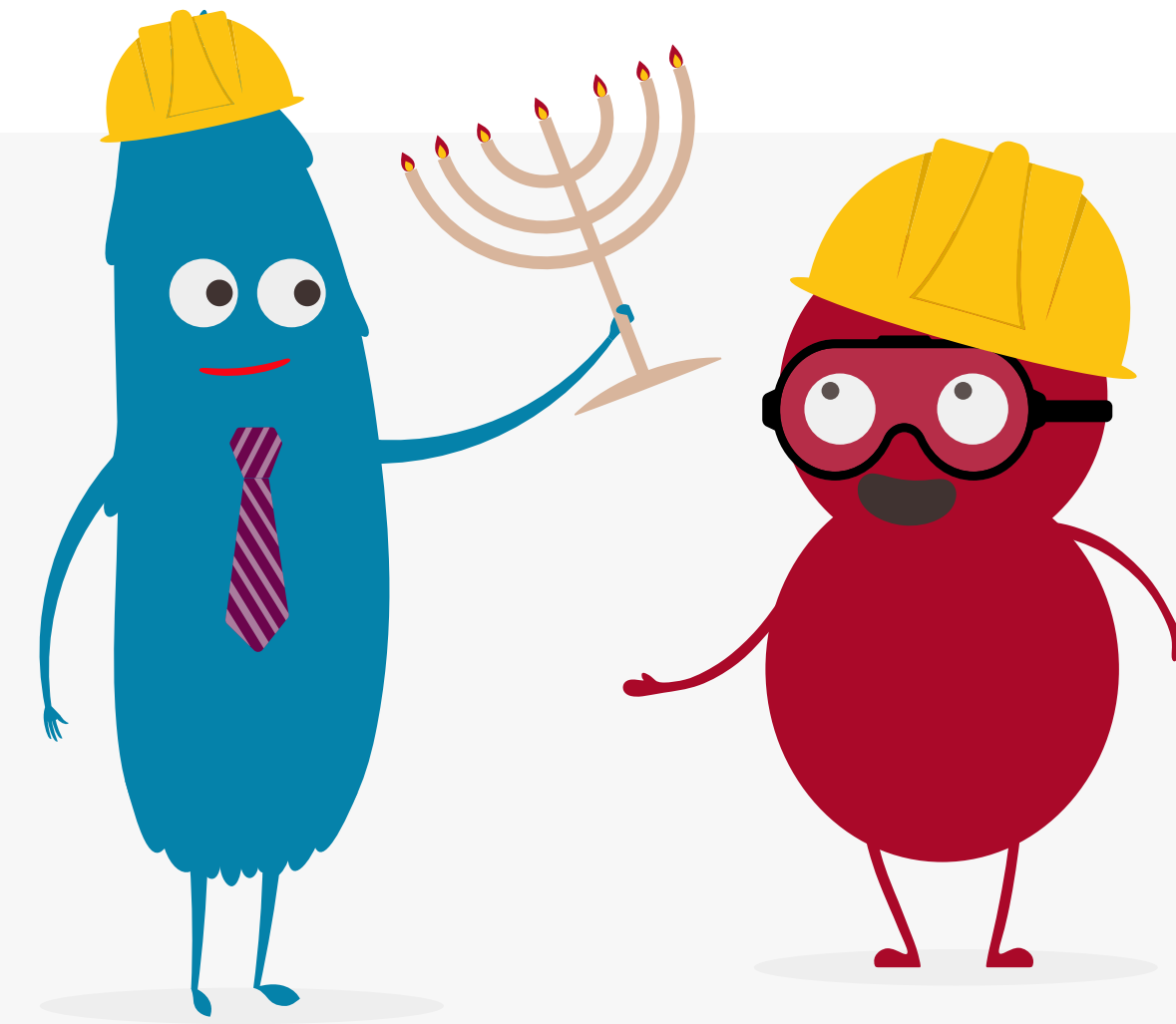
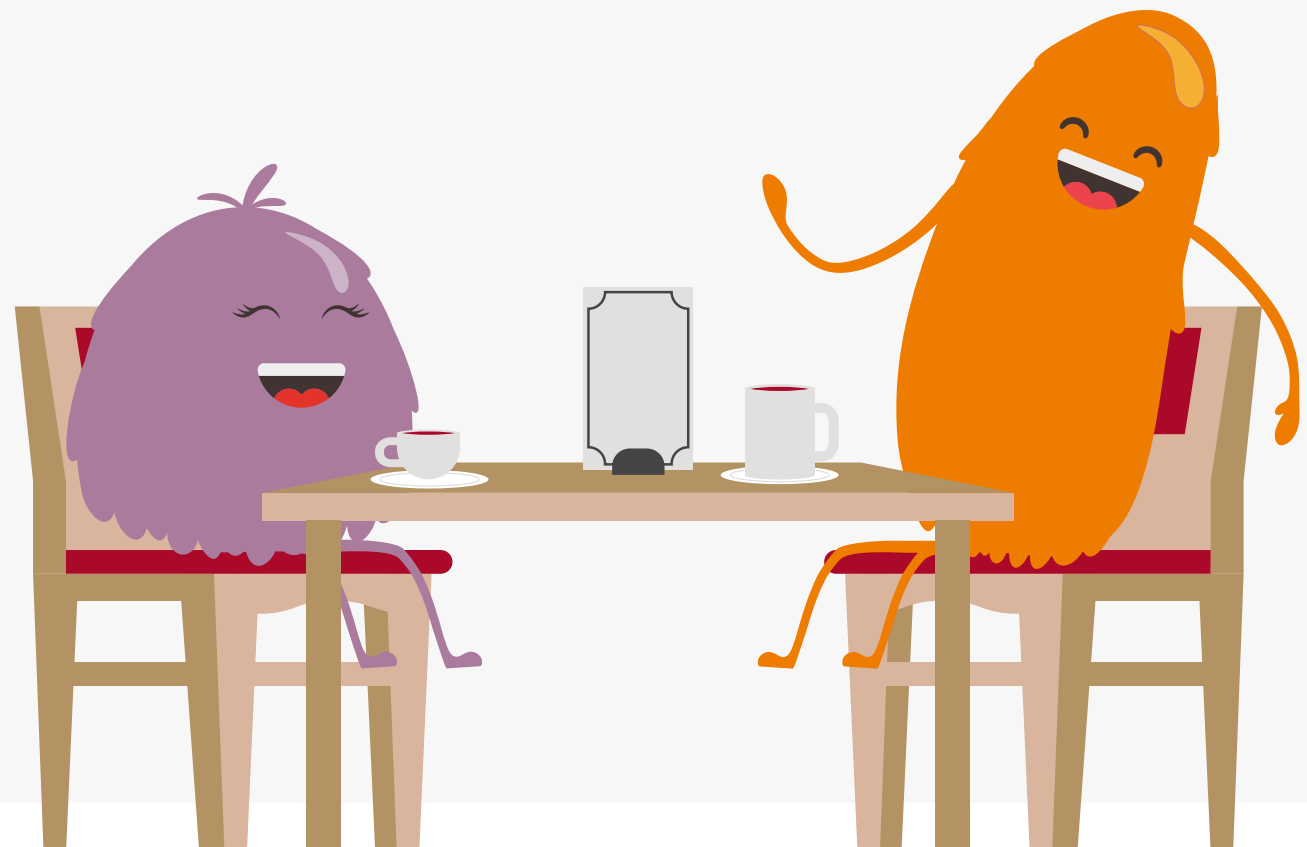


Torne as suas reuniões inclusivas

Tenha curiosidade e escute

Marque conversas de café e reuniões informais com colegas.

- Interesse-se pela sua experiência de vida dentro e fora do escritório.
- Ao fazê-lo, respeite os horários, a privacidade e a carga de trabalho dos outros. Se alguém não puder reunir-se para conversas informais, não leve isso a peito.



Celebre os feriados com os colegas

Nem toda a gente celebra o Natal e a Páscoa. Pode ser difícil celebrar todos os feriados, mas considere reconhecer os dias que são significativos para a sua equipa.

Não se esqueça de partilhar o trabalho de aprendizagem, organização e realização de celebrações ou eventos significativos para a sua equipa.

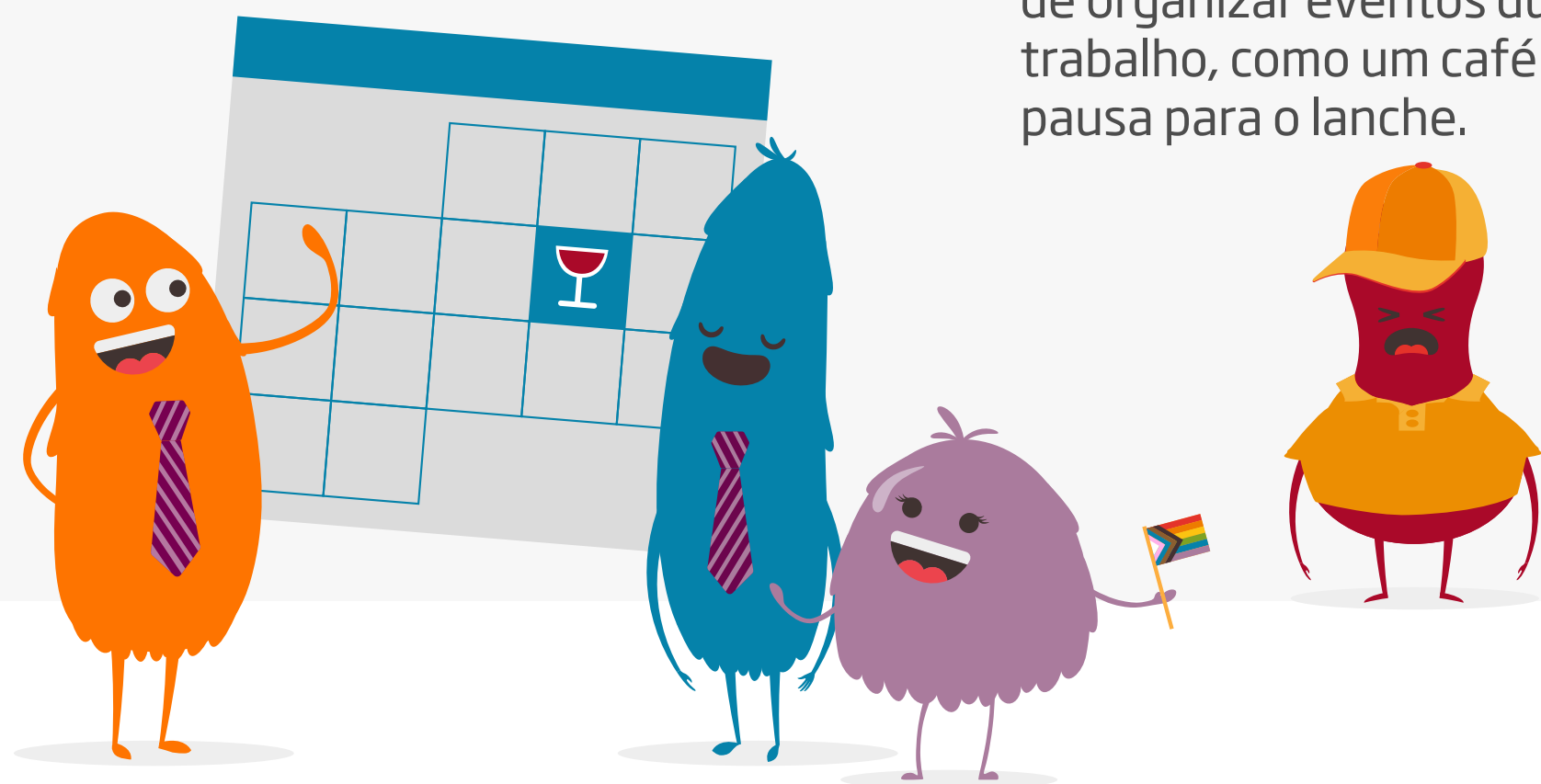
Torne as suas reuniões inclusivas

Torne as atividades de team building inclusivas

Torne o seu programa de eventos sociais acessível, combinando as atividades que organiza.

