

## **Introdução**

Dados oficiais evidenciam as barreiras que afetam as oportunidades de igualdade e ascensão profissional de negras e negros dentro das empresas, apesar de representarem 56,4% da população e 50,3% dos estudantes nas universidades. Buscando contribuir para a superação dessa realidade, a ABRH-RJ criou o projeto Empresas sem Barreiras com a cooperação do MPT-RJ. A ideia central da iniciativa era articular uma rede de inclusão e aproximação de quem quer contratar e quem precisa ser contratado, de modo a promover a equidade étnico-racial nas organizações.

O projeto visava, inicialmente, proporcionar orientação para profissionais de recursos humanos e empresas. E, dessa forma, implementar ações afirmativas nos processos de seleção para vagas de estágio ou efetivas. Além disso, o programa se propunha a promover debates e palestras sobre o viés inconsciente do racismo estrutural e institucional, e, também, sobre privilégios e representatividade.

No entanto, ao olhar a própria realidade interna e externa, a ABRH-RJ percebeu a pouca ou nenhuma diversidade racial na liderança das próprias áreas de RH das empresas. E, por esse motivo, lançou uma nova iniciativa, o Crescer sem Barreiras. O objetivo principal passou a ser, então, dar visibilidade e suporte, assim como criar uma rede de apoio para o crescimento de profissionais negros e negras que atuam ou venham a atuar em Recursos Humanos.

Este documento traz reflexões dos participantes do primeiro grupo de profissionais do projeto Crescer sem Barreiras. Traz também sugestões de práticas para a promoção da igualdade e equidade de raça, como forma de fortalecer a cultura organizacional de diversidade nas empresas.

## **1. RECRUTAMENTO INCLUSIVO: O QUE, POR QUE E PARA QUEM**

Mariana Barbosa Santos

Não é exagerado afirmar que, não faz muito tempo, os processos seletivos de empresas, de diferentes tamanhos e segmentos, tinham um formato único e buscavam um perfil específico de profissional. Salvo raríssimas exceções, naquela visão, o futuro colaborador perfeito era jovem e tinha “boa aparência”. E como a chamada “boa aparência” se baseava em padrões estereotipados e atravessados pelo viés do preconceito, não-brancos já perdiam alguns pontos nesse aspecto. Precisava ser extrovertido, independente da função que iria exercer e teria que ser formado nas universidades públicas ou particulares renomadas. Dessa forma, a afinidade com a cultura da companhia, os valores do candidato, a bagagem profissional e pessoal eram aspectos considerados, evidentemente, mas tinham menor relevância no processo. Quem se saísse melhor na dinâmica de grupo, após vencer a etapa da triagem de currículo, era o grande vencedor da competição, opa..., digo, da seleção.

O mundo girou, logo, as discussões sobre propósito, felicidade no trabalho e diversidade entraram definitivamente na pauta das empresas, ou,

pelo menos, na daquelas que pensam em resultados sustentáveis. Agora, quando falamos em recrutamento e seleção, já conseguimos caminhar na direção de um modelo que leva em conta diferentes perfis de candidatos, suas necessidades específicas, experiências profissionais e principalmente pessoais. E já podemos perceber como isso impacta positivamente as companhias. Portanto, é possível, sim, pensar em um recrutamento inclusivo. Focado mais no ser humano do que no perfil ideal para exercer determinada função, o recrutamento inclusivo traz um olhar para o candidato não como um executor de tarefas, mas sim como um ser único em suas características, histórias e expectativas. Tornando-se assim a principal ferramenta para que as empresas tenham times mais diversos e consigam promover ambientes de trabalho mais integrativos.

Na prática, atrair novos perfis para as companhias requer, antes de tudo, uma revisão das qualificações que até então privilegiavam esse ou aquele grupo. Desse modo, ao mirar o olhar para pessoas negras, historicamente os filtros que mais serviram como barreiras foram os de formação acadêmica, endereço, domínio de língua estrangeira, idade e aparência. Uma consulta rápida em anúncios de emprego de dez ou quinze anos atrás dá um pouco a dimensão dessa realidade. Um jovem negro, morador de favela, formado aos 30 anos em uma universidade particular não-tradicional, sem passaporte carimbado (sem nunca ter feito uma viagem internacional), não tinha muitas chances de avançar para uma posição em uma empresa no estilo “melhor lugar para se trabalhar”.

