

Programa de formação contínua sensível ao género e à diversidade

Workshops presenciais

Liderança e gestão inclusivas

Cofinanciado pela
União Europeia

Orientação para formadores	Error! Bookmark not defined.
Sessão de formação.....	5
1. Liderança estratégica em DEI em STEM-TVET	5
Folheto 1: O meu compromisso com a liderança inclusiva	9
Conselho didático.....	11
Guia prático	13
Estudo	17
Chamada à ação.....	20
Material motivacional e promocional.....	23
Referências.....	24

Consórcio STEAM Coach, agosto de 2025	
Portugal	Mindshift Skills Hub
Alemanha	Internationaler Bund - IB Mitte gGmbH für Bildung und Soziale Dienste Niederlassung Sachsen
Bulgária	Bimec
Espanha	Agrupación Empresarial Innovadora De Fabricantes De Muebles Y Afines de la Región de Murcia
Países Baixos	Brainport Development



Este documento é o resultado da metodologia e do kit de recursos WP2 STEAM Coach, liderado pela Bimec, responsável pela conceção e design geral. Este trabalho está licenciado sob uma Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0 (CC BY 4.0).



Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.

Orientação para formadores

Este conjunto de sessões de formação presencial e recursos formativos de áreas de competência faz parte do Programa de formação contínua sensível ao género e à diversidade, desenvolvido no âmbito do projeto STEAM Coach. Os materiais visam apoiar os formadores na promoção de práticas inclusivas, reflexivas e sensíveis ao género em ambientes STEM-TVET, com um enfoque específico na Competência e consciencialização culturais. O documento inclui:

- ☑ duas sessões de formação estruturadas, incluindo objetivos claros, instruções passo a passo e atividades interativas com folhas de apoio e recursos formativos;
- ☑ uma ficha de orientação didática que oferece dicas de facilitação e estratégias de comunicação inclusiva;
- ☑ um guia prático para apoiar formadores e facilitadores na aplicação de uma abordagem interseccional e culturalmente sensível durante as sessões de formação;
- ☑ um estudo de caso de boas práticas que ilustra práticas eficazes para promover a inclusão de género nas STEM, oferecendo inspiração e *insights* práticos que podem ser adaptados a outros contextos;
- ☑ um modelo de apelo à ação que ajuda os participantes das sessões de formação e as suas equipas (quando aplicável) a transformar os *insights* da formação em ações concretas e compromissos partilhados para uma mudança inclusiva;
- ☑ material promocional motivacional com conteúdo visual (por exemplo, infográficos, cartazes) que sensibiliza, desafia estereótipos e incentiva um maior envolvimento com os objetivos do CPDP.

Antes da formação	Durante a formação	Após a formação
• Rever as duas sessões de formação para compreender a estrutura, os objetivos e o encadeamento. • Adaptar exemplos ou materiais (por exemplo, cartões de cenários, folhas de apoio) para refletir o contexto nacional ou institucional, se necessário. • Ler a ficha de Orientações metodológicas e o guia prático para se familiarizar com estratégias de facilitação inclusivas e linguagem.	• Seguir as instruções passo a passo apresentadas em cada secção. • Incentivar um diálogo aberto e respeitoso. Consultar as orientações metodológicas caso surjam questões sensíveis.	• Convidar os participantes a preencher o modelo de apelo à ação para os ajudar a transformar a aprendizagem em objetivos concretos. • Considerar a utilização dos materiais motivacionais para reforçar o compromisso no seio das instituições ou redes.

Sessão de formação



1. Liderança estratégica em DEI em STEM-TVET

Foco da formação	Diversidade, equidade e inclusão (DEI) Estratégias inclusivas de recrutamento e retenção
Objetivos	▪ Definir os princípios fundamentais da DEI em contextos STEM-TVET, incluindo barreiras sistémicas e interseccionalidade ▪ Desenvolver planos acionáveis para mitigar as barreiras sistémicas no recrutamento e retenção ▪ Modelar comportamentos de liderança inclusiva por meio de aprendizagem baseada em cenários
Público-alvo	Líderes de TVET/VET Formadores/instrutores Profissionais de orientação profissional/I&D
Duração	90 minutos
Materiais	Folha de apoio 5: O meu compromisso com a liderança inclusiva Estudo de caso: King – promovendo a contratação inclusiva de género no setor dos jogos Recursos online Programa de Mentoria <i>She'Innovates – UN'Women'Global'Innovation'Coalition' for'Change</i>

www.unwomen.org/en/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/she-innovates-campaign-and-mentoring-programme