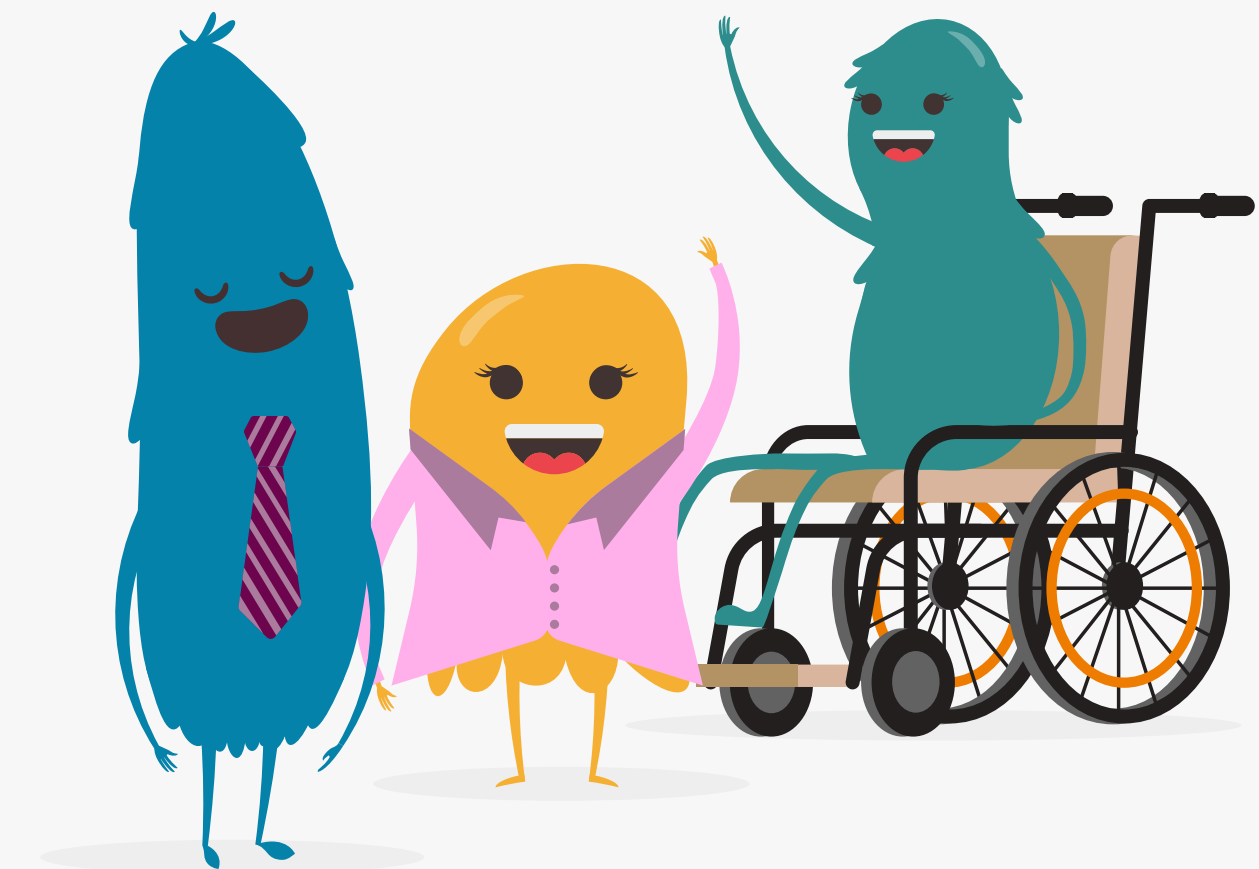
- Se almoçarem fora, verifique se as necessidades e preferências alimentares de todos são satisfeitas.

- O facto de a equipa estar sempre a organizar bebidas num bar à noite pode impedir alguns de participar. Isto pode incluir alguns prestadores de cuidados, pais, colaboradores à distância e pessoas que não bebem álcool. Varie a hora e o tipo de evento que organiza e considere também a possibilidade de organizar eventos durante o dia de trabalho, como um café da tarde e uma pausa para o lanche.



Incentive a participação nas Redes ativas

As Redes ativas oferecem uma plataforma para os membros discutirem abertamente as suas experiências, preocupações e perspetivas.

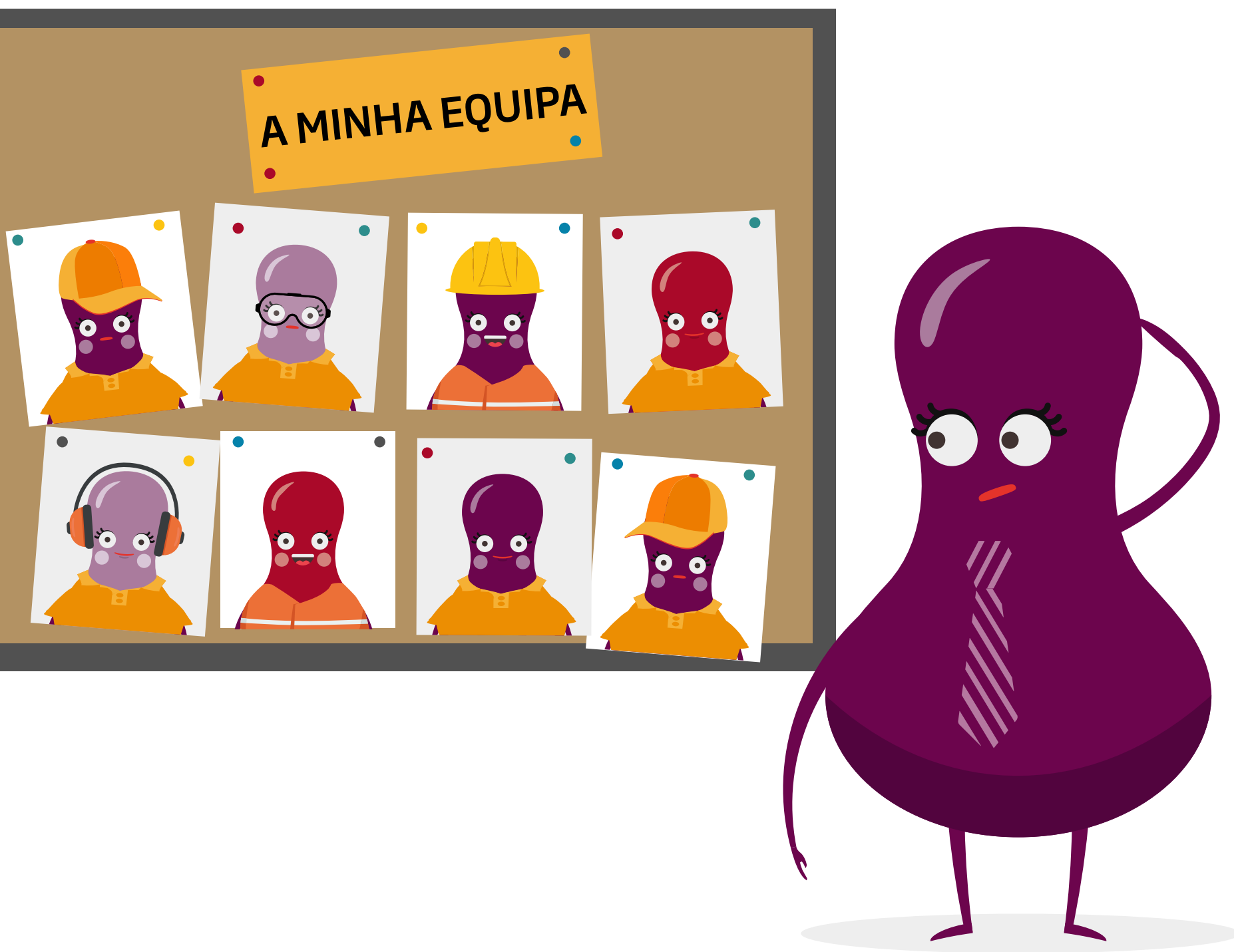




06

Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?

Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?

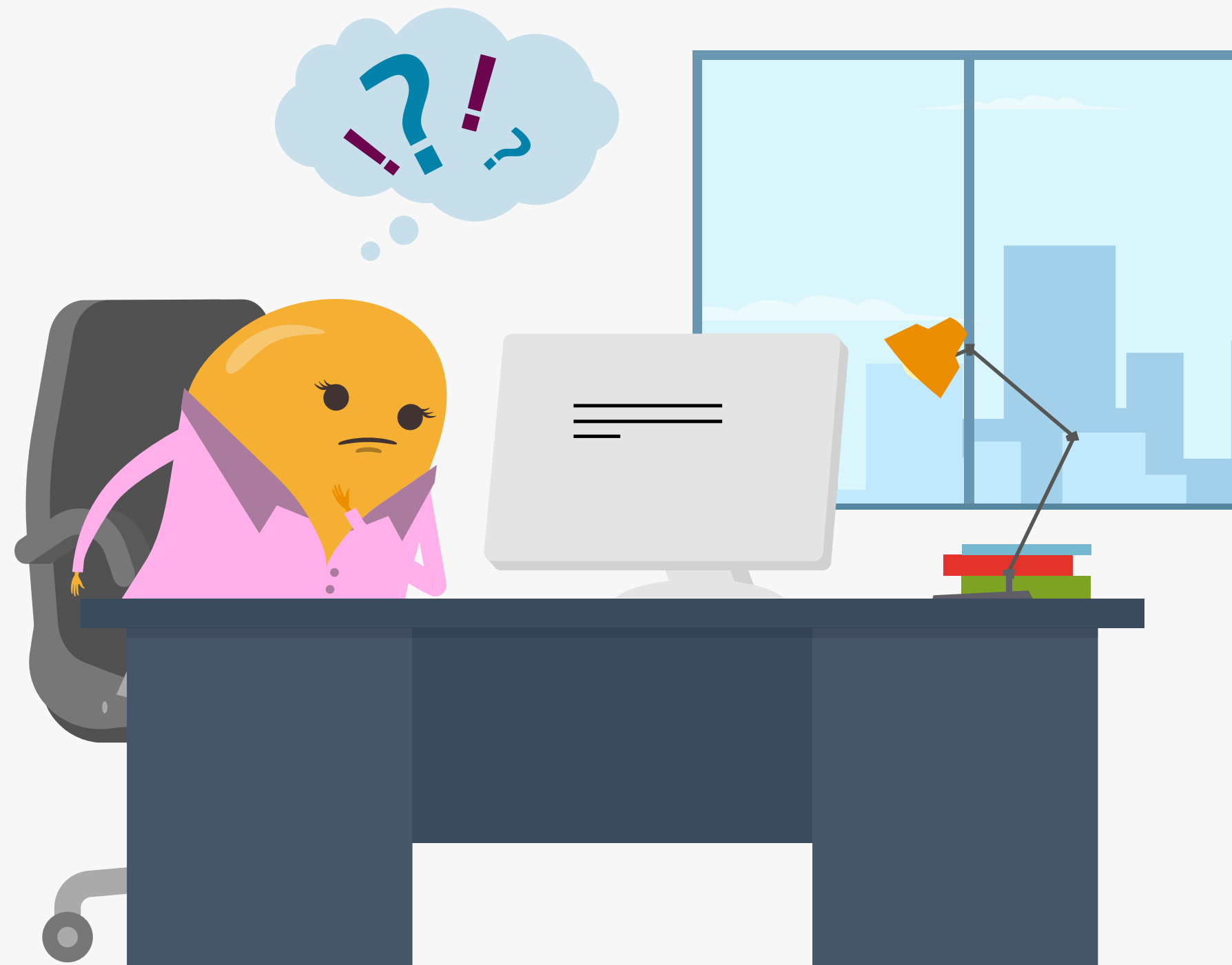


Queremos que a DS Smith seja um local de trabalho diversificado e inclusivo que reflita as comunidades que servimos e onde operamos.

Os gestores têm um papel fundamental a desempenhar nos processos de recrutamento inclusivos, garantindo que as descrições das funções utilizam uma linguagem inclusiva, procurando grupos de candidatos diversificados, atenuando os preconceitos na seleção e nas entrevistas e criando um ambiente acolhedor. Os gestores contribuem ativamente para a aplicação da não discriminação dos candidatos com base no sexo, raça, nacionalidade, idade, deficiência, orientação sexual, origem social, responsabilidades familiares e religião, a fim de permitir a igualdade de oportunidades para todos.

Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?

Dica 1



Redigir descrições de funções inclusivas

Utilize uma linguagem inclusiva na descrição das funções para que os potenciais candidatos não se sintam desmotivados na fase inicial.