Além de exigir uma reprogramação dos algoritmos viciados, a busca por um recrutamento mais plural exige uma atualização do olhar dos recrutadores e, ainda, uma reconfiguração das áreas de Recrutamento e Seleção das empresas. Pois é importante que elas próprias possam ter os perfis que procuram, na medida em que trabalham com identificação, empatia e a diminuição, até que um dia inexistam, dos vieses inconscientes que tantas vezes fecham as portas das empresas para mulheres e homens negros. Especialmente se esses sujeitos forem mães, pessoas com deficiência e pessoas da comunidade LGBTQIAPN+ (pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transsexuais e travestis, queers, intersexos, assexuais, pansexuais, não-binárias e mais). Estamos longe do formato ideal e distantes de ter em todas as empresas e para todos os cargos, processos seletivos mais democráticos e voltados para a possibilidade de colorir mais os quadros de efetivos. Entretanto, elevado especialmente por grandes empresas, o cenário aponta para mudanças. Essas mudanças começam com o chamado “teste do pescoço”, que consiste em fazer uma pergunta crítica ao observar o espaço de trabalho: “Esse time é diverso o suficiente?”. E, mais do que isso, é preciso agir efetivamente para mudar a realidade. Portanto, dar oportunidades, como dizer, o tão ansiado, “Sim, a vaga é sua!”, para alguém que acrescente mais diversidade para o seu negócio, é uma forma de mudança.

## **2. RECRUTAMENTO SEM BARREIRAS**

Tais da Silva Alencar dos Santos

De acordo com os ativistas do movimento negro, o racismo estrutural ainda é o maior entrave para a inserção de negros no mercado de trabalho<sup>1</sup>. A pesquisa da Oxfam aponta que, mantida a tendência dos últimos 20 anos no mercado de trabalho, somente em 2089, os negros terão equiparação salarial com os brancos. Desse modo, programas de inclusão para profissionais declarados negros e pardos como o Crescer sem Barreiras são essenciais para alterarem este quadro.

Em uma pesquisa apresentada pelo Instituto Ethos<sup>2</sup> “Perfil Social Racial e de Gênero” das 500 maiores companhias do Brasil e suas ações afirmativas<sup>3</sup> aponta que somente 8% dessas empresas possuem políticas para promoção de igualdade étnico-racial. Além disso, apenas 29,9%<sup>4</sup> demonstram interesse efetivo de ter diversidade nos candidatos que procuram. Diante desse contexto, o foco inicial do presente texto é apontar uma construção mais inclusiva nos processos seletivos, a partir da problemática sobre diversidade racial no mercado de trabalho, de forma que o objetivo principal seja combater as barreiras da inclusão.

É possível avaliar o papel da organização e dos profissionais de Recursos Humanos e, assim, considerar a importância da organização promover diversidade e transparência nos processos de Recrutamento e Seleção. Além disso, os dados demonstram que o preconceito pode formar uma barreira psicológica nos profissionais, o que dificulta o recrutamento e resulta reiteradamente na não contratação de candidatos negros. Prática justificada frequentemente em um discurso sobre a baixa qualificação desses candidatos, quando, na verdade, é baseada em estereótipos.

Assim, há uma prática no mercado de trabalho, que se revela subliminarmente racista e que atinge as pessoas negras diretamente. Então, a partir da identificação dos vieses inconscientes e seus efeitos na organização, a área de RH responsável pelo recrutamento e seleção precisa ser mais sensível à prática de exclusão de pessoas não-brancas. O RH também é um fomentador de práticas e culturas e, por isso, pode ter um impacto direto no clima organizacional de uma empresa, o que pode auxiliar em sua transformação cultural e política.

Estudos apontam que a igualdade faz bem para o negócio e que as organizações se tornam mais criativas e inovadoras com ela. Logo, ter um processo seletivo mais inclusivo é uma forma direta de combater o racismo. Com base nos dados do Instituto Ethos, a inclusão traz mais engajamento e empoderamento para as pessoas negras dentro da organização, principalmente quando respaldada por políticas e programas estruturados, resultando assim em equidade racial. Desse modo, é fundamental a compreensão da responsabilidade social das organizações em incluir programas de combate à desigualdade racial.

Algumas empresas, como solução, adotam um recrutamento às cegas<sup>5</sup> para que evite os vieses inconscientes. Esse modo de processo seletivo é utilizado com intuito de avaliar competências técnicas e comportamentais dos candidatos. Essa prática, que já é mais comum fora do Brasil, permite

uma contratação sem discriminação. Nesse modelo, as empresas adotam um sistema no qual se descarta informações pessoais dos candidatos: nome, idade, gênero, endereço, entre outros itens. O objetivo é não julgar o candidato pela aparência, mas sim avaliar suas competências, por isso, o sistema fornece uma triagem mais justa e imparcial para que os candidatos selecionados sejam aqueles que preenchem o perfil da vaga através das suas habilidades. Os métodos de recrutamento e seleção precisam urgentemente desse tipo de mudança. Para que haja uma alteração na cultura organizacional, é preciso a exigência de uma capacitação dos profissionais de RH, além de uma comunicação descomplicada e investimento tecnológico para tornar mais acessível e assertiva a seleção dos candidatos.