Conselhos de uma mentora de toda a vida – *Saundra Yancy McGuire*, homenageada pela AAAS

www.aaas.org/resources/advice-aaas-lifetime-mentor-honoree-saundra-yancy-mcguire

Da pesquisa à prática: preparar e reter professores de STEM – AAAS

www.aaas.org/resources/research-practice-preparing-and-retaining-k-12-stem-teachers-high-need-school-districts

Folha de apoio 1: Cartões com cenários de preconceito

Folha de apoio 2: Folha de reflexão sobre estereótipos

Estudo de caso: Centro de Empoderamento Tecnológico para Mulheres (W.TEC)

Computador, projetor, *flipcharts*, *post it*, marcadores, etc.

INSTRUÇÕES

Passo 1. Introdução e quebra-gelo (10 minutos)

- Abrir o diálogo e apresentar o tema *DEI* e como este pode ser uma alavanca para a mudança sistémica no contexto *STEM-TVET*.
- Realizar a atividade de quebra-gelo: "*Uma barreira que enfrentei/observei*", solicitando aos participantes que escrevam em *post it* uma barreira sistémica ou cultural que tenham observado (por exemplo, "As mulheres são frequentemente ignoradas para cargos de liderança técnica"). Recolher três a quatro *post it*, lê-los em voz alta e agrupá-los por temas (por exemplo, preconceito no recrutamento, falta de mentoria)
- Conduzir um debate com base na seguinte questão:
"Como é que estas barreiras podem afetar a inovação e a retenção na organização?"
Validar as respostas e avançar para o Passo 2.

Passo 2. Apresentação: fundamentos, dados e estruturas de DEI (15 minutos)

- Fornecer aos participantes uma explicação clara sobre:
 - "A proporção de mulheres entre os doutorados em engenharia na UE-27 diminuiu de 27,93% em 2015 para 27,01% em 2018".
 - "*As equipas com diversidade de género têm 21% mais probabilidades de superar os seus pares*" (McKinsey).
 - Interseccionalidade: explicar como a raça, a classe social e a deficiência agravam as barreiras existentes.
Partilhar um a dois exemplos do país ou contexto local (por exemplo, a disparidade de género num programa de EFP alemão no setor automóvel).
- Colocar as seguintes perguntas aos participantes, promovendo o debate:
Qual destas estatísticas o surpreende?
Onde já observou situações semelhantes?
(Acrescentar mais exemplos, se necessário)

Passo 3. Atividade em grupo: auditoria de recrutamento (25 minutos)

- Dividir os participantes em pequenos grupos (três a cinco pessoas).
- Distribuir três a cinco exemplos reais de descrições de funções técnicas, obtidas previamente em plataformas online, juntamente com o manual "2. Como conceber e implementar processos de recrutamento inclusivos em instituições de EFP em STEM", como apoio à análise e à debate sobre linguagem inclusiva e estratégias de redução de preconceitos.
- Peça aos grupos que analisem as descrições de cargos de exemplo usando a lista de verificação do guia.
- Orientar os grupos a:
 - Identifiquem elementos que possam excluir involuntariamente mulheres ou grupos sub-representados (por exemplo, linguagem de género, critérios de qualificação rígidos);
 - Destacarem termos ou frases potencialmente tendenciosas (por exemplo, "proativo agressivo") e sugerirem alternativas mais inclusivas (por exemplo, "solucionador de problemas colaborativo");
 - Redigirem uma versão revista e inclusiva da descrição da função e explicarem brevemente a lógica por trás de cada alteração significativa.
- Cada grupo partilha uma alteração-chave realizada e o raciocínio por detrás dessa escolha. O facilitador estabelece ligações com padrões sistémicos mais amplos, como o impacto da linguagem na perceção de inclusão e exclusão no processo de candidatura, reforçando o papel do recrutamento inclusivo na ampliação do leque de talentos. Através de um exemplo real e com tempo limitado, as equipas praticam a identificação de preconceitos subtis, como adjetivos associados a género ou requisitos inflexíveis, enquanto aprendem a utilizar ferramentas como o *Gender Decoder*. O formato de ronda relâmpago mantém os níveis de energia elevados e o mural de compromissos públicos (físico ou digital) garante o acompanhamento. Exemplo: uma equipa pode perceber que o seu anúncio de emprego para "programador estrela" desencoraja candidatas do sexo feminino e alterá-lo para "engenheiro de software colaborativo" – uma decisão fundamentada em dados que indicam que anúncios neutros em termos de género atraem 42% mais candidaturas diversificadas (*LinkedIn Talent Solutions*). Este exercício é adequado para profissionais de RH e gestores de recrutamento técnico, podendo ser adaptado a diferentes níveis de experiência.