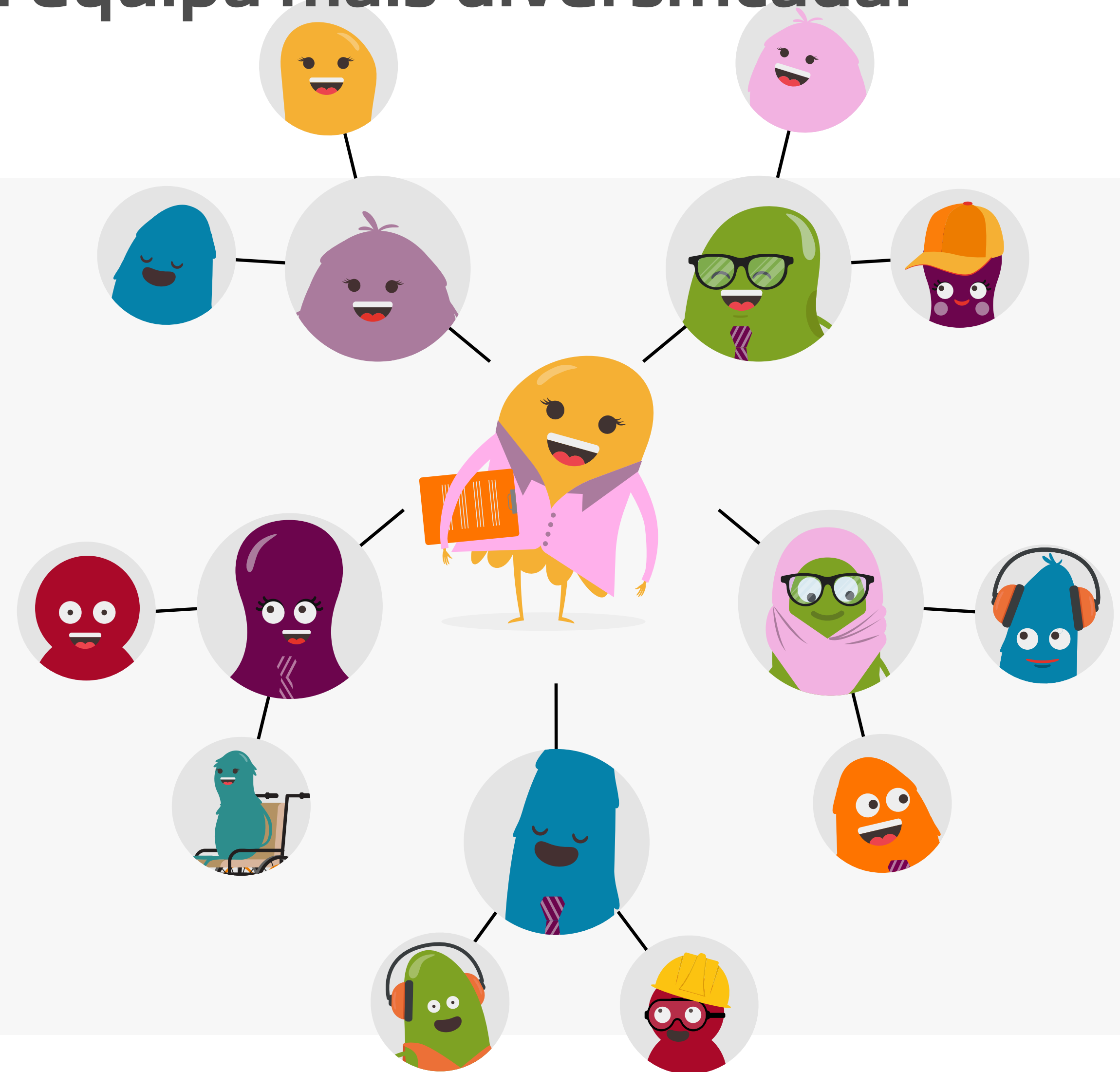
- Reveja as descrições de funções para eliminar linguagem preconceituosa ou qualificações desnecessárias. Um exemplo de linguagem preconceituosa pode ser descrever a equipa como "acelerada", o que pode dissuadir os candidatos com determinadas necessidades.
- Elimine a linguagem de género. Um exemplo disto é "Precisamos de um líder que supervisione todos os projetos da equipa dele", em que a utilização do pronome "dele" exclui as mulheres e os candidatos não binários. Neste caso, utilize a palavra "sua". Existem websites que verificam a linguagem das descrições de funções para garantir que são inclusivas, como o **Gender Decoder**.
- Destaque o compromisso da DS Smith para com a DEI e o apoio às Redes ativas na descrição das funções.
- Indique que "os candidatos de todas as origens são incentivados a candidatar-se".

Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?

Dica 2

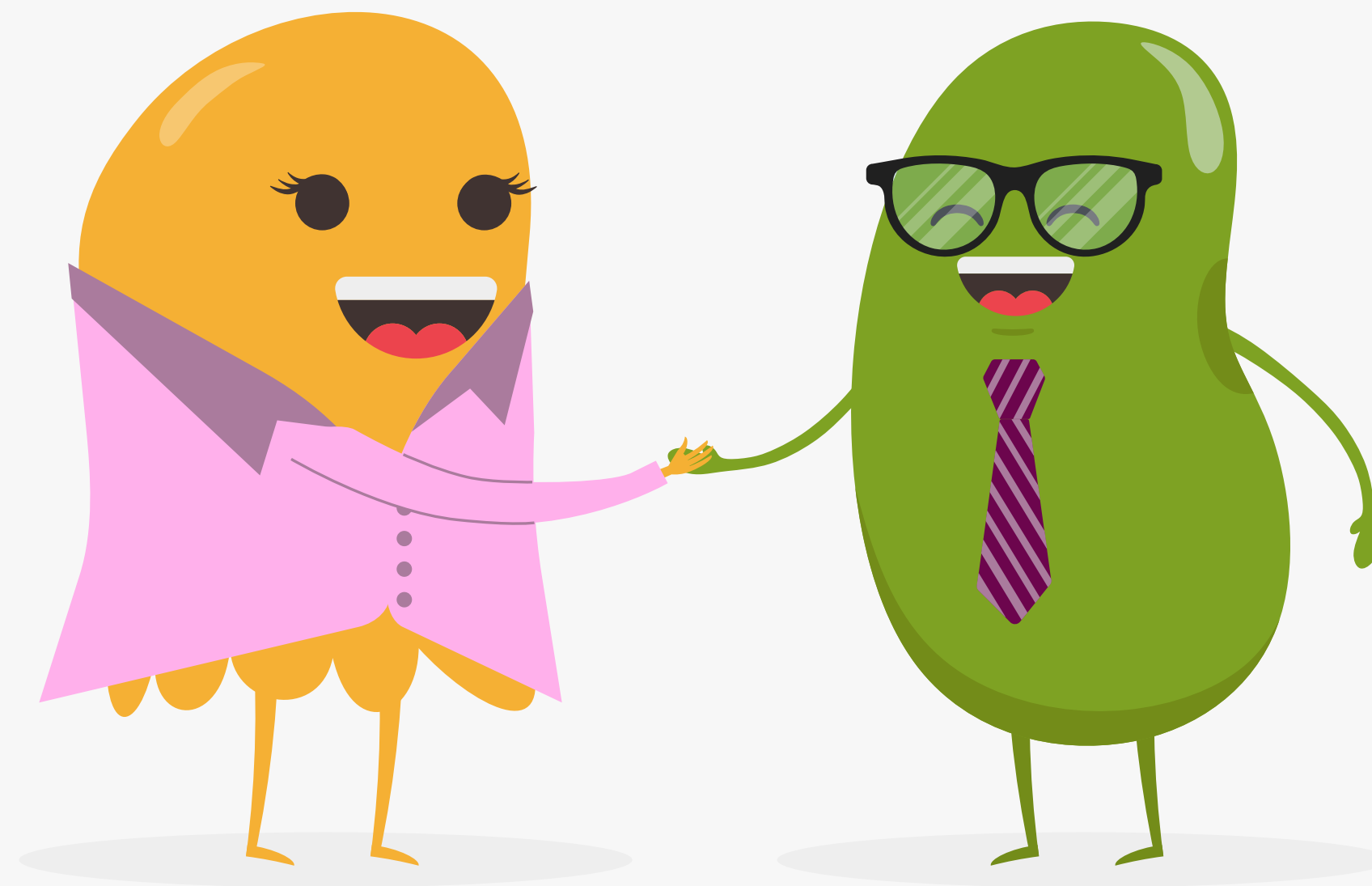
Alargue o seu alcance para atrair grupos de talentos mais diversificados

- Publique anúncios de emprego em locais onde seja mais provável que sejam vistos por candidatos sub-representados, tais como os quadros de emprego online orientados para os grupos minoritários e as empresas especializadas no recrutamento da diversidade.
- Participe em eventos sobre carreiras profissionais destinados a grupos sub-representados.
- Se estiver a trabalhar com a nossa equipa interna de Aquisição de Talentos ou com uma agência de recrutamento externa, peça-lhes que forneçam uma lista diversificada de potenciais entrevistados.
- Peça referências aos membros atuais da sua equipa, especialmente aos que pertencem a grupos sub-representados.



Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?

Dica 3



Crie uma experiência positiva e inclusiva em todos os pontos de contacto com os candidatos

Torne a marcação de entrevistas fácil, acessível e flexível, oferecendo aos entrevistados uma série de datas, inclua horários mais cedo e mais tarde e pergunte proativamente aos candidatos se necessitam de adaptações razoáveis.

Exemplos de adaptações podem incluir:

- o fornecimento de materiais em letras grandes ou em Braille
- tempo suplementar para eventuais testes ou entrevistas
- um lugar de estacionamento acessível reservado

Peça os pronomes do candidato como padrão, a não ser que já tenham sido indicados no seu CV ou nas suas comunicações anteriores com o mesmo.

Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?

Dica 4

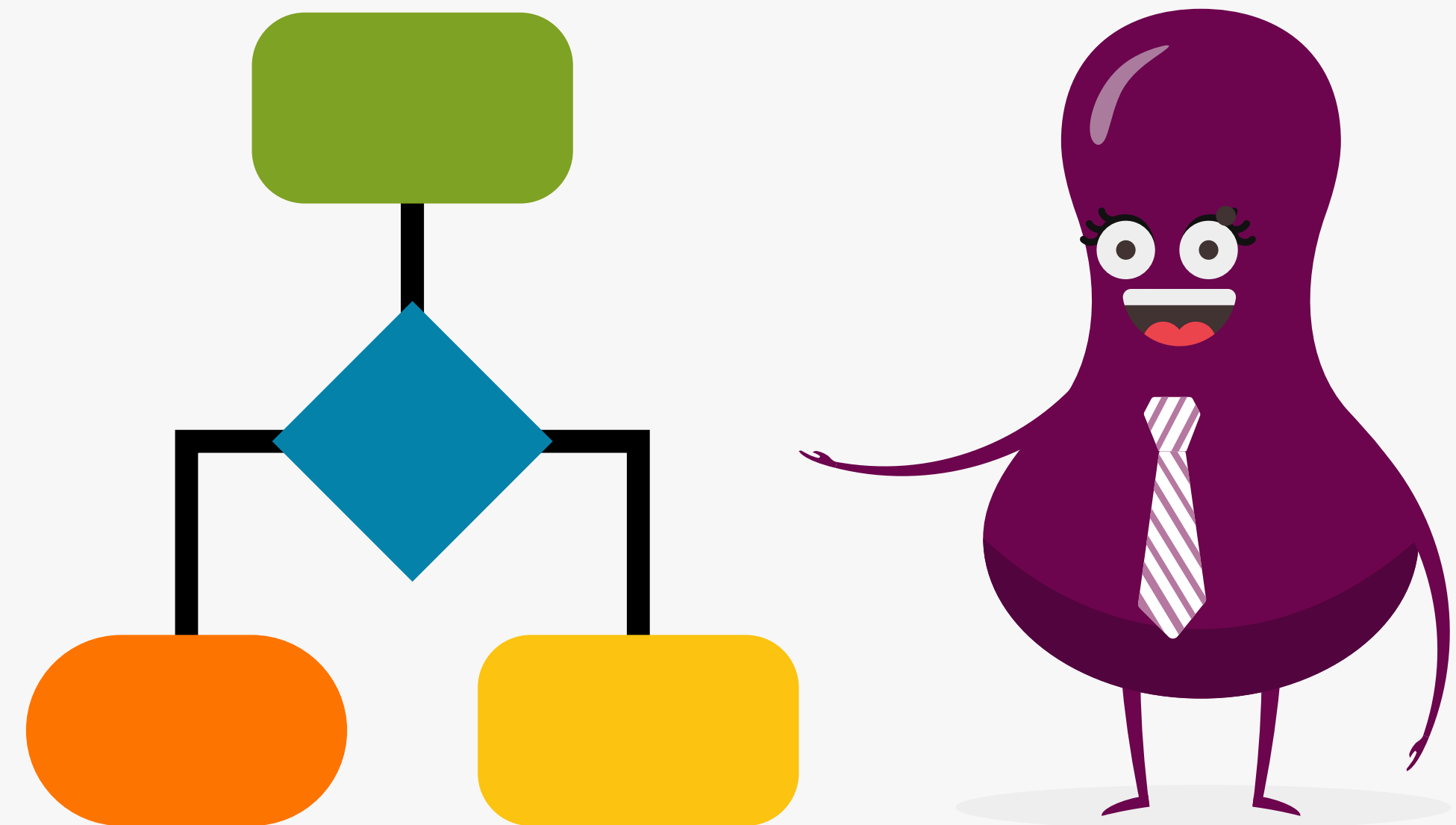
Seja transparente no processo de recrutamento