Outro método utilizado por profissionais de RH funciona através da teoria DISC<sup>6</sup>. Essa teoria consiste em um mapeamento do perfil comportamental do candidato que é mais alinhado ao perfil cultural da empresa. Além disso, é também um método utilizado para reduzir a rotatividade, ter mais desenvolvimento das pessoas e produtividade. Dessa forma, é um teste que direciona apenas através do comportamento do candidato a seleção daquele que esteja mais aderente às necessidades da vaga.

Estes são somente alguns métodos adotados para aumentar a inclusão étnico-racial. Logo, para não haver discriminação em processos seletivos é necessário educação e conscientização prévia de toda a empresa, em especial, dos profissionais de RH. Essas mudanças não são fáceis, por isso o alinhamento e a transparência nas seleções são importantes para uma transformação efetiva. Além da criação de programas, nos quais esses requisitos sejam mais voltados para o público negro, sem esquecer a necessidade de facilitar a obtenção de medidas que possam favorecer o desenvolvimento individual. Assim, o objetivo de não somente atrair, mas também reter talentos e gerar engajamento no ambiente corporativo será alcançado. Existem inúmeras pesquisas que demonstram o aumento da inovação em empresas que promovem ambientes mais diversos. Dessa forma, a existência de profissionais de RH que possam favorecer a empresa nessa tarefa será fundamental.

Notas:

1. “Racismo estrutural” é maior entrave para a população negra no mercado de trabalho, dizem ativistas. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/11/20/racismo--estrutural-e-maior-entrave-para-a-populacao-negra-no-mercado-de-trabalho-dizem-ativistas.ghtml>>. Acesso em: 25 mar. 2022.
2. <<https://www.ethos.org.br/conteudo/projetos/direitos-humanos/33221-2/>>. Acesso em 20 abr.
3. <[https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr)>. Acesso em 20 abr.
4. “RECRUTAMENTO E SELEÇÃO” página 54

<[https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr)>. Acesso em 2 mai.

5. <<https://vocerh.abril.com.br/diversidade/conheca-as-entrevistas-as-cegas-que-tornam-as--empresas-mais-inclusivas/>>. Acesso em 3 mai

6. <https://exitusrh.com.br/teste-disc-o-que-significa-cada-letra/#:~:text=Trata%2Dse%20de%20uma%20teoria,o%20candidato%20para%20determinada%20vaga..>  
Acesso em 3 mai.

### 3. RACIAL ONBOARDING<sup>1</sup>

Rosana Fernandes

#### **A tarefa fundamental de acolher e incluir verdadeiramente a diversidade**

O número de vagas destinadas à inclusão de profissionais negros no mercado de trabalho cresce mais a cada dia, especialmente após o trágico caso de George Floyd. De 2019 para 2020 houve um aumento de 118% no número de ofertas, seguido por nova alta de 150% em 2021, de acordo com dados divulgados por 3 consultorias de RH (Cia de Talentos, Cia de Experts e Bertha), um fenômeno que não está limitado a estas três empresas e pode ser facilmente constatado em outras corporações.

Apesar desse grande avanço no recrutamento e contratação, os desafios de abraçar a diversidade racial e incluir verdadeiramente esses talentos ainda atravessa o dia a dia e o planejamento estratégico de muitas empresas. Por isso, não é incomum encontrar dados surpreendentes, mas ao mesmo tempo contraditórios, como, por exemplo, o da gigante da tecnologia, Google, que apesar de ter divulgado em seu relatório anual de diversidade o melhor desempenho na contratação de profissionais negros (crescendo 8,8% em 2021 o volume de contratações), ainda enfrenta grandes desafios para manter e despertar pertencimento nesses profissionais.

Mesmo que não exista uma receita perfeita capaz de solucionar definitivamente este problema, de forma adequada a todos os modelos de negócios e empresas, um dos caminhos capazes de auxiliar de forma consistente pode ser o investimento em um programa da Racial Onboarding. Logo: proposta que sugere maior dedicação e adaptação no processo de acolhimento e introdução do profissional negro à corporação.

## **A importância e o desafio de pensar no Racial Onboarding**

Além dos dados alarmantes da condição exposta pelo Google na permanência de talentos negros, outro levantamento realizado pela Indeed e Instituto Guetto em 2021 constatou que quase metade desses profissionais, ou seja 47%, não conseguiram desenvolver o senso de pertencimento às empresas nas quais trabalharam ao longo de suas carreiras. Diante disso, cabe aos profissionais de RH e lideranças, a responsabilidade de repensar e recriar os caminhos para o desenvolvimento do pertencimento e acolhimento, a partir dos primeiros passos de integração, até o desenvolvimento contínuo na jornada profissional dessas pessoas. É ainda papel do RH para a construção de uma cultura verdadeiramente inclusiva no Racial Onboarding, contar com o apoio das lideranças, pois apesar do assunto estar aquecido e constantemente em pauta, especialmente dentro de empresas que fortalecem uma cultura ESG, resistências ainda precisam ser quebradas dentro do cenário global. Caso não sejam rompidas, jamais permitirão uma evolução real neste tema.