Passo 4. Atividade em grupo: estudo de caso sobre retenção e conceção de estratégia (55 minutos)

- Apresentar o Estudo de Caso 2: *King's 'Promover' a 'contratação' inclusiva 'de' género 'no' setor' dos 'jogos'*.
- Solicitar aos grupos pré-definidos que elaborem um breve Resumo de Política de Retenção com base no estudo de caso. Este resumo pode incluir medidas como: programas de mentoria, apoio a cuidadores, ou iniciativas de liderança inclusiva.
- Pedir a cada grupo que utilize um *flipchart* para esboçar a proposta e preparar uma breve explicação sobre como esta aborda os principais desafios de retenção num contexto *STEM-TVET*.
- Estimular a reflexão e ligação à realidade dos participantes, com perguntas como:
 - Que elementos do estudo de caso parecem mais adequados ao contexto da vossa organização e porquê?
 - Que barreiras podem surgir ao implementar iniciativas semelhantes?
 - Que recursos, parcerias ou práticas existentes poderiam apoiar os vossos esforços de retenção?

Passo 5. Ação individual/em grupo: cartões de compromisso (15 minutos)

- Solicitar aos participantes que consultem o Folheto 5: O meu compromisso com a liderança inclusiva e escolham entre uma a três ações concretas às quais se comprometem.
-

-
- Cada ação deve incluir um cronograma e uma métrica de sucesso (por exemplo: "Vou orientar uma formanda de engenharia através de reuniões mensais a partir do próximo mês").
 - Após a redação dos compromissos individuais, convidar os participantes a partilharem e debaterem os seus compromissos em pares ou pequenos grupos.
 - Pedir aos participantes que publiquem os seus compromissos num *Mural' de' Compromissos* (físico ou digital). Os facilitadores podem incluir compromissos organizacionais (por exemplo: lançar mesas redondas sobre inclusão ou acompanhar o equilíbrio de género nas promoções) e guiar os participantes em dramatizações sobre como defender estas ideias junto de *stakeholders* céticos, com recurso a dados.
-

Passo 6. Avaliação e encerramento (10 minutos)

- Recapitular os temas centrais da sessão:
 - o Princípios de DEI
 - o Práticas de recrutamento inclusivo
 - o Sistemas de retenção eficazes
 - Distribuir *post it* ou utilizar um quadro digital. Pedir aos participantes para completarem a frase: "Vou...", com uma ação concreta com a qual se comprometem (por exemplo: "Vou orientar uma mulher da minha equipa técnica este ano").
 - Recolher as respostas para promover a responsabilização e orientar futuras ações de acompanhamento ou *coaching*.
-

Folha de apoio 1: O meu compromisso com a liderança inclusiva

Esta ferramenta de reflexão orientada para a ação foi concebida para apoiar líderes em contextos *STEM-TVET* na transição da intenção para o impacto. O objetivo é identificar um compromisso significativo que promova a igualdade de género e a inclusão na sua organização, definindo etapas concretas e prazos para a sua concretização. Este compromisso fomenta a responsabilidade individual e contribui para a criação de uma cultura de liderança inclusiva. Sustentado por estudos da *Harvard Business Review* e da *McKinsey*, este modelo transforma o apoio passivo à diversidade em compromissos ativos, com metas mensuráveis e prazos definidos.



O meu compromisso pessoal

Eu, _____, comprometo-me a promover a inclusão na minha organização através das seguintes ações:

- ☐ Mentoria: "Vou orientar, nos próximos três meses, pelo menos uma mulher ou pessoa sub-representada numa função técnica."
- ☐ Alteração de políticas: "Irei defender horários de trabalho flexíveis ou a diversidade nos painéis de recrutamento até [data]."
- ☐ Capacitação pessoal: "Concluirei uma formação sobre preconceitos inconscientes / um workshop sobre *DEI* até [data]."

