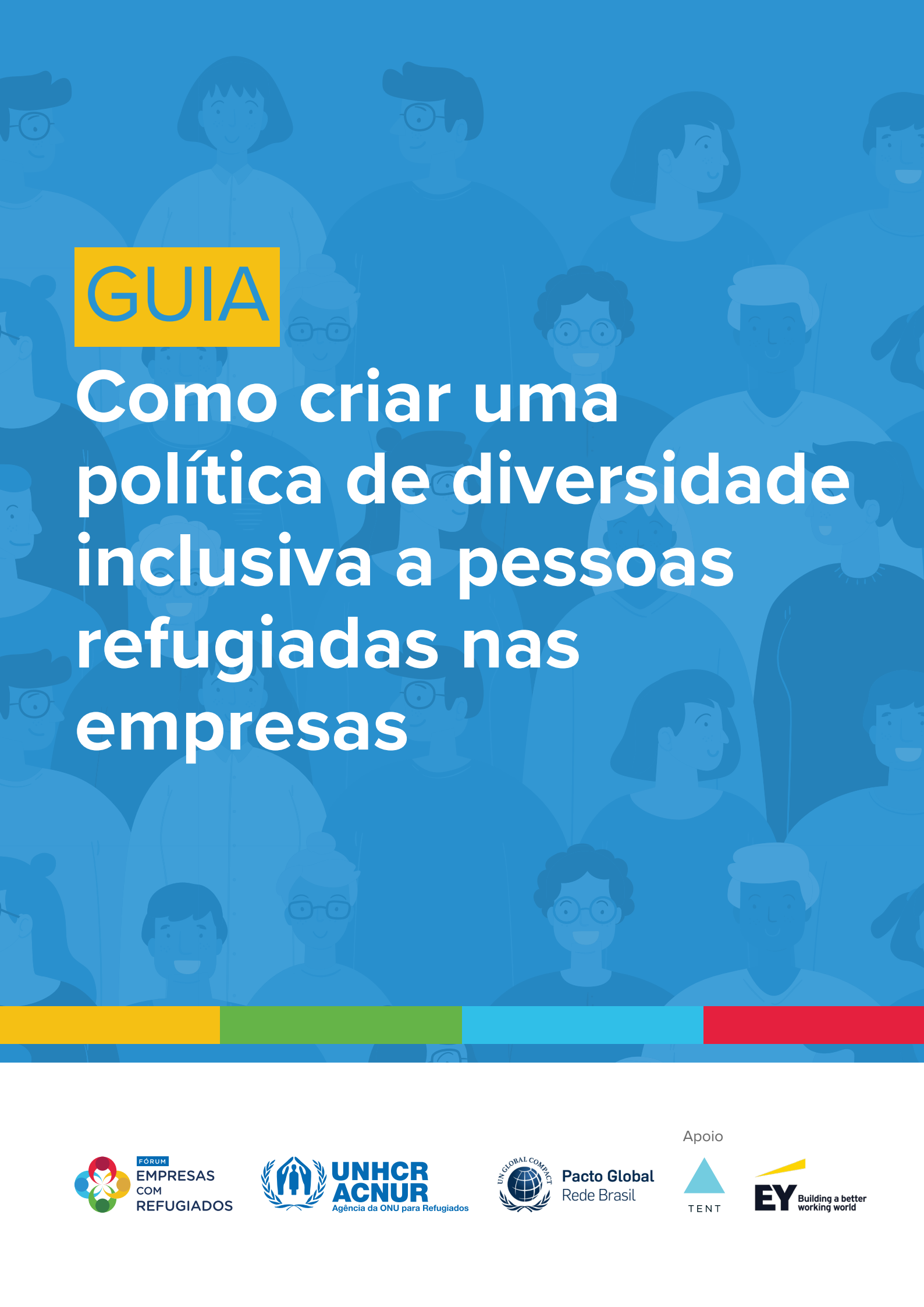




GUIA

Como criar uma política de diversidade inclusiva a pessoas refugiadas nas empresas