Conforme o mapeamento realizado pelo estudo da United Minds, 39% dos líderes de países como Reino Unido, Canadá e Estados Unidos, ainda julgam pautas sobre equidade, empoderamento e inclusão uma perda de tempo, esforço e recursos. E esse pensamento é acompanhado por 35% dos funcionários. Além disso, o levantamento realizado com 1500 colaboradores, também destacou que 1 em cada 4 profissionais que sofreram micro assédios e situações de discriminação pensam em sair das empresas nas quais trabalham e onde sofreram tais agressões. Por tudo isso, é fundamental observar esses cenários e compreender pontos de resistência, bem como fortalecer a construção de aliados “*top down*”. Buscar facilitar a mudança cultural e consolidação de novos valores. Estimular para que esses valores sejam replicados a partir das altas lideranças até alcançar todo o corpo de colaboradores.

## **Como implementar um Processo de Racial Onboarding**

Referente ao processo tradicional de acolhida e recepção de novos colaboradores, conhecido como *onboarding*, para adequá-lo a um formato verdadeiramente inclusivo dentro da perspectiva de reconhecimento e valorização da diversidade racial, é preciso pensar em formas que facilitem a integração de pessoas negras. Na sequência, alguns exemplos de como fazer isso.

### **Preparação do clima organizacional**

Antes mesmo da contratação é necessário pensar no fortalecimento da cultura inclusiva e antirracista. Dessa forma, um dos caminhos para isso pode ser a implementação de programas continuados de Letramento Racial. Para além da sensibilização inicial, manter canais de reflexão, debates e caminhos para construção de soluções. Essa medida, inclusive, é uma das formas recomendadas por 68,6% dos profissionais que participaram da pesquisa promovida pela Indeed/GUETTO (2021).

## **Conexão e pertencimento**

Além do planejamento, antes mesmo da chegada desses talentos, o início também precisa ser bem estruturado. Ser acolhido em um ambiente no qual tenha pessoas negras no momento das boas-vindas, é uma das formas de destacar a importância da representatividade. No entanto, é preciso ter um cuidado muito importante, visto que não basta apenas indicar pessoas negras para receber novos talentos, é preciso fomentar a integração e incentivar as trocas através de ações como a participação em grupos de diversidade, bem como o livre acesso para a realização de intercâmbios culturais e setoriais.

## **Políticas e compromissos antirracistas acessíveis**

Outro ponto fundamental para o acolhimento e entendimento do compromisso verdadeiro da empresa com causas antirracistas é a transparência dos dados e compromissos específicos com metas ESG de impacto e planos de ação bem estruturados. Nesse sentido, um dos movimentos que acontece no Brasil e que confirma o crescimento do compromisso de empresas de forma robusta é o “Mover - Movimento pela Equidade Racial”. No Mover, 45 empresas firmaram a meta coletiva de capacitação de 3 milhões de pessoas, além da criação de 10 mil vagas de lideranças para profissionais negros.

## **Planejamento de desenvolvimento de carreira**

Dando continuidade à implementação do processo de Racial Onboarding, outra oportunidade para fortalecimento do pertencimento na chegada de profissionais negros na organização pode ser a apresentação de oportunidades realistas e viáveis e um compromisso contínuo com o desenvolvimento do profissional. O cuidado no planejamento e transparência de possíveis caminhos desde a chegada do talento, é uma das práticas para manter a motivação e o engajamento. Em linha com o cuidado em relação à carreira, conforme constatado também na pesquisa Indeed/GUETTO, o crescimento profissional é o que os profissionais negros destacaram estar entre suas principais buscas ao selecionar uma empresa para trabalhar (75%).

## **Acompanhamento e Mentoria**

A expectativa e abertura para crescimento e desenvolvimento de carreira são bons caminhos para engajar e manter profissionais negros, a partir de seu início nas empresas. Essa jornada também não pode ser tratada apenas de forma meritocrática, ao esperar do talento negro um desenvolvimento solitário. Garantir e investir em um processo de acompanhamento, assim como e facilitar a conexão entre o profissional e uma figura dentro da empresa que possa fazer aconselhamentos a respeito de seu desempenho pode fazer uma

enorme diferença, além de auxiliar a melhoria na qualidade de entrega e de resultados.