É uma boa prática dar a conhecer às pessoas o calendário geral do processo de recrutamento, se possível, destacando as principais fases do recrutamento, incluindo:

- quantas rondas de entrevistas são prováveis
- se se trata de testes específicos
- quando espera tomar uma decisão final

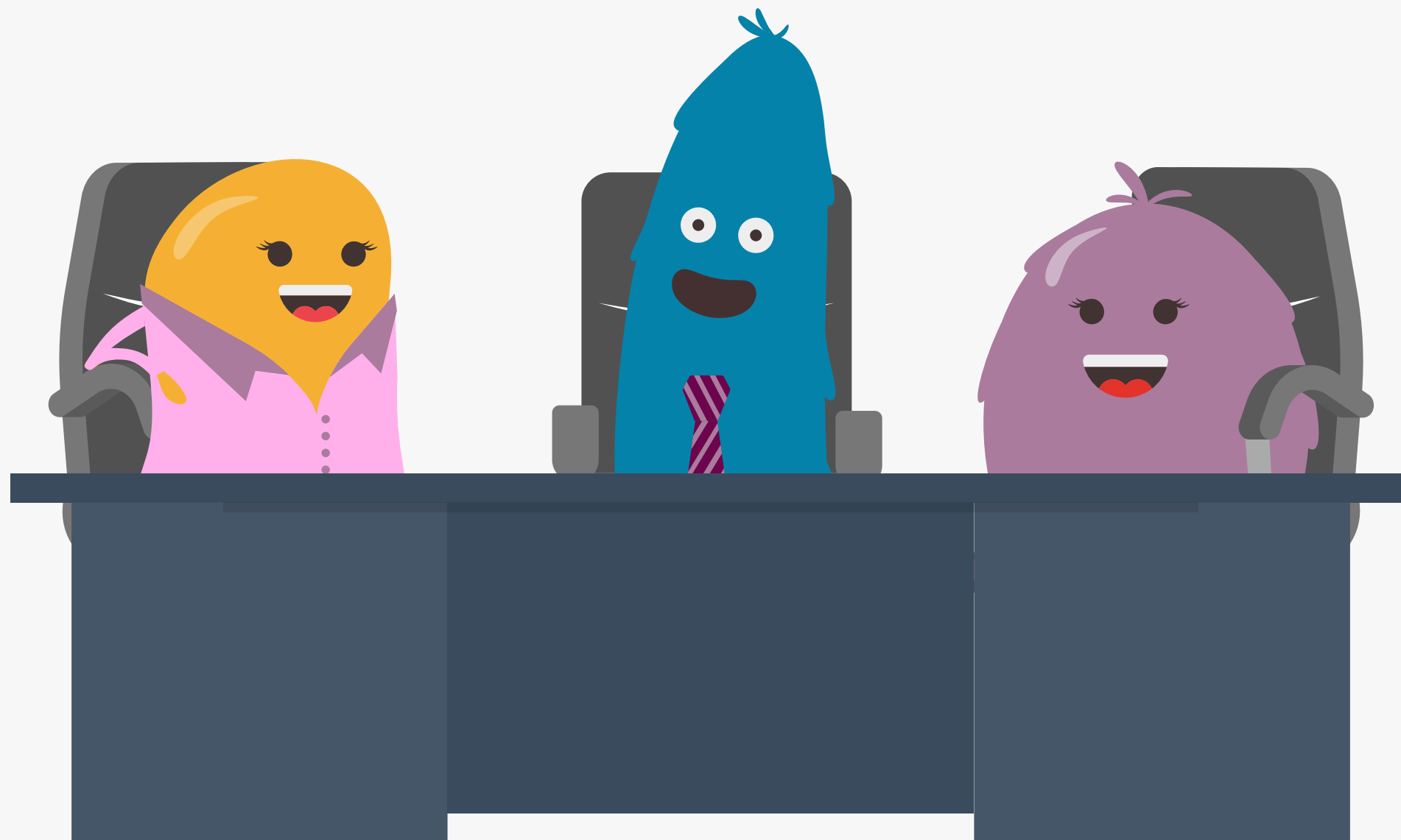
Incentive também o candidato a contactar o gestor de contratação ou a equipa de aquisição de talentos se tiver alguma dúvida durante o processo de recrutamento.

Esta medida pode ajudar os candidatos com responsabilidades familiares, que poderão ter de tomar medidas especiais para comparecer nas entrevistas.



Como é que posso recrutar uma equipa mais diversificada?

Dica 5

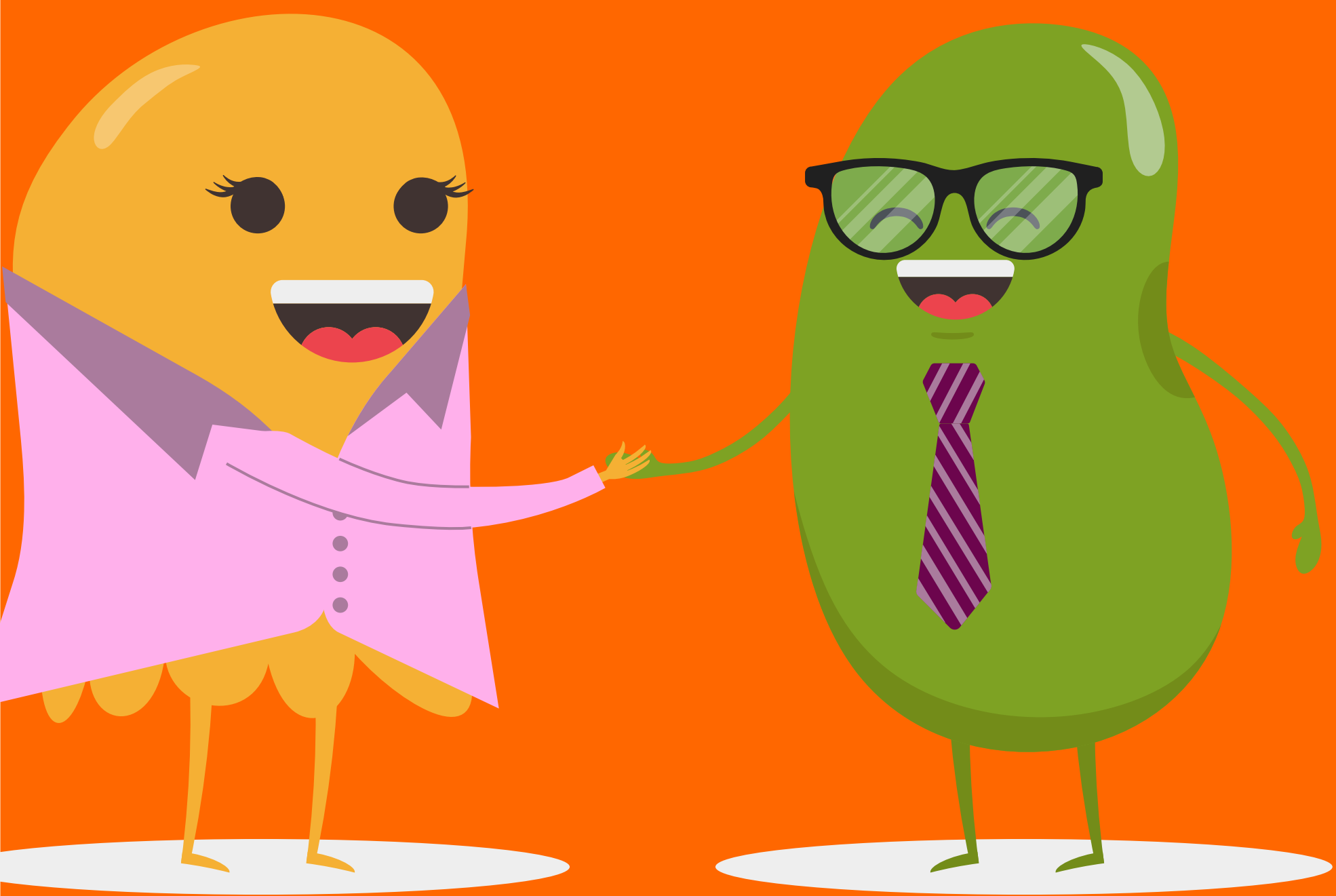


Padronize a entrevista

- Tenha um painel de contratação diversificado ou peça a várias pessoas da equipa que conduzam as suas próprias entrevistas para que os candidatos sejam avaliados de diferentes perspetivas
- Utilize o mesmo conjunto de perguntas de entrevista para cada candidato
- Utilize perguntas estruturadas para a entrevista, baseadas na descrição das funções, para evitar preconceitos e dar tempo aos candidatos para fazerem perguntas
- Antes da entrevista, considere ler sobre preconceitos inconscientes ou fazer o e-learning sobre preconceitos inconscientes no **Percipio**

Recursos adicionais

- ➔ Consulte a nossa política de inclusão no nosso **Centro de Políticas**

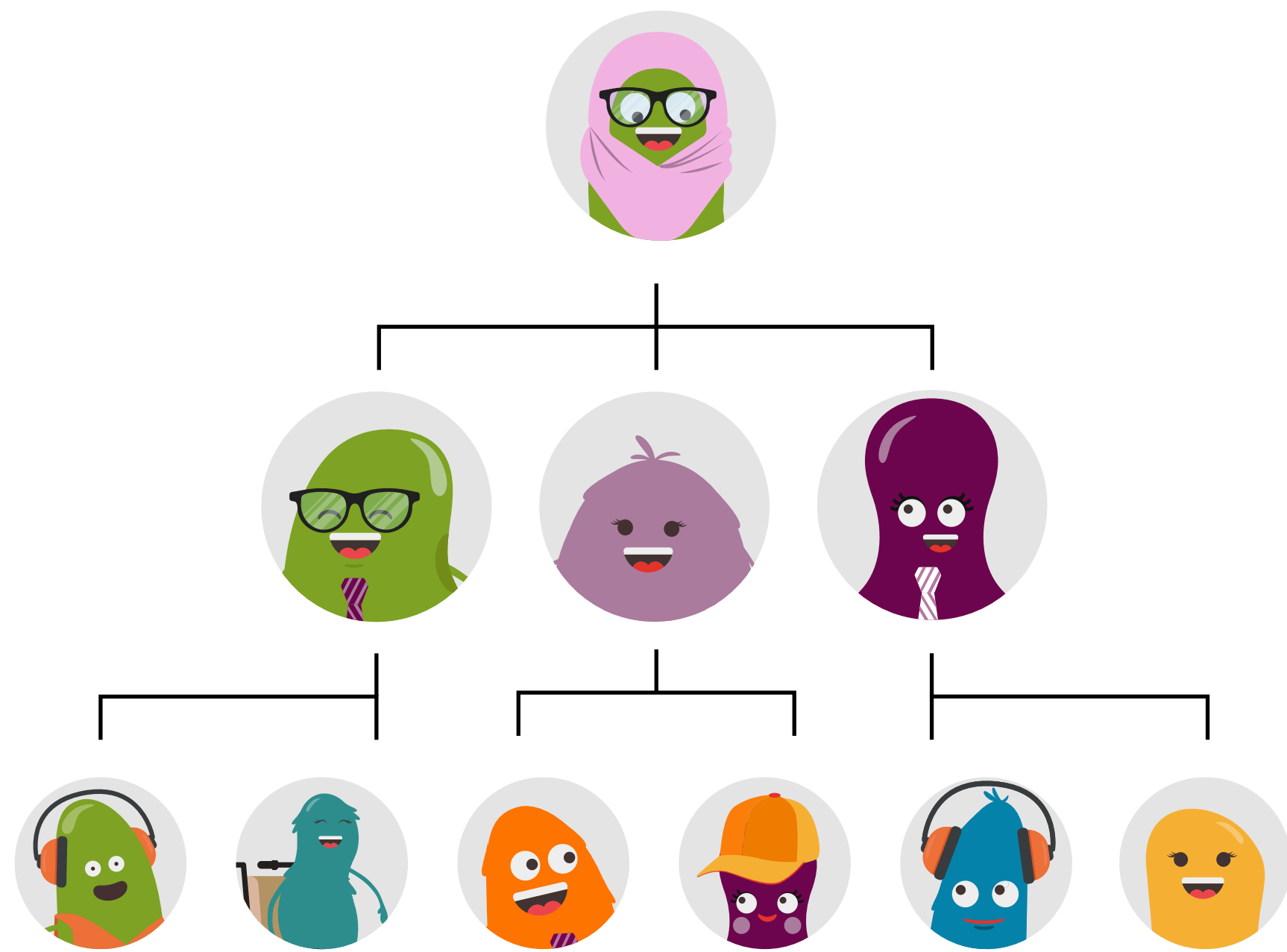


07

Como é que posso tornar-me um líder inclusivo?