Apoio





© ACNUR/RefugeePhotografia

Ó **Fórum Empresas com Refugiados** – iniciativa da Agência da ONU para Refugiados (ACNUR) e do Pacto Global da ONU no Brasil – incentiva que as empresas que o integram incluam pessoas refugiadas em suas políticas de diversidade. Isso aparece inclusive em um dos valores do Fórum, que é a inclusão da contratação e apoio a pessoas refugiadas entre as ações de sustentabilidade e de diversidade da empresa.

Para entender como esse processo pode ser feito, entre os meses de outubro de 2021 e maio de 2022, foram realizadas conversas com 22 empresas participantes do Fórum sobre a temática.

De acordo com estas empresas, a população refugiada é transversal aos mais diversos pilares comumente considerados nas políticas de diversidade (raça, etnia, gênero,

LGBTIQ+, pessoas com deficiência). Isso significa que uma pessoa refugiada pode estar também representada em vários desses grupos. Mais da metade das empresas entrevistadas (14) incluem de alguma forma, em outros pilares, programas ou transversalmente, as pessoas refugiadas em suas políticas de diversidade, códigos de ética ou guias internos. Entretanto, a inclusão dessa população no mercado de trabalho passa ainda por outros aspectos específicos que nem sempre são considerados ou contemplados nas interseccionalidades. Neste documento, trataremos dessas particularidades e como trabalhá-las na política de diversidade a fim de promover, efetivamente, a inclusão laboral, social e econômica de pessoas refugiadas.

Confira a seguir os principais pontos levantados pelas companhias.

POLÍTICAS DE DIVERSIDADE SÃO ORGANISMOS VIVOS

E ntre as empresas entrevistadas, é praticamente unânime o fato de que as políticas de diversidade são moldadas na medida em que as contratações de pessoas refugiadas acontecem e quando surgem os desafios. Uma representante de uma empresa da área de *contact center* definiu o processo como “um organismo vivo”, ou seja, algo em constante revisão e transformação. Outra, do setor de shopping centers, comentou que vai lançar uma cartilha para falar da ação de trazer refugiados para a cultura da empresa em todos os espaços para, em 2023, evoluir a uma política: “não adianta termos uma política se a atitude das pessoas não for na direção da política”.

Três empresas relataram que já contam com pilares específicos para abordar a questão das pessoas refugiadas. Uma companhia de locação de veículos,



© Pacto Global / Felipe Abreu

atualmente, contempla esse público dentro do **pilar de Sustentabilidade**, em um grupo específico de migrantes, denominado **Grupo de Afinidades de Migrantes e Pessoas em Situação de Refúgio**. Outra empresa, do segmento de *contact center*, conta com uma área de Inclusão e Diversidade e um **programa específico**

– **dentro dessa área – chamado Refugiados**. Segundo o representante entrevistado, são feitos grupos focais periódicos dentro desses programas, como uma forma de perceber onde devem ser feitos os ajustes e quais as necessidades específicas dos profissionais contemplados por cada iniciativa.

Uma representante de uma empresa da área de alimentação explica que as políticas voltadas para pessoas refugiadas são contempladas dentro do **pilar de Direitos Humanos**. Segundo a profissional, essas diretrizes “colocam as pessoas em condição de igualdade em vários termos, inclusive nacionalidade, por onde entram os refugiados”. Uma companhia da área do varejo, que trabalha com o tema do refúgio há quase uma década, abarca esses profissionais por meio do **pilar Racial**, enquanto uma empresa financeira inclui profissionais refugiados no **pilar Etnia**. Outra companhia que participou do levantamento contempla profissionais refugiados no **pilar de Gênero**, e prioriza a contratação de mulheres refugiadas. A empresa de shopping centers destacou quatro pilares que norteiam suas ações: mulheres em posições de lideranças; pessoas com deficiência; negros em posição de liderança e diversidade geracional com foco 50+; e comentou que **O TEMA DE PESSOAS REFUGIADAS É TRANSVERSAL A TODOS OS PILARES. ELA ACRESCENTA QUE PRETENDE CRIAR O PILAR REFUGIADO EM 2023.**