### **Atenção redobrada com saúde mental e emocional**

Outro aspecto muito importante para auxiliar a jornada de profissionais negros, desde o *onboarding*, é ter atenção especial à condição e desafios já enfrentados e entender como podem impactar em sua saúde mental e emocional. Pois, historicamente, o Brasil, de acordo com a OMS (2020), lidera o ranking do número de casos de depressão na América Latina. Esse dado, já surpreendente, quando levado para a esfera racial revela que jovens negros, entre 10 e 29 anos, possuem 45% a mais de chances de desenvolverem transtornos mentais. Além disso, outro levantamento feito pela Ipec em parceria com a Rede Nova São Paulo (2021), também mostrou que a desigualdade social pode desencadear ou agravar em 49% as chances de problemas de saúde mental da população negra. E, diante disso, as empresas também precisam assumir o compromisso com a saúde mental dos profissionais negros e pensar em alternativas que possam ser construídas coletivamente para a consolidação de ambientes saudáveis e seguros psicologicamente.

### **Coletar feedbacks e compromisso com melhorias contínuas**

Uma das próximas etapas para repensar o cenário de um Racial Onboarding de sucesso é avaliar as etapas de acolhimento e inclusão do profissional para entender os reais níveis de aderência ao programa de admissão, a percepção da integração do profissional à cultura da empresa, além do impacto de todo o programa implementado, o que permite assim um compromisso com o aperfeiçoamento. Além disso, como oportunidade dentro dessa etapa, está a possibilidade de desenvolver os modelos de gerenciamento de dados e geração de relatórios cada vez mais completos, alinhados aos modelos ESG, a fim de garantir um posicionamento melhor e mais eficaz junto ao mercado.

### **Consolidação de quebra de vieses**

Por fim, é interessante sempre manter toda a estrutura da empresa, em especial as lideranças, bem atentas às subjetividades. Desenvolver o senso de acolhimento de forma contínua, mesmo após os primeiros momentos ou meses de contato entre o talento negro e a empresa fazem toda a diferença. Também, não se pode ignorar o desenvolvimento, opiniões ou ainda a jornada de cada profissional, mesmo após a consolidação do processo de *onboarding* e a total integração destas pessoas à cultura da empresa. Além disso, sempre será necessário garantir os espaços seguros e respeitosos de fala e assegurar que o profissional possa efetivamente exercer o seu protagonismo.

Notas:



1 - *Onboarding* é um termo em inglês que significa “precisa embarcar”, começou a ser utilizado na década de 70 pelas empresas, para referir aos mecanismos disponibilizados para que novos funcionários adquiram competências técnicas e comportamentais que os permitam exercer suas funções. Racial Onboarding significa a utilização deste processo nas contratações étnico raciais, abordando suas especificidades, adotando programas que não permitam a reprodução de racismo estrutural. Fonte: <https://www.webpeak.com.br/blogs/o-onboarding-vai-mudar-sua-historia#:~:text=Este%20conceito%20come%C3%A7ou%20a%20ser%20orientar%20seus%20novos%20funcion%C3%A1rios>.

## **4. PERMANÊNCIA E DESENVOLVIMENTO**

Ana Paula Cotrim e Carlos Max S. Cruz

Quando o assunto é permanência dentro de uma organização, é possível perceber que o tipo de retenção idealizada para os negros ainda não existe. Se o tema desenvolvimento de carreira é a pauta, o assunto se torna ainda mais complexo. Portanto, alguns pontos de atenção são imprescindíveis para gerar melhores perspectivas a fim de que esses profissionais entrem, permaneçam e tenham um plano de carreira em suas empresas.

### **Igualdade de Oportunidade**

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): (1) os profissionais negros têm muito mais dificuldade na hora de conseguirem um emprego do que os brancos, ainda que apresentem o mesmo currículo; também recebem salário até 31% mais baixo ao ocuparem a mesma posição. Já um levantamento do Instituto Ethos (2) indicou que pretos e pardos estão em pouco mais de 6% de funções gerenciais e em 4,7% de cargos executivos no Brasil. Diante desse contexto, para frear a disparidade em todas as etapas corporativas vividas pelos negros, no recrutamento, contratação e promoções, é necessário que as organizações enfrentem com disposição a situação. Para isso, são necessários dados mais consistentes com o objetivo de monitorar a proporção entre os contratados e promovidos nos aspectos de raça, gênero e turnover. E, a partir desses números, realizar melhores contratações com um RH bem treinado em diversidade e inclusão. Outro ponto é criar um ambiente confiável, que gere senso de pertencimento e que nele também exista uma cultura de equidade, políticas internas relevantes, programas de desenvolvimento e igualdade salarial.