Exemplo: "Comprometo-me a auditar os nossos materiais de recrutamento quanto à linguagem de género até junho de 2024 e a implementar a análise cega de currículos para todas as funções técnicas."

Compromisso da minha equipa/organização

A minha equipa irá:

- ☐ Mensurar: *Acompanhar a diversidade de género nas promoções e liderança de projetos*
(ex.: "Reportar métricas trimestrais à direção")
- ☐ Valorizar: *Dar visibilidade às conquistas das mulheres*
(ex.: "Lançar uma série de destaque sobre 'Mulheres em STEM'").
- ☐ Atribuir recursos: *Destinar orçamento a iniciativas de DEI*
(ex.: "Financiar bolsas para mulheres em programas de EFP").

Exemplo: "A minha equipa irá organizar mesas redondas sobre inclusão bimestrais para abordar as barreiras enfrentadas pelas mulheres nos nossos departamentos técnicos."

Plano de responsabilização

Para garantir o cumprimento do meu compromisso, irei partilhá-lo com:

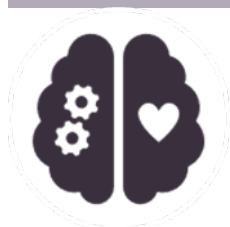
- ☐ A minha chefia direta
- ☐ Um/a colega
- ☐ A minha equipa

Data de registo: [MM/DD/AAAA]

Métrica de sucesso: "Aumentar a retenção de mulheres no meu departamento em 10% no prazo de 1 ano."

Conselho didático

Facilitar o diálogo sobre estereótipos culturais em *STEM/TVET*



Este guia foi concebido para apoiar formadores na facilitação de *workshops* sobre liderança inclusiva, colmatando a lacuna entre os dados baseados em evidência – como as disparidades de género nos setores *STEM* – e estratégias práticas, como auditorias de recrutamento e políticas de retenção. Oferece estruturas que permitem abordar barreiras sistémicas e promover a responsabilização através de compromissos assumidos pelos participantes.

O que fazer e o que não fazer para uma liderança inclusiva

O que fazer	O que não fazer
• Utilizar dinâmicas de quebra-gelo anónimas, como <i>post it</i>, para identificar barreiras sem constranger os participantes • Relacionar os resultados das atividades do <i>workshop</i> (ex.: auditoria de descrições de funções) com dados do mundo real (ex.: taxas de retenção) • Demonstrar vulnerabilidade através de exemplos de erros cometidos por líderes (ex.: contratação com base em enviesamento de afinidade) • Apresentar soluções escaláveis com base em estudos de caso (ex.: programa de mentoria da SAP) • Preparar exemplos locais (ex.: disparidade de género na EFP na Alemanha) para fundamentar a discussão • Reconhecer que o desconforto durante os debates sobre estratégias de retenção faz parte do processo de aprendizagem	• Assumir que todos os participantes reconhecem os preconceitos sistémicos e apresentar diretamente estatísticas concretas (ex.: disparidade de género nos doutoramentos em engenharia na UE). • Tratar a liderança inclusiva como uma <i>soft skill</i> e não enfatizar o seu impacto na inovação (ver, por exemplo, os dados da <i>McKinsey</i>). • Ignorar a interseccionalidade e não ligar as disparidades de género a questões de raça, deficiência ou classe, quando relevante. • Permitir que o debate permaneça num nível teórico e não incentivar compromissos concretos (ex.: "auditar painéis de recrutamento até ao 4.º trimestre"). • Sobrecarregar com dados; é necessário equilibrar as estatísticas com atividades participativas (ex.: co-criação de excertos de políticas). • Pressionar os participantes a partilhar experiências pessoais. Em alternativa, disponibilizar formulários de saída anónimos.

Sugestões de utilização nas sessões de formação

- Preparação: Rever antecipadamente as estatísticas (Passo 2) e os estudos de caso (Passo 4), antecipando reações e dúvidas frequentes por parte dos participantes.
- Quebra-gelo (Passo 1): Utilizar *post it* anónimos para assegurar um ambiente de segurança psicológica.
- Auditoria de recrutamento (Passo 2): Consultar a tabela “*O que fazer*” como orientação para identificar preconceitos nas descrições de funções.
- Estratégia de retenção (Passo 3): Destacar a adaptabilidade do modelo da SAP à realidade dos contextos locais.
- Compromissos (Passo 4): Incentivar compromissos específicos e mensuráveis (por exemplo: “*orientar uma mulher este ano*”), utilizando a tabela “*O que fazer*” como sugestão orientadora.