Como é que posso tornar-me um líder inclusivo?

A liderança inclusiva está no centro da nossa estratégia "Now & Next".



O que é um líder inclusivo?

Líderes inclusivos:

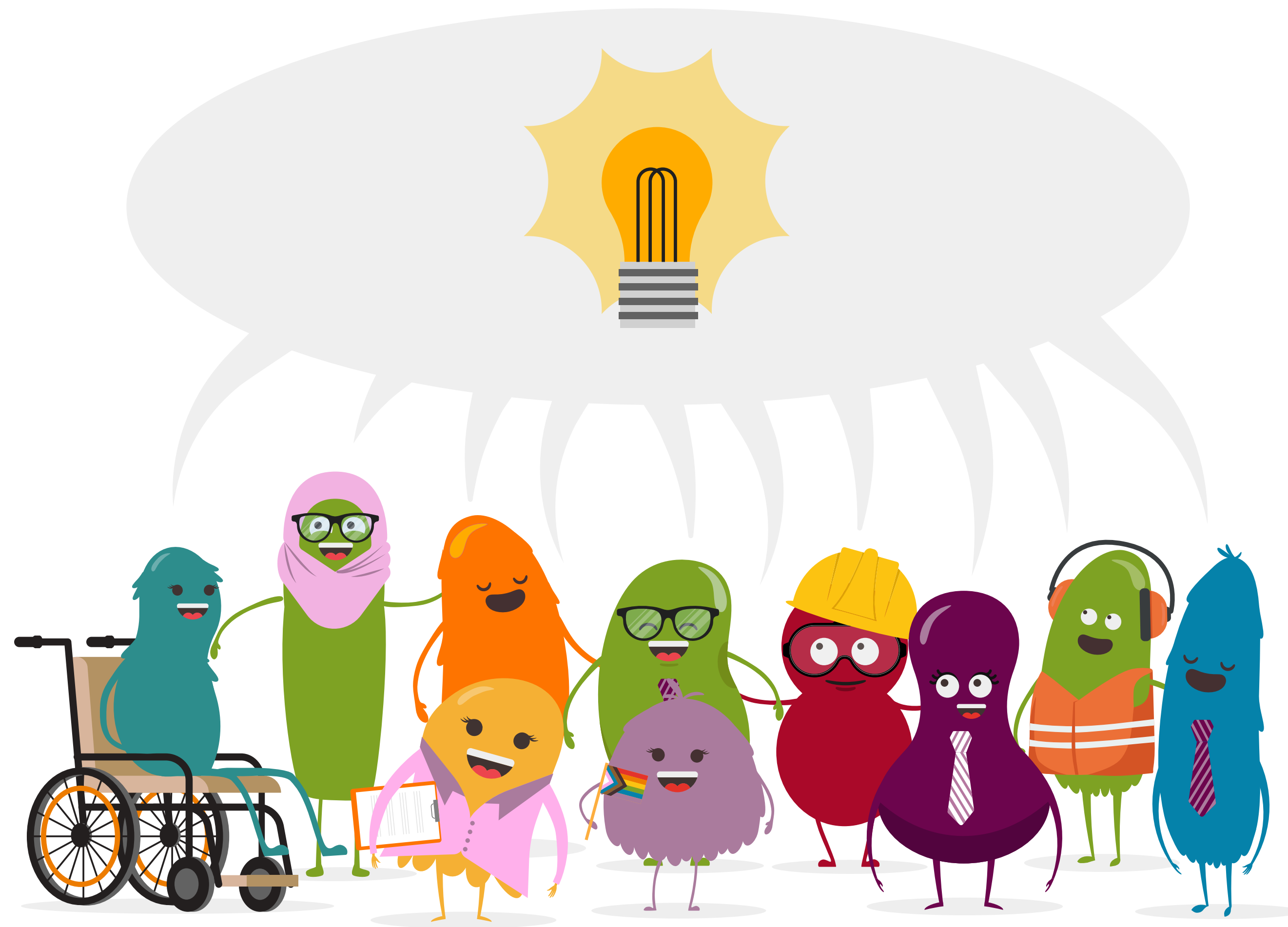
- Valoriza as diferentes perspetivas e cria um ambiente onde as pessoas sentem que as suas opiniões e contribuições são valorizadas.
- Define o tom e os comportamentos a adotar pelas suas equipas para criar um ambiente onde todos se sentem vistos, respeitados e capazes de contribuir.

Todos os gestores de pessoas estão a ser convidados a participar num **workshop sobre Liderança Inclusiva**.

O workshop abrange:

- Liderança inclusiva e porque é importante para a DS Smith
- O seu papel em influenciar a agenda DEI
- Ideias práticas e planos de ação

Como é que posso tornar-me um líder inclusivo?



Dedique algum tempo a compreender as perspetivas únicas das diferentes pessoas da sua equipa e crie um ambiente mais colaborativo.

Como é que posso tornar-me um líder inclusivo?

Dica 1

Faça um esforço consciente para procurar perspetivas diferentes

Uma boa forma de pôr isto em prática seria procurar ideias e opiniões de diferentes membros da equipa relativamente a tarefas ou projetos futuros em que possa estar a trabalhar.

Dica 2

Tenha consciência dos seus preconceitos pessoais

Todos nós temos preconceitos, muitas vezes inconscientes, que podem influenciar as nossas perceções e decisões. Os nossos preconceitos são especialmente ativados se estivermos a trabalhar em estados de stress cognitivo ou de sobrecarga, incluindo quando estamos cansados, com fome, perturbados ou sob pressão de tempo.

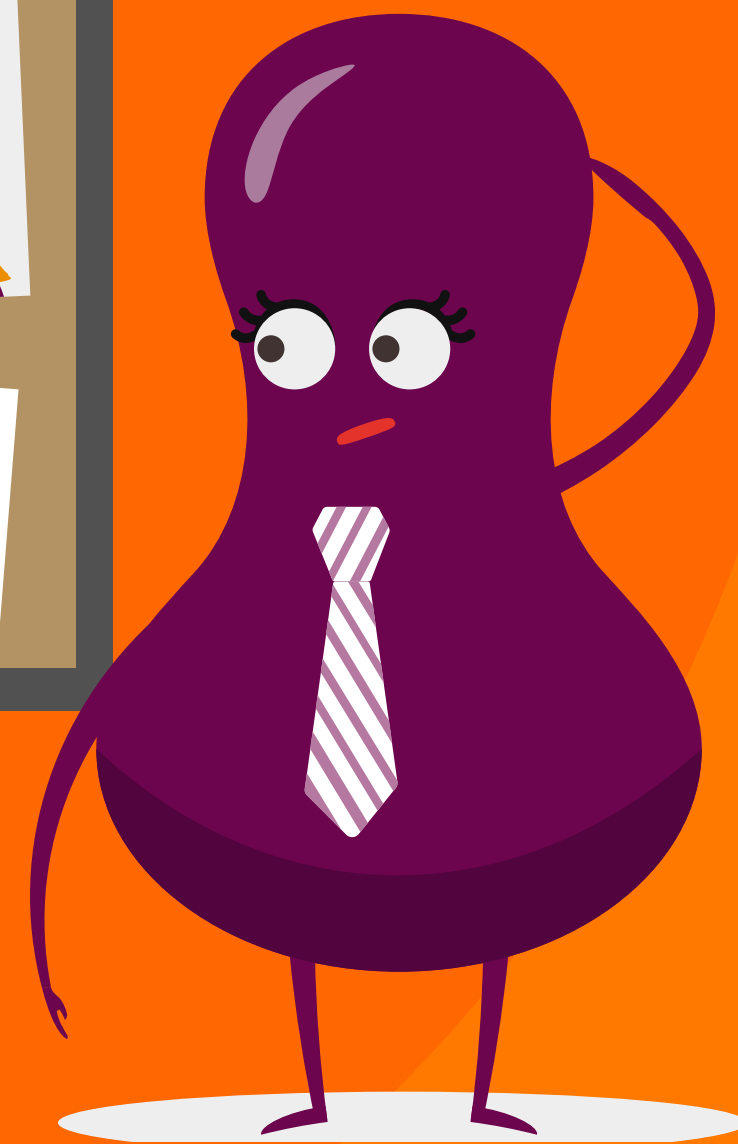
Enquanto líderes, é nossa responsabilidade ter consciência dos nossos próprios preconceitos e compreender como podem afetar negativamente os outros, especialmente os que pertencem a grupos sub-representados. Mais sobre **preconceitos pessoais**, mais adiante neste guia.

Dica 3

Defina o tom através das suas palavras e ações

Utilize uma linguagem que seja inclusiva e respeitosa das diferentes culturas (consulte a secção sobre **Linguagem Inclusiva** deste guia).

08

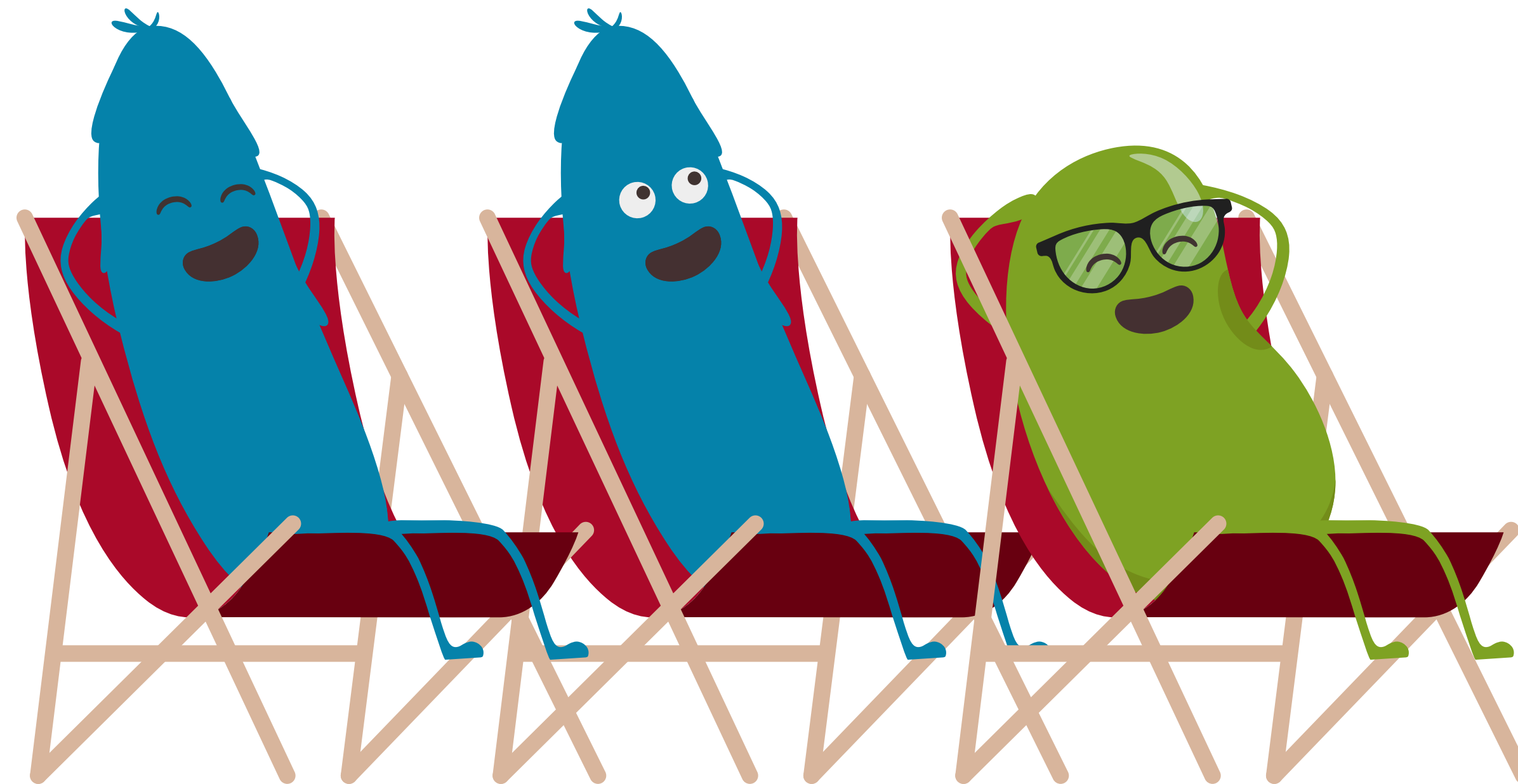


Como posso criar um sentimento de pertença na minha equipa?