### **Desenvolvimento de Pessoas Negras**

Por causa de uma herança colonizadora, a desigualdade ainda reflete o passado escravagista do Brasil. Desse modo, atualmente há uma reserva a pretos e pardos de espaços subalternos, o que gera obstáculos a uma educação de qualidade e que poderia proporcionar melhores postos de trabalho. A situação ainda é mais difícil para as mulheres, que não chegam a 0,4% de negras em cargos executivos, segundo o levantamento do Instituto Ethos e do BID. Dessa forma, é necessário inicialmente um amplo programa de conscientização para todos os funcionários pretos e brancos. A partir desta conscientização, estabelecer critérios transparentes, claros e tangíveis para a capacitação desses profissionais, interna ou externamente, e, na sequência, aprimorar planos de carreira para que também os negros alcancem as altas lideranças. A

conscientização deve ser baseada em pontos estratégicos, tais como:

1. Viés inconsciente;
2. Range de Competências;
3. Essa visão passar a fazer parte do DNA da empresa.

### **Viés inconsciente**

Dentre os tipos mais comuns de vieses inconscientes, o da afinidade impacta bastante para a colocação de profissionais negros no mercado de trabalho, pois a grande maioria de profissionais brancos estão em cargos que impactam na decisão do posto de pessoas não-brancas. Sendo assim, nesse contexto corporativo, o habitual é que os líderes ou quem tem o poder de decisão selecione profissionais com os quais possua mais afinidade, ou seja, próximos de sua experiência, formação ou cor, quando o ideal é analisar todo o conjunto e realizar um julgamento com base nas informações, nos conhecimentos apresentados e na racionalidade. É fundamental implementar ações que desconstruam esse tipo de prática, como ampliar a criação de processos seletivos com contratações de profissionais dos grupos minoritários para níveis táticos e estratégicos; e implantar programas de diversidade e inclusão que sejam realmente inclusivos. Difundir uma comunicação descomplicada sobre o tema para toda a organização, a fim de proporcionar ações estruturadas que se tornarão um processo de construção contínua, no qual a empresa deve se empenhar e fazer evoluir para a transformação de sua cultura organizacional.

### **Range de Competências**

O conceito visa desafiar e provocar a liderança das organizações sobre o estabelecimento do alto padrão de requisitos que tem o intuito de selecionar pelo mérito os profissionais, sem refletir a real necessidade da exigência dos processos, diante do escopo da posição. Desse modo, requisitos como: faculdade de “1ª linha”, inglês fluente, certificações, intercâmbios e afins são quesitos levados em consideração muito mais do que aptidões e habilidades próprias para o cargo. Esse tipo de abordagem gera um recorte racial automático sobre os tipos de candidatos que estarão aptos a preencher a vaga. Nesse contexto, entra o conceito de Range de Competências, visto que não se trata de flexibilizar o processo, mas de estabelecer critérios máximos, assim como também critérios mínimos, por exemplo:

- Idioma no nível intermediário e avançado;
- Um falante fluente é um falante nativo;
- Valorizar as capacidades pessoais, além do *branding* do nome da instituição;

- Exigência de pós-graduação que pode muito bem ser desejável em vez de mandatório, com foco na experiência.

Eventualmente, pode haver necessidades legais, contratuais que estabeleçam de modo inegociável um requisito, porém o desafio sempre deve ser feito ao gestor, a fim de buscar igual oportunidade, para ter a chance de estar de frente com profissionais competentes. Profissionais, que, de outra forma, não conseguiriam ingressar para concorrer aos cargos em questão.

### **Empresas com esta visão em seu DNA**

As organizações que declaram seus valores no seu DNA, além de tornarem transparente a consciência inclusiva e promoverem programas de inclusão bem-sucedidos, geram bem-estar, ganham visibilidade, admiração, reduzem *turnover*, aumentam a criatividade e a motivação, entre outros benefícios. É preciso ter este tema disseminado e respeitado, visto que não existe mais espaço para ambientes desfavoráveis. Além disso, a alta gestão e as empresas têm a função de promover e desenvolver tema de tão grande importância, porque competência não tem classe, cor ou gênero.

### **SAÚDE MENTAL**

Rafaela Costa Borges Máximo

A saúde mental é um ponto essencial no ambiente organizacional e merece a atenção dos gestores, uma vez que a qualidade da saúde mental impacta no relacionamento interpessoal dos profissionais, no clima organizacional, no desempenho profissional e na produtividade, o que, por sua vez, impacta diretamente na entrega de resultados e no atingimento das metas estabelecidas pela organização. O ambiente organizacional pode apresentar muitos estressores capazes de alterar o comportamento dos colaboradores. Em relação aos profissionais negros, a falta de referência, de oportunidade de crescimento e o racismo podem agravar ainda mais a qualidade da saúde mental dessas pessoas.

### **Os Estereótipos Raciais**

Os estereótipos têm a função de classificar, rotular, atribuir uma ideia ou conceito a alguém ou alguma coisa de forma generalizada. Assim, esses estereótipos são adquiridos ao longo da vida nos relacionamentos sociais. São ideias banais, estereotipadas, baseadas em preconceitos, que prejudicam profissionais pretos. Na esfera profissional e para além dela, prejudicam especialmente, quando dão base a julgamentos negativos sobre seus aspectos físicos, crenças, culturas, histórias e comportamentos. Além disso, uma característica dos

estereótipos é não respeitar a individualidade, por isso, os profissionais pretos recebem julgamentos pelas ideias e pelo senso comum estabelecido negativamente em relação à cor retinta de sua pele. E isso traz para o campo da organização os vieses inconscientes e as crenças limitantes acerca desses profissionais, além de reduzir significativamente a oferta de oportunidades a esse grupo, a priori negativamente rotulado.