Notas ou recursos adicionais

Iniciativa de contratação inclusiva da King

www.king.com/about-us/diversity-inclusion

- ☑ Política de recrutamento inclusiva e inspiradora, com triagem cega de currículos, anúncios de emprego livres de preconceitos e parcerias estratégicas para atrair talentos diversificados, demonstrando que é possível promover mudança sistémica num setor tecnológico maioritariamente masculino.

Relatório *She'Figures 2024*

www.op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-en

- ☑ Publicação emblemática da Comissão Europeia sobre igualdade de género na investigação e inovação. Apresenta dados abrangentes sobre a representação das mulheres nas áreas académicas, em cargos de liderança e nos processos de tomada de decisão em matéria de financiamento na UE. *[Conteúdo só disponível em inglês]*.

Guia prático

Como conceber e implementar processos de recrutamento inclusivos em instituições *STEM/TVET*



A Lista de Verificação para o Recrutamento Inclusivo é uma ferramenta prática concebida para apoiar organizações *STEM-TVET* na eliminação de preconceitos de género nos seus processos de recrutamento, desde a redação dos anúncios até à integração de novos talentos. Cada secção apresenta passos concretos para garantir que as práticas de recrutamento são equitativas e atrativas para mulheres e grupos sub-representados, alinhando-se com as melhores práticas em matéria de diversidade e inclusão.

Ao utilizar esta ferramenta, as organizações podem desenvolver sistemas de recrutamento mais transparentes, conscientes dos preconceitos e promover culturas de trabalho que reflitam um compromisso real com a excelência inclusiva.

Esta lista pode ser utilizada para auditar práticas atuais, identificar áreas de melhoria e orientar mudanças sistémicas. Para maximizar o seu impacto, recomenda-se o acompanhamento regular de indicadores de diversidade, como dados demográficos de candidatos e taxas de progressão na carreira.

Como implementar este guia?

Esta ferramenta foi desenhada para uma utilização flexível — tanto como parte integrante do *Workshop 3*, como de forma autónoma, por equipas de RH e decisores. Pode ser aplicada de três formas principais:

- ☑ Como ferramenta de autoavaliação, para auditar práticas de recrutamento e identificar potenciais preconceitos.
- ☑ Como estrutura de planeamento, para orientar processos inclusivos; da elaboração de descrições de funções à integração de novos colaboradores.
- ☑ Como base para debate em reuniões de equipa ou sessões de formação, promovendo um entendimento comum e responsabilidade partilhada sobre recrutamento equitativo.

Em qualquer uma das abordagens, é fundamental trabalhar cada secção da lista de forma sistemática, refletindo sobre as práticas atuais e registando as ações já implementadas ou ainda a planear. A articulação desta ferramenta com métricas internas de diversidade permite monitorizar o progresso e garantir impacto sustentado.

Lista de verificação para recrutamento inclusivo

	TÓPICOS	ITENS A VERIFICAR
DESCRIÇÕES DE FUNÇÕES	Linguagem	☐ Utilizar termos neutros em termos de género (ex.: "colaborativo" em vez de "competitivo"). ☐ Evitar adjetivos estereotipados (ex.: "ninja", "agressivo"). ☐ Ferramentas: Testar com o <i>Gender Decoder</i> .
	Requisitos	☐ Distinguir entre competências "obrigatórias" e "preferenciais", para evitar excluir involuntariamente candidatas. ☐ Incluir opções de flexibilidade (ex.: teletrabalho, horários a tempo parcial).
RECURSO E DIVULGAÇÃO	Canais	☐ Estabelecer parcerias com redes de mulheres em <i>STEM</i> (ex.: <i>Women Who Code</i>). ☐ Anunciar em plataformas diversificadas (ex.: <i>STEM Women</i>).
	Mensagens	☐ Destacar os compromissos com a <i>DEI</i> (ex.: "Encorajamos as mulheres a candidatarem-se"). ☐ Apresentar modelos inspiradores (fotos ou citações de colaboradoras).
PROCESSO DE SELEÇÃO	Triagem cega	☐ Remover nomes, fotografias e universidades das análises iniciais dos currículos. ☐ Utilizar grelhas estruturadas para pontuar candidaturas de forma objetiva.
	Painel de entrevistas	☐ Garantir diversidade de género entre os entrevistadores. ☐ Formar o painel sobre preconceitos inconscientes (ex.: evitar enviesamentos como a "adequação cultural").