Como posso criar um sentimento de pertença na minha equipa?

Um local de trabalho que promova um sentimento de pertença cria um ambiente onde os colegas podem trazer o seu "eu" autêntico para o trabalho sem receio de julgamento ou exclusão.

Quando os colegas se sentem integrados, é mais provável que partilhem ideias e trabalhem em equipa para atingir objetivos comuns.



O que é a pertença?

A pertença no local de trabalho refere-se às experiências do dia-a-dia que asseguram aos indivíduos que estão incluídos e são aceites pelo que são.

É importante porque quando os colegas sentem que as suas identidades e contribuições únicas são valorizadas, são mais produtivos, motivados e leais.

Como posso criar um sentimento de pertença na minha equipa?

Os gestores têm um papel fundamental a desempenhar na criação de um sentimento de pertença. Os colegas que confiam nos seus gestores e acreditam que estes se preocupam com eles enquanto indivíduos, têm mais probabilidades de ter um sentimento de pertença.

Conheça a sua equipa

Um dos primeiros passos para criar um sentimento de pertença é reconhecer e valorizar a diversidade dos membros da sua equipa. Conheça os membros da sua equipa como indivíduos:

- Ocasionalmente, organize almoços ou conversas de café em grupos mais pequenos.
- Nas reuniões individuais, reserve tempo para perguntar sobre os seus interesses, bem como sobre as tarefas relacionadas com o trabalho.



Comunicar de forma inclusiva

Utilize uma linguagem inclusiva que faça com que todos se sintam bem-vindos, respeitados e valorizados.

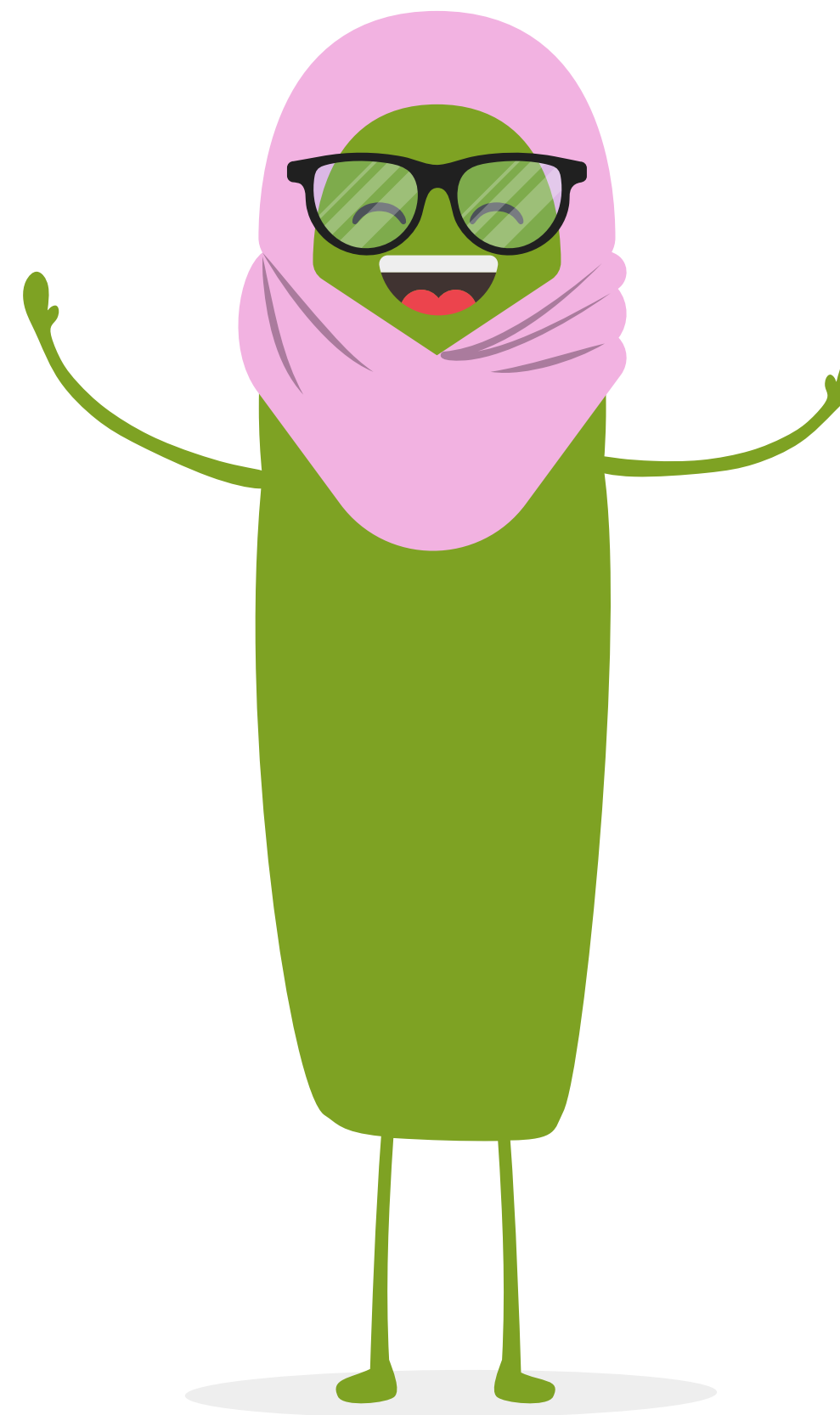


Escuta ativa

- Escute ativamente, sem julgar, quando os membros da equipa expressam preocupações ou ideias. Atue de acordo com o feedback sempre que possível ou explique porque não.
- Incentive e aceite o feedback dos membros da sua equipa. Isto significa pedir os seus pontos de vista e ouvir as suas opiniões, sugestões e preocupações.



Como posso criar um sentimento de pertença na minha equipa?



Comportamentos exemplares

Demonstre e reforce os comportamentos e atitudes que espera dos membros da sua equipa, tais como o respeito e a utilização de uma linguagem inclusiva.



Expandir os seus conhecimentos sobre questões de diversidade, equidade e inclusão



- Apoie as nossas Redes ativas, por exemplo, participando em eventos onde pode aprender e melhorar os seus conhecimentos sobre diversidade, equidade e inclusão.
- Leia mais artigos online em sítios como o LinkedIn.

Reconhecer os seus colegas

- Quando os colaboradores sentem que o seu trabalho árduo e os seus contributos passam despercebidos ou não são recompensados, isso conduz frequentemente a uma sensação de não serem valorizados.
- Reserve algum tempo para reconhecer os colegas pelo seu trabalho árduo e pelos seus sucessos. Isto pode ser feito publicamente com uma nomeação Smithies, como um "obrigado" privado, verbalmente, ou através de uma simples nota.



Como é que me posso tornar um defensor da DEI?

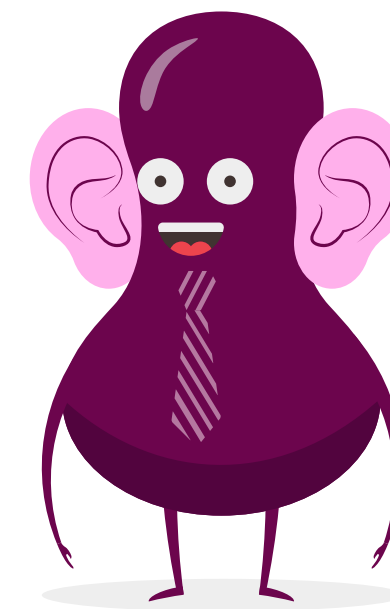
Tornar-se um defensor da DEI é uma ótima forma de demonstrar visivelmente o seu empenho em ajudar a DS Smith a tornar-se uma empresa que celebra as diferenças, se preocupa com o bem-estar dos funcionários e promove a inovação.

A forma mais fácil de o fazer é tornar-se um aliado de uma das nossas Redes ativas.

As 5 funções principais que um aliado desempenha são as seguintes:

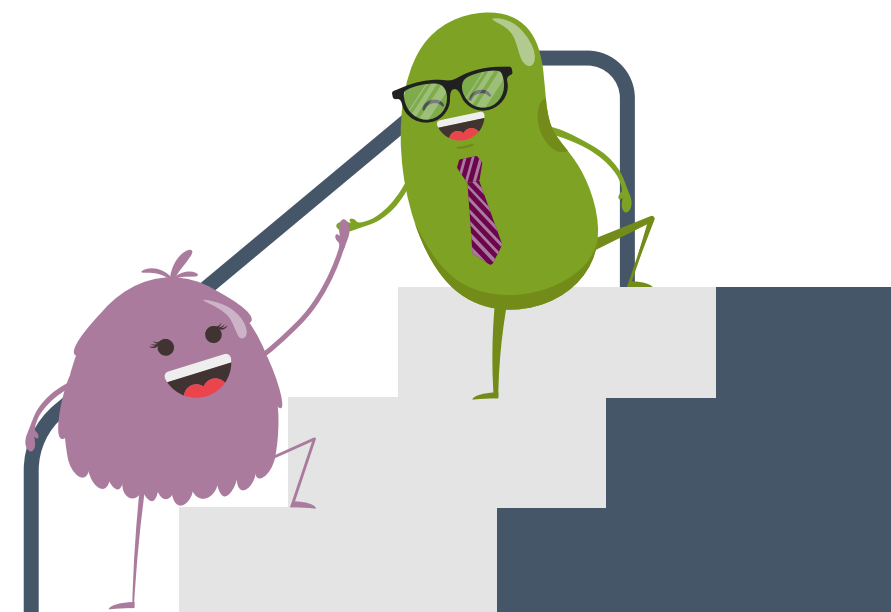
1 Ouvir mais do que falar

- Preste atenção, ouça e procure oportunidades para aprender.
- Participe em eventos comunitários e de networking para ter uma ideia clara dos desafios que os seus colegas enfrentam.

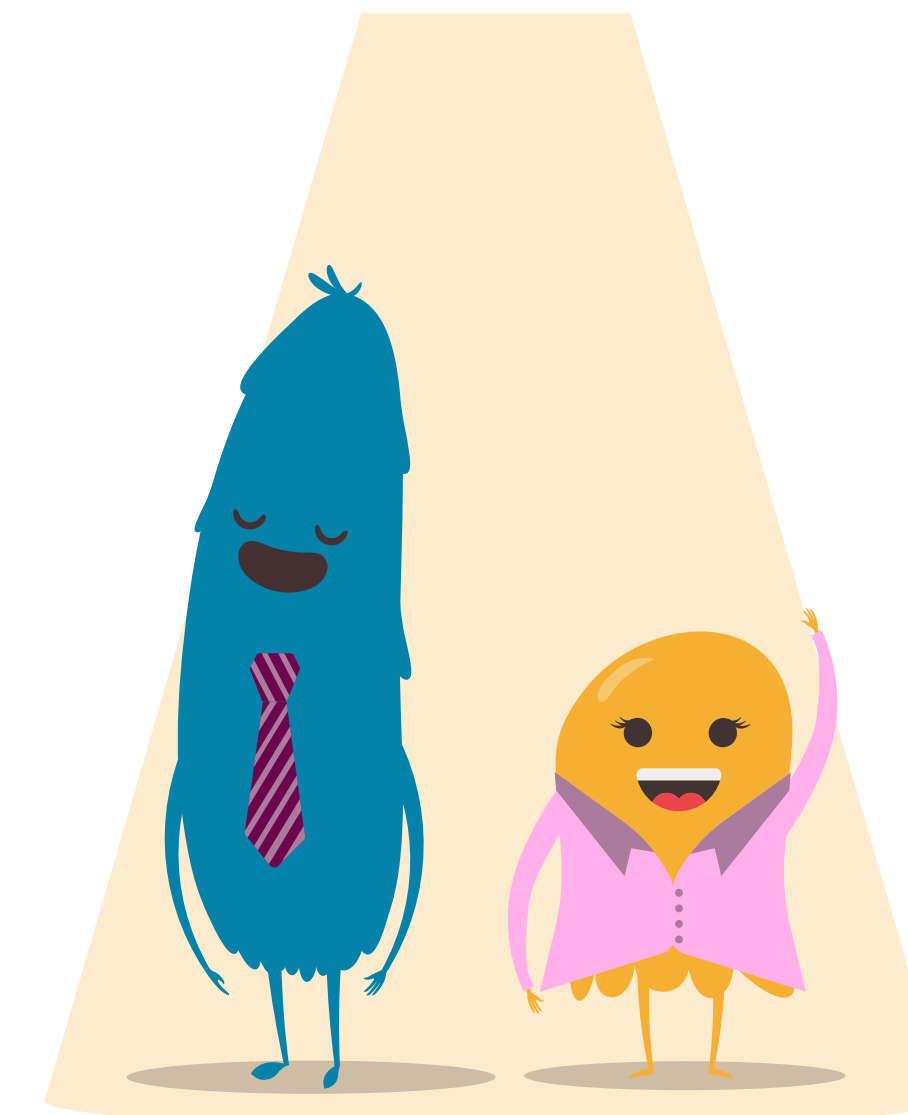


2 Orientar os outros

- Utilize a sua experiência e a sua posição para orientar colegas diversificados e ajudar a alargar as perspetivas e os contributos.
- Procure oportunidades para os seus colegas demonstrarem e desenvolverem as suas competências.