Porém, há uma companhia do setor de arames que tem uma política exclusiva para profissionais refugiados. Eles citam que o documento é uma espécie de manual para nortear como funciona a contratação, com glossário e as principais instituições que atendem essa população. A empresa conta que percebeu ser necessária uma política específica já que o grupo tem necessidades, documentações e trâmites específicos também. “Tivemos de mudar e nos adaptarmos rapidamente para atender as necessidades dessas pessoas, que são urgentes”.

Há casos ainda de empresas que já contam com um grande número de colaboradores refugiados, mas ainda **não sistematizaram e oficializaram uma política específica para o grupo**. Uma gigante da área de alimentos tem quase 6 mil colaboradores migrantes, sendo em torno de 1,3 mil refugiados, e pretende validar uma política de refugiados. Até então, a diversidade era tratada no manual de transparência e dentro da política de Direitos Humanos. “A questão da diversidade já está coberta nesses dois manuais, e tomamos a decisão de deixar isso claro em uma política específica”, comenta o representante.

A pesquisa “Diversidade, equidade e inclusão nas organizações”, realizada e divulgada pela consultoria Deloitte, também aponta os caminhos que as empresas brasileiras têm percorrido para inclusão de profissionais refugiados. O levantamento mostra que pelo menos 8% das empresas entrevistadas contam com um grupo de afinidade interno para avançar nas questões ligadas à contratação e inclusão de refugiados e estrangeiros. A pesquisa foi feita entre os meses de agosto e setembro de 2021 com 215 empresas.

Muitas vezes, por uma questão de custos, estrutura e organograma, as políticas voltadas para refugiados entram em pilares variados dentro da política de diversidade.



© ACNUR/Gabo Morales

É importante destacar que cada empresa vive esse processo de uma forma única, dentro das suas possibilidades, limitações e prioridades. Na medida em que o tema vai ganhando complexidade e relevância social, observa-se uma tendência de que as companhias adotem práticas mais específicas, direcionadas e relacionadas aos objetivos de negócios, de acordo com a Deloitte.

1 Estudo disponível neste link: <https://rb.gy/9ja4yz>

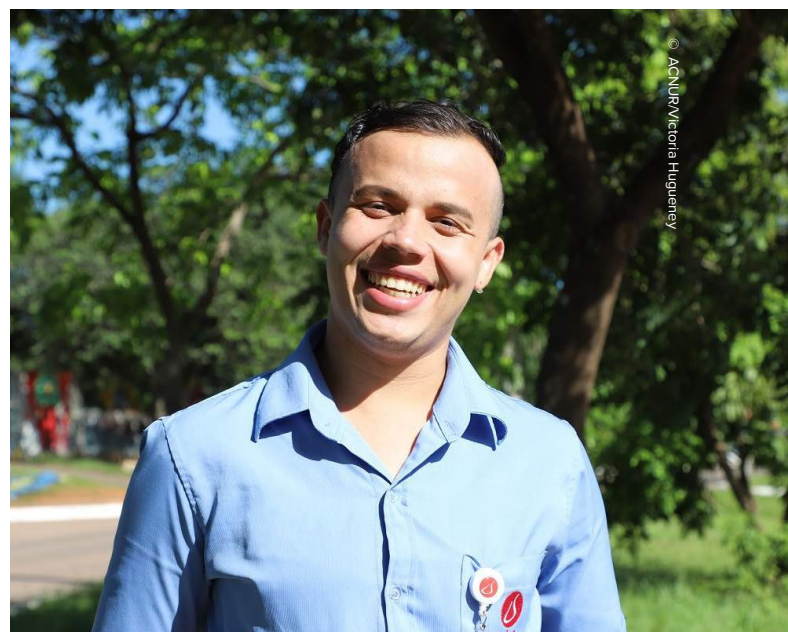
ORIENTAÇÕES E BOAS PRÁTICAS PARA AVANÇAR A UMA POLÍTICA DE INCLUSÃO DAS PESSOAS REFUGIADAS