## **Psicologia e qualidade de vida no trabalho**

O ambiente profissional pode apresentar vários estressores, que são capazes de levar ao adoecimento do colaborador. Logo, não se trata apenas de prezar pela qualidade de vida no ofício. É um desafio para psicólogos do trabalho e profissionais de RH também atentar para programas de escuta com o objetivo de identificar as necessidades individuais dentro de um coletivo. Isso é importante e pode alcançar um bom resultado.

É também importante enfatizar a necessidade de ofertar aos profissionais pretos planos de ação que serão diferenciais, tais como inclusão, quebra de estigmas, oportunidades reais de identificação e crescimento profissional. Além de fomentar um ambiente satisfatório que facilite o contentamento no trabalho e o sentimento de pertencimento. Reconhecendo, assim, a individualidade dos profissionais como um fator positivo, despido de estigmas.

## **Motivação**

A motivação não só impulsiona a alcançar resultados e metas, mas também, no ambiente de trabalho, mantém o profissional comprometido e possibilita o alcance e até a excelência de metas. No entanto, existem fatores que podem contribuir ou não para que a motivação esteja em alta. Ao refletir sobre o profissional preto, é possível perceber a necessidade de se destacar pontos específicos que contribuem para sua motivação: sentir-se incluso e pertencente àquele ambiente, ser reconhecido, ter referências, ser respeitado na sua individualidade sem o peso de ter que carregar conceitos generalizados. Ainda, profissionais pretos que tem o conhecimento de outros profissionais pretos que podem ter vivenciado as mesmas dificuldades e que, ainda assim, conseguiram alcançar lugares sem uma representatividade promove uma identificação que contribui para a motivação, bem como também para a qualidade de vida no ambiente de trabalho, fator impactante na saúde mental do trabalhador.

## **6 SEÇÃO EDMSDAE**

Simone Rodrigues da Silva, Alexandre Francisco  
de Araujo e Rodrigo Moraes de Oliveira.

O RH, com o passar do tempo, precisou desempenhar um papel estratégico nas organizações. Essa situação se refletiu diretamente nas responsabilidades e atividades que cada profissional de Recursos Humanos tem. Os subsistemas de RH precisam estar alinhados e engajados com o objetivo organizacional e em prol do crescimento do negócio da empresa. Logo, os profissionais de RH que desempenham o papel de recrutar e selecionar talentos precisam estar alinhados com os objetivos estratégicos, já que uma boa contratação, ao mesmo tempo que traz o candidato ideal com eficiência e agilidade, influencia no crescimento e resultados de uma empresa. Contudo, é importante ter o processo de R&S (recrutamento e seleção) e suas etapas muito bem desenhadas e elaboradas, a fim de alcançar o objetivo proposto com êxito. Nessa linha de pensamento, é possível considerar que, o funil de RH é um instrumento extremamente útil para uma organização detalhar estrategicamente o seu processo de R&S.

### **O que é um funil de R&S?**

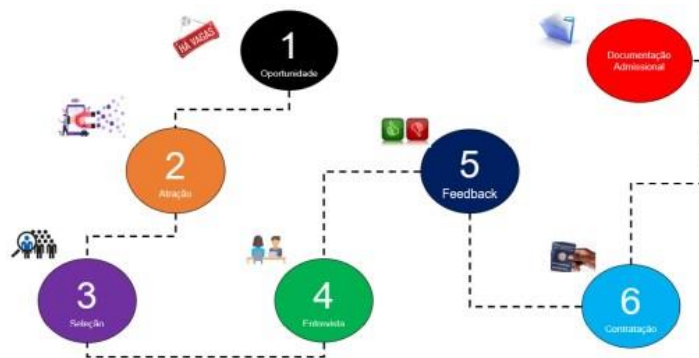
O funil de recrutamento surge como um modelo que orienta os esforços de RH por toda a jornada de contratação e que dá uma visão da eficiência das táticas utilizadas por seus estágios, ao ajudar a manter os candidatos envolvidos no processo de R&S e, eventualmente, a se tornarem funcionários valiosos para a organização. É uma estrutura, geralmente visual, das etapas que compõem um processo de recrutamento e seleção. Desse modo, é uma representação gráfica, espécie de guia prático, que permite visualizar e medir, todas as etapas elaboradas do processo e como cada candidato se comportou.

### **Qual a importância de um funil de R&S?**

Acompanhar os candidatos desde o início do processo até o final, ajuda a fazer uma contratação mais assertiva e evitar erros.