3 Partilhar a atenção



- Na próxima reunião de liderança ou conferência em que participe, olhe à sua volta. Há um número suficiente de mulheres presentes, os oradores principais são todos homens brancos de meia-idade, há vozes de diferentes origens?
- Partilhe o seu acesso e as suas oportunidades. Em vez de ser sempre você a liderar uma reunião ou apresentação, procure oportunidades para que outra pessoa da sua equipa participe, talvez até um membro de uma rede ativa.

Como é que me posso tornar um defensor da DEI?

4 Reconhecer - e corrigir - a exclusão

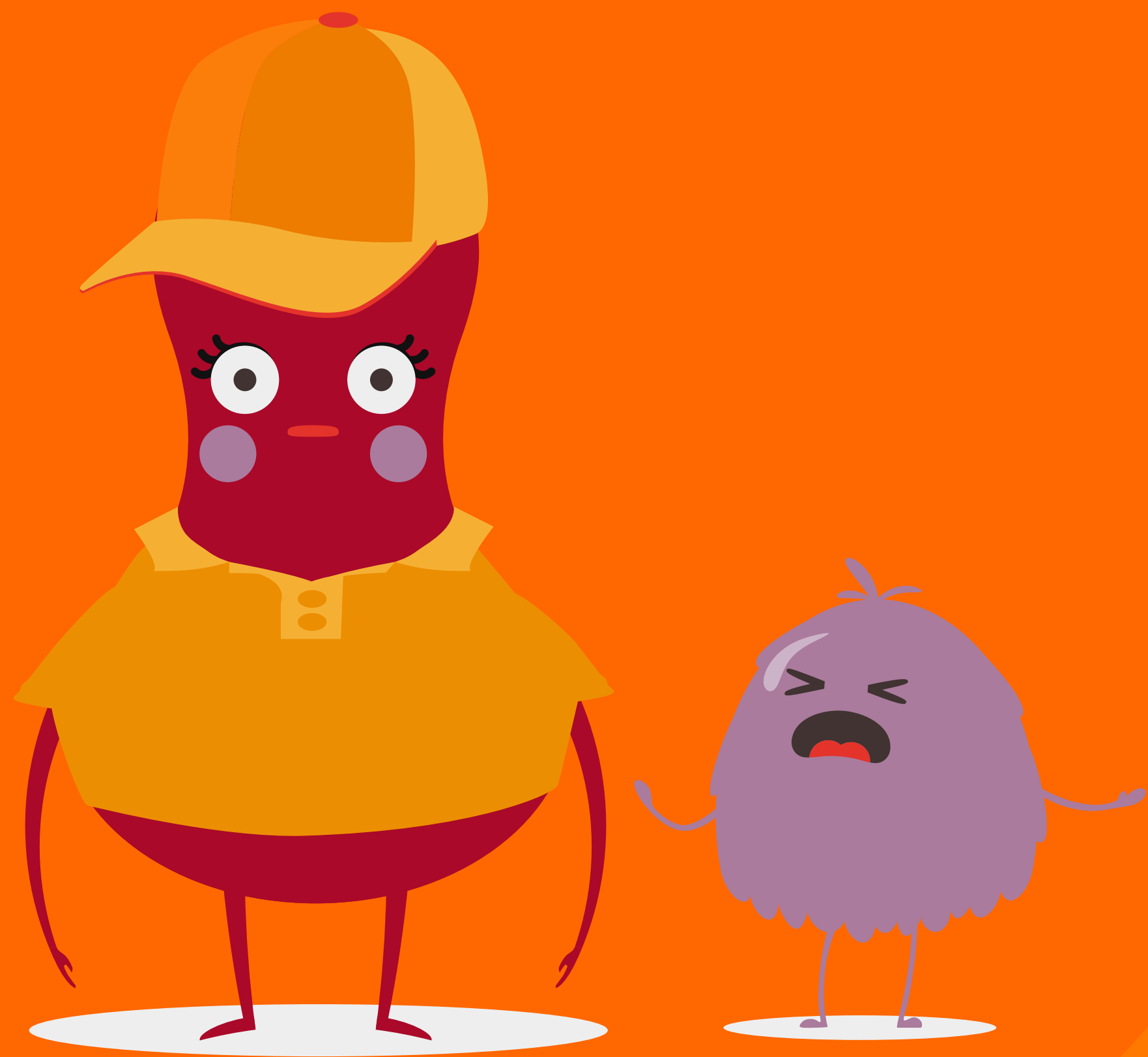
- Aprenda mais sobre como a inclusão pode acontecer e o que parece quando a inclusão não está a acontecer é algo que um aliado pode levar para a sua função de liderança diária.
- Por exemplo, tornar-se um aliado para a nossa rede de Deficiência e Aliados ajudá-lo-á a desenvolver uma melhor apreciação das necessidades diárias dos colegas com deficiência.



5 Ser estratégico na sua defesa

- Tal como não se pode fazer donativos para todas as causas dignas, um aliado não pode defender eficazmente todas as redes.
- Selecione a comunidade que melhor conhece ou que está mais interessado em ajudar e onde a sua voz pode servir mais os outros.
- Considere as suas experiências, os seus interesses e o valor que pode trazer a uma Rede. Discuta esta questão com o Responsável da rede e chegue a acordo sobre a forma como pode desempenhar um papel significativo.





09

Como é que
reconheço e abordo
as micro agressões?

Como é que reconheço e abordo as micro agressões?

Ter consciência das micro agressões permite-nos promover um ambiente mais inclusivo. Quando as pessoas são sujeitas a micro agressões constantes, podem sentir que não pertencem ao grupo e que não estão incluídas.

O que são micro agressões?

- As micro agressões referem-se a declarações ou ações pequenas e subtis que comunicam mensagens negativas ou insultuosas a grupos marginalizados.
- Muitas vezes não são intencionais, mas o impacto na pessoa que as sofre pode ser significativo.

Quais são alguns exemplos de micro agressões?

Exemplos de micro agressões são afirmações que expressam subtilmente suposições negativas sobre alguém com base na sua identidade, como a raça, o sexo, a sexualidade, o estado de incapacidade ou a pertença a outro grupo marginalizado.

- "É bastante inteligente para uma mulher".
- Referir-se a uma sala cheia de pessoas como "homens".
- "Não parece um gestor".
- "De onde é que é realmente?".
- "Não te considero deficiente".

Como devo reagir se me informarem que cometi uma micro agressão?

Pode ser fácil cometer uma micro agressão. Se tiver consciência de que disse algo que causou um impacto negativo a outra pessoa, eis algumas recomendações sobre como reagir:

- Escute sem ficar na defensiva. Se alguém lhe disser que algo que disse foi ofensivo ou inadequado, ouça e comprometa-se a aprender com a experiência.
- Peça desculpa pelo impacto negativo, mesmo que não intencional.
- Agradeça à pessoa por o ter alertado.
- Informe-se melhor sobre preconceitos inconscientes e micro agressões, lendo ou participando num evento.

Como é que reconheço e abordo as micro agressões?



O que fazer se testemunhar ou tiver conhecimento de uma micro agressão?

Testemunhar presencialmente uma micro agressão pode ser uma situação desconfortável para um gestor.

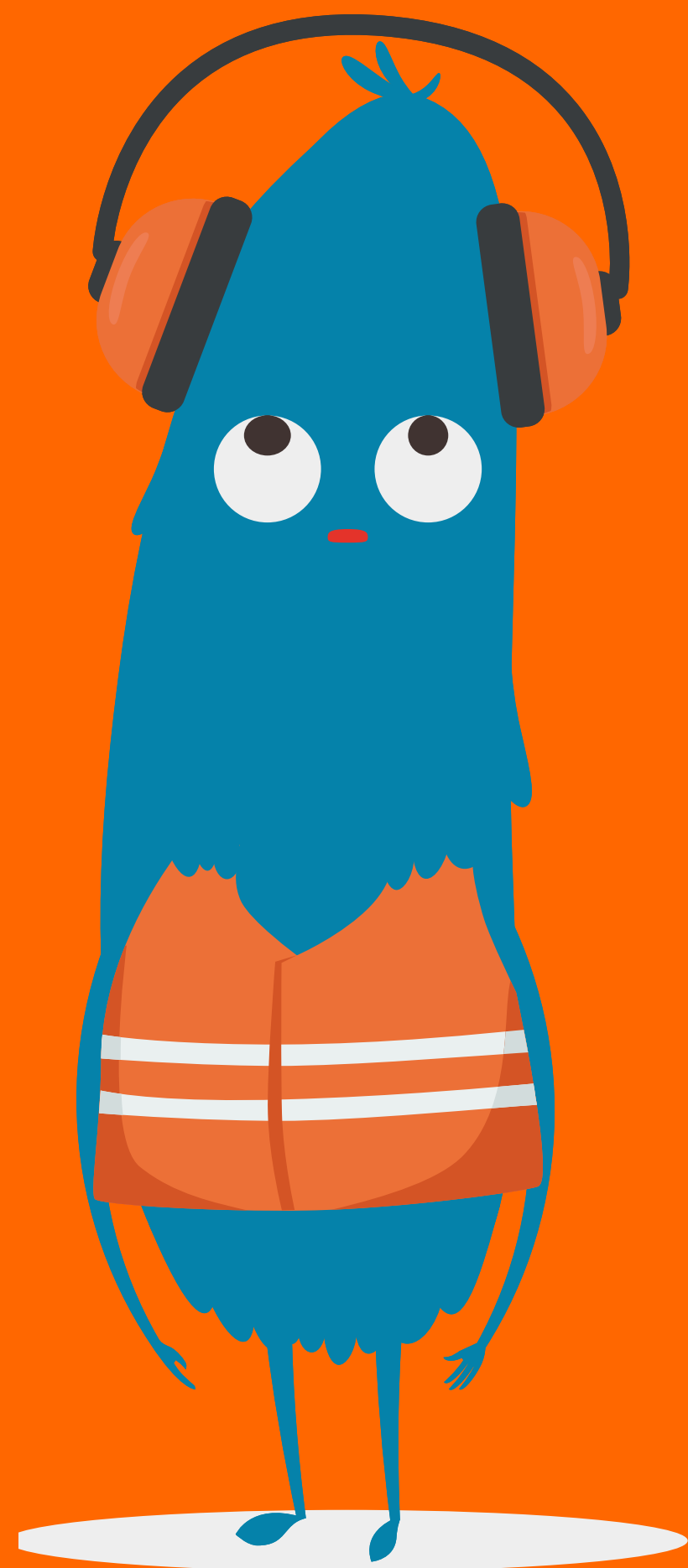
Rir de uma micro agressão demonstra o comportamento de um cúmplice, ao passo que fazer vista grossa, ignorar ou não reconhecer uma micro agressão demonstra o comportamento de um espectador. Todos nós devemos ter como objetivo sermos tolerantes quando testemunhamos uma micro agressão, reagir de forma adequada e verificar se o colega foi afetado.

A sua reação dependerá da situação. Se for apropriado, chame-o à atenção na altura. Se não o conseguir fazer, encontre uma oportunidade adequada para fazer o seguimento num ambiente mais privado e explicar porque é que as palavras foram inapropriadas. Incentive a outra pessoa a refletir sobre as suas ações.