Diante das entrevistas feitas com as empresas participantes do Fórum Empresas com Refugiados, percebe-se que tem aumentado a atenção e prioridade das companhias para a contratação de pessoas refugiadas. Porém, ainda é possível avançar na inserção desse público nas políticas de diversidade das empresas para promover ainda mais a inclusão dessa população. Então, a seguir, há algumas considerações e recomendações para o processo de inclusão de pessoas refugiadas e migrantes, assim como solicitantes da condição de refugiado nas empresas, com base em pesquisas e nas conversas com as participantes do Fórum.

ESTRATÉGIA E BENEFÍCIOS

Diversas pesquisas de mercado e acadêmicas provam que as empresas se beneficiam de um quadro de funcionários diverso e multicultural. Sendo assim, a contratação de pessoas refugiadas, migrantes e solicitantes da condição de refugiado é algo indiscutivelmente benéfico para as organizações.

O representante de uma das empresas participantes do Fórum, com negócios no setor de tecnologia, conta que, apesar de não terem uma política de inclusão totalmente implementada, já contratam pessoas refugiadas. Ele resume que o programa de contratação se trata de algo “estratégico, e não assistencialista”. O ponto é confirmado por outra companhia do setor de aluguel de veículos, que atualmente conta com cerca de 150 pessoas refugiadas e migrantes contratadas no Brasil. De acordo com o representante, a contratação deste público gerou resultados como baixo *turnover* e aumento da qualidade no atendimento, o que chamou a atenção da diretoria. O representante de uma empresa de consultoria acrescenta que os



colaboradores refugiados normalmente são profissionais qualificados, que falam mais de um idioma e com altas taxas de retenção.

A percepção se confirma em uma pesquisa encomendada pela Tent e conduzida pelo Fiscal Policy Institute², que diz que uma vez que os refugiados encontram um ambiente de trabalho acolhedor, eles tendem a permanecer por mais tempo. Por exemplo, entre as empresas do setor manufatureiro dos Estados Unidos, a taxa de rotatividade de refugiados foi de 4%, enquanto a taxa para todos os trabalhadores foi quase três vezes maior (11%). Em outros setores, como frigoríficos e hotéis, as taxas de rotatividade também foram menores entre os refugiados.

AJUSTES NO SISTEMA E NOS PROCESSOS

Uma empresa do setor de varejo, participante do Fórum e com políticas de inclusão já bem consolidadas há quase 10 anos, aponta uma questão simples, porém muito recorrente na hora de contratar pessoas refugiadas e solicitantes da condição de refugiado. Os sistemas automatizados para registro de colaboradores não contavam com um campo para colocar o número de protocolo de solicitação de refúgio, em casos de pessoas cujos processos ainda não haviam sido concluídos. Segundo a colaboradora entrevistada, essa foi a primeira grande mudança no fluxo de entrada do sistema.



2 Referência: tent.org/resources/good-retention-strong-recruitment/

Vale lembrar

Conforme a Lei 9.474/97 e a Convenção das Nações Unidas de 1951 relativa ao Estatuto dos Refugiados, da qual o Brasil é signatário, é garantido o acesso aos direitos trabalhistas a pessoas em condição de refúgio. Assim como a população brasileira, pessoas refugiadas e solicitantes da condição de refugiado podem trabalhar regularmente e obter Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). É importante salientar que, a partir do momento em que faz a solicitação de refúgio no Brasil – ainda que não tenha sido aprovada – a pessoa já tem o direito de trabalhar, sendo o protocolo do pedido de refúgio, assim como o Documento Provisório do RNM, documentos totalmente válidos.