TÓPICOS		ITENS A VERIFICAR
AVALIAÇÃO E OFERTA	Métricas	☐ Acompanhar as proporções de género em cada fase do processo de recrutamento (ex.: % de mulheres na <i>shortlist</i>). ☐ Auditar as propostas salariais para assegurar paridade (usar ferramentas como <i>PayScale</i>).
	Integração	☐ Atribuir mentores aos novos colaboradores (sobretudo a mulheres em funções técnicas) ☐ Fornecer acesso a grupos de afinidade (ex.: redes internas de mulheres em tecnologia).
MELHORIA CONTÍNUA	Ciclo de <i>feedback</i>	☐ Recolher <i>feedback</i> junto dos candidatos (sobretudo os que recusaram ofertas) sobre perceções de inclusão. ☐ Rever anualmente esta lista de verificação com as equipas de RH e diversidade.

Estudo de caso

King: promovendo a contratação inclusiva de género no setor dos jogos



Fundada em 2003, a King é uma desenvolvedora de jogos para dispositivos móveis reconhecida internacionalmente por sucessos como *Candy Crush Saga*. Com sede em Londres, a empresa opera na Europa e na América do Norte. Tal como muitas organizações do setor dos jogos, enfrentava desafios relacionados com o desequilíbrio de género em funções técnicas e criativas, com as mulheres significativamente sub-representadas. Em 2018, apenas cerca de 34% das novas contratações eram mulheres ou pessoas não binárias, apesar de 70% da sua base de utilizadores ser feminina e 70% da força de trabalho do setor no Reino Unido ser masculina. Reconhecendo uma clara desconexão entre os seus colaboradores

e o seu público, a King definiu como meta alcançar a paridade de género no recrutamento até 2020. Em resposta, lançou um programa estratégico de Diversidade e Inclusão com o objetivo de promover uma maior inclusão, sobretudo nas áreas STEAM. O programa focou-se na criação de um processo de recrutamento justo, na melhoria da cultura organizacional e na ampliação do alcance a grupos sub-representados.

Ações implementadas

Para promover o equilíbrio de género e reforçar a inclusão nos seus processos de recrutamento, a King adotou uma estratégia multinível e baseada em dados, com o objetivo de eliminar barreiras sistémicas e integrar práticas inclusivas em todas as fases da captação de talento. Um dos elementos centrais desta abordagem foi a criação de um manual de contratação inclusiva – um guia interno dirigido a recrutadores e gestores de contratação – assegurando que: as descrições das funções evitavam linguagem com conotação de género; os painéis de entrevista eram representativos e diversificados; os processos de avaliação estavam padronizados, de modo a reduzir o viés. Este manual capacitou as equipas para adotarem práticas mais justas ao longo de todo o processo de recrutamento, desde a publicação das ofertas até à decisão final de contratação.



Fonte: www.careers.king.com

Para mitigar ainda mais os preconceitos inconscientes, a King introduziu a triagem cega de currículos, removendo dados demográficos identificáveis (nome, fotografia e morada) e

assegurando que todas as descrições de cargos utilizavam linguagem neutra em termos de género. Esta mudança simples, mas impactante, contribuiu para equilibrar as oportunidades entre todos os candidatos e desafiou normas enraizadas no recrutamento tecnológico. Por exemplo, os anúncios de emprego da King evitam expressões como *rockstar* ou *ninja* — que se demonstraram desencorajadoras para candidatas do sexo feminino —, substituindo-as por termos mais inclusivos como *colaborativo*, *solucionador de problemas* ou *orientado para o trabalho em equipa*. Outras iniciativas de relevo incluem:

Parcerias com a Code First: Girls e Diversi: estas colaborações permitem oferecer bolsas, cursos gratuitos de programação, mentoria e percursos profissionais a mulheres e pessoas não binárias interessadas em tecnologia. www.codefirstgirls.com/

Envolvimento comunitário: patrocínio contínuo e participação em eventos como *Women in Games* e *Girls Who Code*, promovendo a visibilidade e o acesso de mulheres à área tecnológica www.womeningames.org / www.girlswhocode.com

Eventos internos de carreira: organização de *workshops* de recrutamento e eventos de *networking* destinados a estudantes que se identificam como mulheres e a programadores em início de carreira, criando canais diretos de captação de talento.