### **Como elaborar um funil de R&S?**

Um funil de R&S pode conter diversas etapas, por isso, definir cada uma delas vai depender de como o processo será dividido, a fim de estabelecer uma correlação das etapas pelas quais um potencial candidato passa. Normalmente, o processo pode ser dividido em 5 estágios.



**OPORTUNIDADE:** A empresa identifica a necessidade em realizar a contratação de uma mão-de-obra.

**ATRAÇÃO:** São utilizados meios tecnológicos ou não para atrair o maior número possível de candidatos à vaga disponível. Esta é uma etapa quantitativa e qualitativa, pois há uma expectativa no interesse de muitos candidatos, mas com o *fit* do perfil desejado.

**SELEÇÃO:** Após análise criteriosa do perfil, competências e experiência profissional dos candidatos interessados pela oportunidade, são selecionados aqueles que melhor se enquadram na posição para realização de entrevistas.

**ENTREVISTA:** Nesta etapa, o profissional de RH e quando necessário o gestor da posição conseguem avaliar os candidatos selecionados, debater e concluir sobre a escolha.

**FEEDBACK:** O *feedback* é importantíssimo no processo, independente se for positivo ou negativo para o candidato, pois elimina ansiedade, angústia e insatisfação com o modo de R&S utilizado pela empresa. Desse modo, precisa ser transparente e se possível ter prazo de retorno.

**CONTRATAÇÃO:** Ao candidato considerado mais bem preparado para assumir a ocupação, é ofertada a vaga de emprego e é dado início ao processo burocrático da entrega de documentação admissional.

Após a elaboração do escopo e estágios acima, o objetivo se volta para a definição e elaboração do funil de R&S com o objetivo de visar o público-alvo, no caso, os profissionais negros. Entretanto, é necessário fazer um autoquestionamento sobre como atrair e contratar pessoas com diferentes orientações sexuais, idades, raças, gêneros, culturas e formatos de corpo. Pensar numa resposta equilibrada é o melhor caminho para o negócio e imagem da empresa e passo fundamental para tratar do assunto, ir além e garantir a inclusão de maneira que se torne um retrato da marca empregadora. Dessa forma, valorizando as diferenças que a perspectiva de cada pessoa pode proporcionar. Diversidade se sustenta com inclusão e, por isso, é necessário amadurecer esse entendimento, bem como estabelecer representatividade e igualdade para todos. A relevância do assunto precisa ser tratada tal

como exposta no pensamento da estrategista Vernã Myers: “Diversidade é ser convidado para a festa, inclusão é ser chamado para dançar”; “Se não der pra ser no amor, que seja ao menos com respeito”. O pensamento de Myer, resume muito bem a maneira como a qual as empresas devem compreender seu processo e procedimentos definidos de R&S. Assim, a partir desta lógica, será possível entender quais são as perdas por não adotar uma visão inclusiva ou não adotar completamente a sua ideia: pode acarretar como prejuízo um custo financeiro ou de imagem para a organização.

Ao pensar especificamente na diversidade racial e na representatividade do talento negro em cargos estratégicos da organização, vale pensar em um modelo de funil étnico-racial, com a possibilidade de aplicação para outros modelos de inclusão. Tal modelo de funil de R&S é o que será apresentado na sequência.

### Modelo de funil R&S





É possível realçar algumas das principais vantagens em se trabalhar com diversidade corporativa-empresarial:

### **Impacto social**

O principal ponto é o impacto e propósito gerados: a empresa tem função ativa na luta contra a desigualdade e na construção de uma sociedade mais justa e igualitária ao impactar socialmente e economicamente diversos grupos.

### **Aumento da produtividade**

O uso de diferentes pontos de vista e perspectivas permitem que a empresa trabalhe de maneira mais inteligente. Quanto mais diversificada, mais soluções e, portanto, maior produtividade da equipe. Segundo a HBR, um ambiente diverso faz com que, em média, 17% dos colaboradores estejam mais engajados e dispostos a produzirem além das suas responsabilidades.

### **Redução do turnover**

Maior diversidade nas empresas ajuda os funcionários a se sentirem incluídos e a reduzir o medo da rejeição, seja pelo perfil, seja pelas ideias expressas. Um contexto cultural como esse causa sentimento de pertencimento e faz com que os colaboradores possam desenvolver a sua sociabilidade.

### **Aumento da receita**

Segundo a consultoria McKinsey, empresas com diversidade racial e étnica são 35% mais propensas a ter retornos financeiros acima da média. Então, é possível deduzir, a diversidade é um fator estratégico para gerar lucratividade.

### **Redução de conflitos**

Em um ambiente diverso, a redução de conflitos chega em até 50%, segundo pesquisa da Harvard Business Review. Isso se dá pelo alto engajamento gerado nos funcionários, devido a um maior respeito às diferenças e uma maior integração e inclusão entre times.