É de vital importância a sensibilização das empresas, começando pelo setor de Recursos Humanos, para que haja o entendimento de que as pessoas refugiadas estão legalmente habilitadas para trabalhar regularmente em qualquer

empresa. Outro entrevistado aponta a relevância da flexibilização no processo de contratação e também nos documentos solicitados aos candidatos – sem que isso acarrete em qualquer risco jurídico e trabalhista para a empresa.

ENVOLVIMENTO COLETIVO

Entre as 22 empresas entrevistadas pela equipe do Fórum Empresas com Refugiados, a maioria aponta que a iniciativa de incluir pessoas refugiadas e migrantes na equipe veio da diretoria e, em alguns casos, da empresa matriz. No

entanto, apesar do apoio do alto escalão ser fundamental e, na maioria das vezes, tornar o processo mais seguro e certo, é imprescindível que haja uma abordagem holística e sistêmica em cada organização, atingindo todos



os colaboradores. Apenas dessa forma a contratação de pessoas refugiadas vai se tornar uma prática, e não algo pontual. Ou seja, é importante que a direção “compre a ideia”, mas que todos os funcionários estejam engajados na iniciativa.

De acordo com a representante de uma empresa da área de crédito, foi muito importante envolver todos os pontos da empresa de diferentes formas na contratação e na inclusão de pessoas refugiadas. Desde os recrutadores, que são a porta de entrada do candidato, passando pelos gestores, que são aqueles que irão receber, aprovar e integrar os candidatos no novo local de trabalho. Alguns entrevistados também apontam a importância de ações de sensibilização dos futuros colegas, que podem ver as novas contratações com desconfiança ou, de alguma forma, se sentirem ameaçados.



PARCEIROS E ALIADOS

Incluir pessoas refugiadas, solicitantes de refúgio e migrantes no quadro de colaboradores de uma empresa é um processo que pode ser facilitado por meio de parcerias com organizações e iniciativas voltadas para o tema. Na plataforma Empresas com Refugiados é possível conferir uma lista de ONGs que atendem e apoiam a contratação de pessoas refugiadas por estado no Brasil (<https://rb.gy/hk5bwg>).

A Tent Partnership for Refugees (www.tent.org), por exemplo, é uma rede de mais de 200 empresas globais que adotam ações para ajudar pessoas refugiadas a se

integrarem, como treinamentos, mentoria profissional e oportunidades de emprego. Além disso, apoia as companhias com orientação, recursos de melhores práticas e ajuda na implementação de projetos a nível global.

Ainda há outras organizações e consultorias externas que podem apoiar as empresas nesse tema. As companhias entrevistadas apontaram que, ao longo do caminho – tanto de elaboração de políticas de inclusão quanto de contratação – se beneficiaram do diálogo com outras instituições para a troca de boas práticas e aconselhamento.

AÇÕES DIRECIONADAS

Múltiplas empresas ouvidas pela equipe do Fórum fazem questão de afirmar sobre a importância de adaptar e flexibilizar os processos seletivos para atrair mais candidatos refugiados e migrantes. Esse ponto engloba, por exemplo, reconsiderar requisitos de uma vaga, aceitar documentação alternativa, fazer o processo seletivo no idioma do candidato e até mesmo receber uma candidatura em papel de um profissional que esteja temporariamente sem acesso à internet.

Uma empresa do setor de varejo que integra o Fórum aponta a importância de firmar parcerias e pensar em estratégias para garantir a atração e a retenção de talentos. Entre as iniciativas dessa empresa, está o “Dia D”, quando foca na contratação de perfis diversos, contando com uma data específica para a contratação de refugiados. Nesse dia, todas as células da companhia ficam focadas para contratar colaboradores nesse perfil.