Colaboração com *stakeholders*: iniciativas colideradas pelas equipas *People & Culture* da King, liderança técnica, ONG e grupos de defesa, promovendo a inclusão quer na cultura organizacional, quer na estratégia global da empresa. Um exemplo notável é o **Programa de Bolsas de Estudo King & Swedish Games Industry**, dirigido a mulheres e pessoas não binárias com idades entre os 18 e os 29 anos, residentes na Suécia e interessadas em ingressar no setor dos jogos. O programa, com a duração de oito meses, inclui: formação em desenvolvimento de jogos, mentoria com colaboradores da King, acesso a grandes eventos do setor, participação em *masterclasses*. Os participantes selecionados são integrados na Kingdom, onde adquirem experiência prática e apoio profissional para iniciar uma carreira no setor tecnológico e dos jogos.



Resultados e impacte



Lições de aprendizagem

- ☑ A transparência dos dados reforça a responsabilização e permite monitorizar o progresso.
- ☑ A inclusão na contratação deve estar integrada na cultura da organização, e não ser tratada como uma iniciativa isolada.
- ☑ As parcerias com ONG e grupos de defesa ampliam o alcance e o fluxo de talento.
- ☑ O sucesso a longo prazo depende do compromisso da liderança e da formação contínua.
- ☑ Dica de transferibilidade: o modelo do *manual de contratação inclusiva* pode ser adaptado e replicado por outras empresas do setor tecnológico.

Chamada à ação

Do compromisso ao progresso: um plano de ação para uma liderança inclusiva



Folha de trabalho para planeamento de ações

Este manual apoia os líderes na transformação dos seus compromissos em ações estruturadas e mensuráveis. Disponibiliza uma estrutura clara para definir metas, acompanhar o progresso e garantir a responsabilização, colmatando a lacuna entre a intenção e os resultados tangíveis nas práticas de liderança inclusiva.

Componentes

O **Plano de Ação para uma Liderança Inclusiva** foi concebido para apoiar tanto indivíduos como equipas na transição das suas aspirações de liderança inclusiva para ações concretas e mensuráveis. Combina o compromisso pessoal com a responsabilidade coletiva, assegurando que a liderança inclusiva se torne uma prática contínua, e não um compromisso pontual.

Cada entrada no plano centra-se em:

- ☒ Compromisso de liderança pessoal (meta/compromisso)
- ☒ Ações definidas
- ☒ Pessoas ou equipas responsáveis
- ☒ Cronograma
- ☒ Recursos/apoio necessários
- ☒ Métricas para acompanhar o sucesso

Instruções de utilização

Apresentar esta ferramenta no final do *Workshop 3*, sobretudo se vários participantes pertencerem à mesma organização, departamento ou equipa. Funciona melhor como: uma atividade em pequenos grupos, uma tarefa de reflexão individual, ou parte de uma sessão de seguimento dedicada ao planeamento da implementação.

- ☑ Incentivar cada equipa ou participante a rever a Folha de apoio 5: *O meu compromisso com a liderança inclusiva*.
- ☑ Usar o planeador de ações para documentar entre um a três compromissos concretos, ligando metas pessoais à mudança institucional.
- ☑ Utilizar o planeador como base para retrospectivas de equipa, conversas de *coaching* ou revisões do progresso em Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).

Passos de utilização

1. Distribuir a versão impressa ou digital do planeador a indivíduos ou grupos.
2. Identificar uma a duas situações de aprendizagem ou compromissos-chave do *workshop* que se relacionem diretamente com a função ou o contexto de cada participante.
3. Preencher o planeador (uma linha por ação), assegurando que cada entrada inclua um cronograma claro e métricas de sucesso.
4. Debater em grupo como será disponibilizado o apoio necessário e o que pode facilitar ou dificultar o progresso.
5. Incentivar o *feedback* entre pares e garantir que os compromissos sejam partilhados e visíveis (por exemplo, através de um *mural digital de compromissos*, reuniões de equipa ou momentos de verificação da inclusão).