Verifique como está o colega afetado o mais rapidamente possível, pergunte-lhe se está bem e ofereça-lhe apoio adicional, se necessário. Também é útil perguntar ao colega se ele preferia que a sua intervenção tivesse sido diferente, para que possa saber para o futuro e melhorar constantemente.

Onde posso procurar mais aconselhamento e apoio?

- Fale com um líder sénior ou com os RH.
- Se estiver interessado em saber mais, faça o curso Percipio - **Reconhecer e Abordar Micro comportamentos no local de Trabalho.**



10

Como é que
compreendo os
meus próprios
preconceitos?

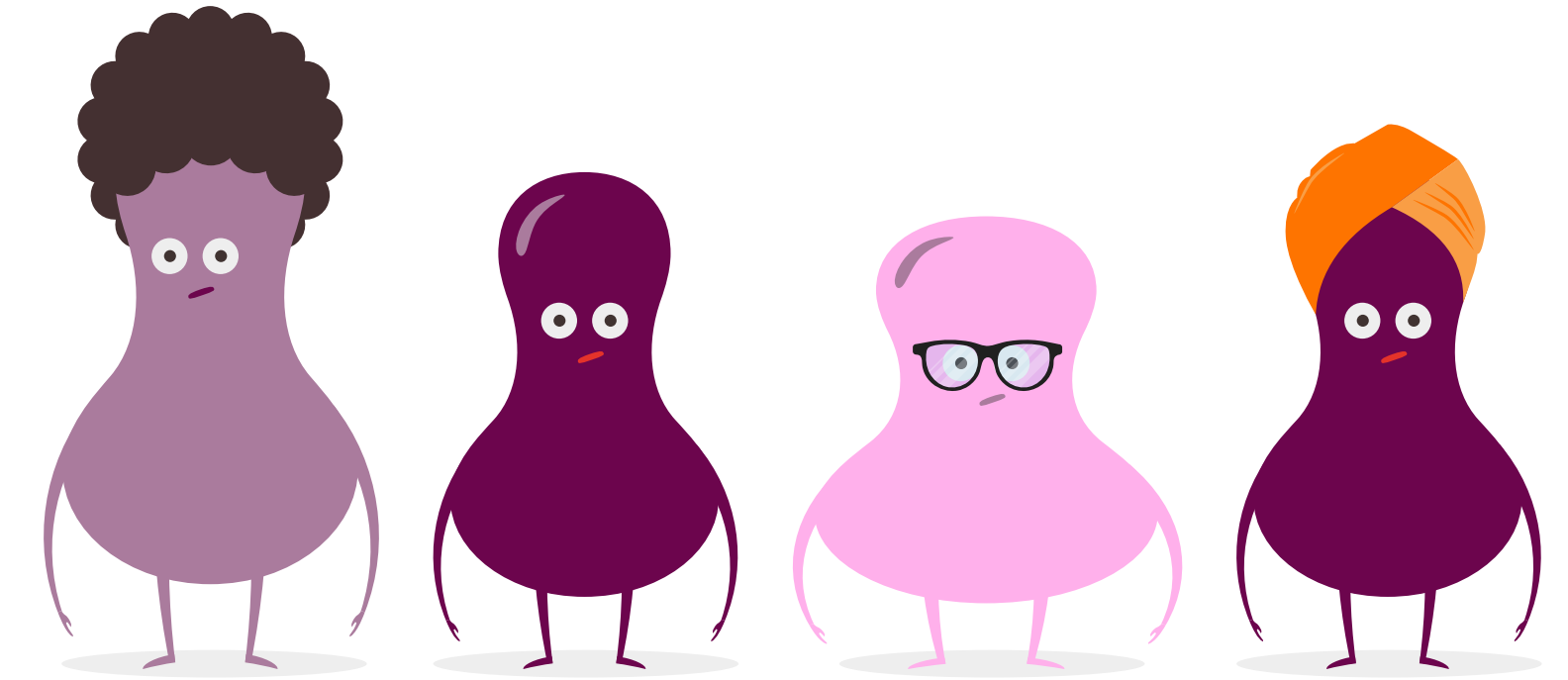
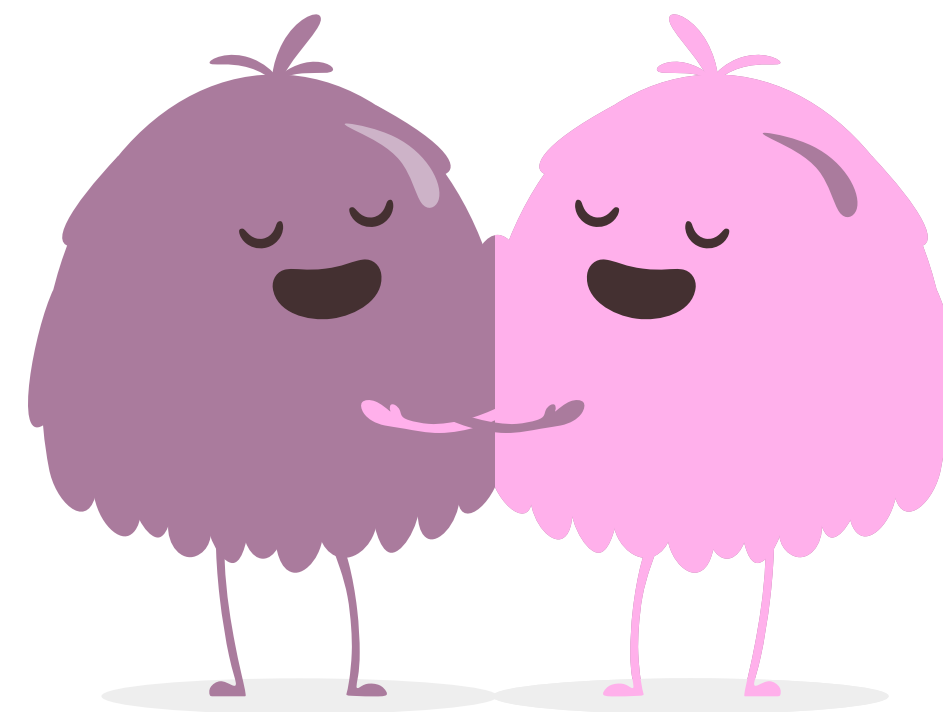
Como é que compreendo os meus próprios preconceitos?

Todos nós gostamos de acreditar que somos justos e razoáveis na nossa vida do dia-a-dia. Acreditamos que tomamos decisões com base num pensamento racional. No entanto, todos nós somos influenciados pelo ambiente que nos rodeia, seja ele social, familiar ou institucional.

Os nossos preconceitos inconscientes são atitudes mantidas subconscientemente, mas que têm impacto na forma como pensamos nos outros. Estas são cinco formas comuns de preconceito.

Afinidade

- Onde nos sentimos atraídos por outros que se parecem connosco. Estas semelhanças podem incluir origens, interesses e aparência.
- Por exemplo, no momento da contratação, pode sentir automaticamente que alguém que tenha frequentado uma determinada universidade é uma boa opção para a equipa.
- Para combater esta situação, pare e pergunte a si próprio porque é que se sente atraído por determinadas pessoas no trabalho.



Aparência

- Tratar as pessoas de forma diferente com base nos seus atributos físicos, que podem incluir a cor do cabelo, o peso, a altura e a perceção da beleza.
- Os estudos sugerem que as pessoas convencionalmente atraentes do ponto de vista físico, de acordo com os pontos de vista eurocêntricos/ocidentais, têm mais probabilidades de serem entrevistadas para empregos e contratadas, de progredirem rapidamente nas carreiras e de auferirem salários mais elevados do que os indivíduos convencionalmente pouco atraentes.
- Um processo de recrutamento estruturado que avalie os candidatos antes de qualquer entrevista presencial (ou em vídeo) ajuda a evitar preconceitos de aparência.

Como é que compreendo os meus próprios preconceitos?

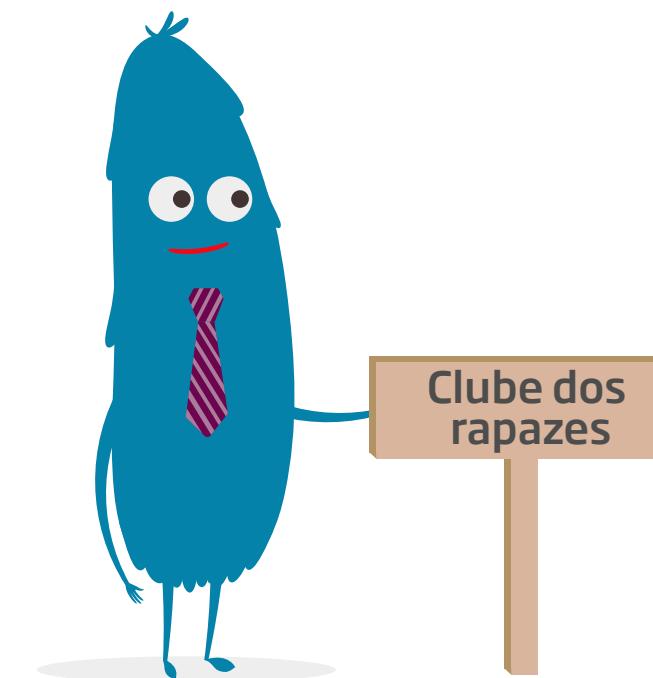
Confirmação

- A tendência para procurar e interpretar novas informações de forma a confirmar os seus próprios pontos de vista e negar ou ignorar as informações que contradizem o seu ponto de vista. Isto afeta a nossa capacidade de pensar objetivamente e pode levar a uma má tomada de decisões.
- Para o evitar, utilize dados para tomar decisões. Na contratação, fazer perguntas padronizadas baseadas nas competências dará a todos uma oportunidade justa.



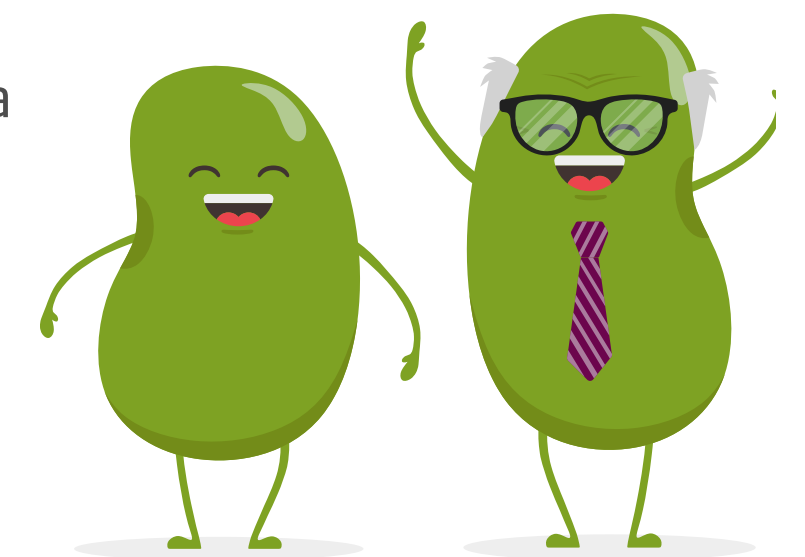
Género

- Quando um género é preferido em relação a outro, referindo-se mais frequentemente ao tratamento favorecido que os homens recebem no local de trabalho.
- Uma forma de evitar esta situação é através de práticas de contratação neutras em termos de género, implementando técnicas de avaliação anónimas, como testes de competências e amostras de trabalho.



Idade

- Refere-se a tratar alguém de forma menos favorável devido à sua idade, quer seja jovem ou idoso.
- Para combater o preconceito de idade, recompense os seus colaboradores com base no desempenho e não na antiguidade, escreva descrições de funções sem linguagem potencialmente discriminatória como "equipa jovem" e promova a mentoria inversa, em que os funcionários mais jovens são colocados em pares com funcionários mais antigos.



Onde posso encontrar mais informações?

Apoio à aprendizagem do preconceito inconsciente

- Se quiser saber mais sobre os preconceitos inconscientes, existem mais informações de aprendizagem disponíveis. Fale com o responsável local pela aprendizagem e desenvolvimento / de RH.
 - Considere realizar a formação sobre **Preconceitos inconscientes**.
- Existe uma grande quantidade de informação adicional disponível sobre Diversidade, Equidade e Inclusão, tanto a nível interno como externo.
 - Internamente, pode ler mais sobre a nossa **estratégia de DEI**.
 - Temos uma grande variedade de materiais adicionais de aprendizagem e desenvolvimento relevantes aos quais pode aceder **aqui**.
 - Em alternativa, pode falar com um colega dos RH e discutir a melhor forma de apoiar a Diversidade, Equidade e Inclusão na DS Smith.

Obrigado