Representantes de duas empresas que foram consultadas para a elaboração deste estudo – uma da área de crédito

e outra de alimentos – também mencionaram a importância de que, além do recrutamento, haja um acompanhamento um pouco mais próximo do colaborador dentro da empresa, assim como a criação e a manutenção de um vínculo com o profissional, tornando aquela contratação de longo prazo e possibilitando ao colaborador crescer e se desenvolver dentro da companhia. A mesma empresa da área de alimentos cita a parceria com instituições em ações de contratação para conseguir indicações de profissionais, oferta de moradia/acomodação e tradução e adaptação do processo de recrutamento. De acordo com um dos entrevistados, “diversidade sem inclusão não nos interessa”.

Já uma consultoria multinacional entrevistada reforça que, para dar oportunidade de desenvolvimento a esses colaboradores refugiados, é importante oferecer aulas de português e um programa de apadrinhamento, para inserção cultural do refugiado na empresa e no país.

GRUPOS DE TRABALHO

Pelo menos quatro empresas integrantes do Fórum estabeleceram grupos de trabalho que orientam e acompanham as contratações de colaboradores refugiados. Uma empresa de alimentos conta com um grupo chamado “Embaixadores da Diversidade” para garantir que os colaboradores tenham “acolhimento e integração” e também para identificar oportunidades de melhoria nos processos.

Outra empresa, da área de locação de veículos, tem um grupo de afinidade na área, na qual estão envolvidos 60 colaboradores que atuam de forma voluntária. Uma entrevistada do ramo de shopping centers criou um Comitê de Equidade que se reúne mensalmente, desenvolve metas, indicadores e *roadmaps* de atividades com apoio de direção, colaboradores e stakeholders.

APRENDIZADO CONSTANTE

Tanto empresas de pequeno porte, com menos de 50 funcionários, quanto companhias gigantes, com milhares de pessoas refugiadas em seu quadro de colaboradores, são categóricas em afirmar que a integração de pessoas refugiadas e migrantes é um processo que envolve uma curva de aprendizado constante, que requer que se aprenda ao mesmo tempo em que se colocam ações e políticas em prática.

Segundo uma representante do segmento de varejo, “não dá para esperar aprender tudo para agir”. Justamente por isso, é muito comum que a elaboração de uma política de integração seja subsequente às contratações. A maioria das políticas de inclusão e diversidade foi elaborada a partir do momento em que os benefícios da contratação de pessoas refugiadas, solicitantes da condição de refugiado e migrantes foram sendo percebidos. A partir desse ponto, também foi constatada a necessidade de institucionalizar essas práticas.

APOIO DO FÓRUM EMPRESAS COM REFUGIADOS

Independente da etapa em que a empresa se encontra nesta inclusão e contratação de pessoas refugiadas – se tem pessoas refugiadas no seu quadro de colaboradores ou se já inclui essa população em sua política de diversidade – o Fórum Empresas com Refugiados pode auxiliar nesta jornada, com orientações,

treinamentos, contatos com organizações e promovendo a troca de experiências entre os membros. Assim, é possível avançarmos coletivamente nessa temática, garantindo a inserção, de fato, dessas pessoas refugiadas e impulsionando a diversidade nas organizações.

Recomendação do Fórum Empresas com Refugiados

O Fórum Empresas com Refugiados recomenda a implementação de um pilar específico na política de diversidade das companhias para tratar das ações voltadas a pessoas refugiadas. Caso não seja viável, considera-se importante que essa população esteja contemplada por algum meio, ainda que seja de forma transversal a outros pilares, como raça, etnia, gênero, LGBTIQ+ e PcD. O primordial é que as empresas elaborem políticas e programas de diversidade com iniciativas para garantir a inclusão laboral, social e econômica de pessoas refugiadas.

Iniciativa



Parceria estratégica



Apoio