Sugestões de acompanhamento

- ☑ Revisitar o **planeador de ações** durante reuniões de equipa, *one-on-one* ou *workshops* de seguimento.
- ☑ Solicitar aos participantes uma **atualização de progresso** entre 30 a 60 dias após o *workshop*.
- ☑ Criar uma versão digital partilhada (por exemplo, no *Google' Sheets* ou *Miro*) onde o progresso possa ser atualizado e acompanhado em equipa.
- ☑ Incluir um **check/in trimestral** para identificar, que ações geraram mudança, o que foi aprendido, e como a prática de liderança inclusiva evoluiu.

Plano de ação para liderança inclusiva

Compromisso pessoal de liderança	Ações/Passos	Quem é responsável?	Cronograma	Apoio ou recursos	Métrica de sucesso
<i>Cada participante define o seu próprio compromisso com a liderança inclusiva, selecionando entre uma a três ações concretizáveis que se compromete a realizar. Estas podem incluir: mentoria, defesa de políticas, ações de formação ou outros comportamentos de liderança que promovam a inclusão.</i>	<i>Listar ações claras e práticas que a equipa deverá implementar para atingir a meta. Focar em ações específicas e mensuráveis.</i>	<i>Designar uma pessoa ou uma pequena equipa responsável pela implementação da ação.</i>	<i>Estabelecer um prazo realista, incluindo data de início, prazo final ou pontos de verificação.</i>	<i>Indicar ferramentas, formação ou apoios que facilitem o sucesso da ação.</i>	<i>Definir como será feito o acompanhamento do progresso: através de dados, feedback, níveis de participação ou mudanças observadas.</i>
<i>Exemplo: Auditar anúncios de emprego para identificar e corrigir linguagem com viés de género.</i>	<i>Exemplo: Rever descrições de cargos técnicos utilizando a ferramenta Gender Decoder e reformular três termos tendenciosos por anúncio.</i>	<i>Exemplo: Equipa de Diversidade e Equidade e Inclusão DEI e gestor de contratação.</i>	<i>Exemplo: Concluir no prazo de quatro semanas.</i>	<i>Exemplo: Ferramenta Gender Decoder e Manual de Contratação Inclusiva.</i>	<i>Exemplo: Aumento de diversidade de candidatos nos anúncios revistos.</i>

Material motivacional e promocional

Infográfico: Conceitos-chave para promover a igualdade de género na liderança em STEM



Referências

Adichie, C. N. (2009). The danger of a single story [Video]. TED.

www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story

AAAS. (n.d.-a). Advice from a lifetime mentor – AAAS Honoree Sandra Yancy McGuire.

American Association for the Advancement of Science. www.aaas.org/resources/advice-aaas-lifetime-mentor-honoree-sandra-yancy-mcguire

AAAS. (n.d.-b). Research to practice: Preparing and retaining STEM teachers in high-need school districts. American Association for the Advancement of Science.

www.aaas.org/resources/research-practice-preparing-and-retaining-k-12-stem-teachers-high-need-school-districts

European Commission. (2024). She figures 2024: Gender in research and innovation. Publications Office of the European Union. [www.op.europa.eu/en/publication-detail/-](https://www.op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-en)

[/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-en](https://www.op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-en)

King. (n.d.). Diversity and inclusion at King. www.careers.king.com

LinkedIn Talent Solutions. (2019). Language matters: How word choice can impact gender diversity in job ads. [www.business.linkedin.com/talent-](https://www.business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2019/language-matters-gender-diversity-job-ads)

[solutions/blog/diversity/2019/language-matters-gender-diversity-job-ads](https://www.business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2019/language-matters-gender-diversity-job-ads)

McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters.

www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

UN Women. (n.d.). She Innovates Mentoring Programme – UN Women Global Innovation

Coalition for Change. www.unwomen.org/en/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/she-innovates-campaign-and-mentoring-programme



STEAM COACH WOMEN IN STEM

88 226
Ra
Radio

87 223
Fr
Francium

75 186.21
Re
Rhenium

99 252
Mt
Meitnerium

84 209
Po
Polonium

91 231.04
Pa
Protactinium

Co-funded by
the European Union

