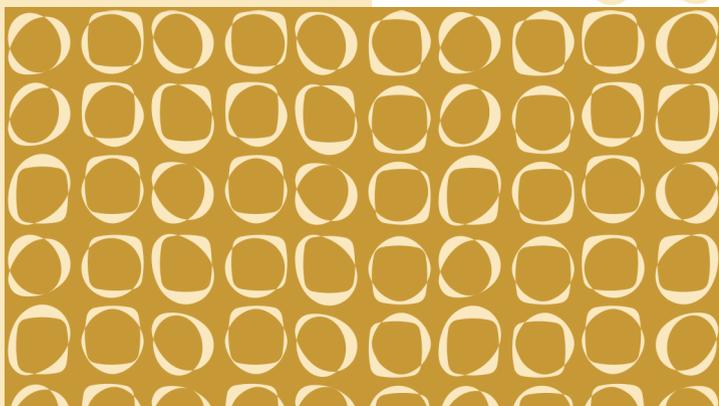




Aliança Jurídica
PELA EQUIDADE RACIAL

Sistematização de boas práticas



Sistematização de boas práticas

1ª edição: 2023

Edição revisada: 2025

Coordenação Editorial

Mattos Filho

Laura Davis Mattar

Produção Editorial

BMA

Barbara Rosenberg

Denise Steinberg

Haydée Marques

Sandra Zacche

Stefania Stillo

Cescon Barriou

Thais Nascimento

Demarest

Carla Carvalho

Guilherme Alamino

Robson de Oliveira

Lefosse

Carolina Takahashi

Lobo de Rizzo

Thaís Alfonso

Machado Meyer

Ana Carolina Lourenço

Bruno Costa

Janaina Castro

Pinheiro Neto

George Xavier

Stocche Forbes

Cecília Margutti

Gabriela Terra

Tozzini Freire

Carla do Couto Hellu Battilana

Clara Pacce Pinto Serva

Luiz Carlos Silva Faria Junior

Luiza Sato

Paulo Cesar Ferle da Silva

Trench Rossi Watanabe

Viviane Scrivani

Veirano

Monique Batista Bastos

Escritórios participantes



**MATTOS
FILHO**

**CESCON
BARRIEU**
ADVOGADOS

PINHEIRO NETO
ADVOGADOS

DE MAREST

STOCHE FORBES

FELSBERG
ADVOGADOS

**Tozzini
Freire.**
ADVOGADOS

Lefosse

**Trench
Rossi
Watanabe.**

 **Lobo de Rizzo**

 **VEIRANO**
ADVOGADOS

**Machado
Meyer**
ADVOGADOS 

Sobre a Aliança Jurídica pela Equidade Racial

A Aliança Jurídica pela Equidade Racial é um grupo de escritórios que, desde 2018, por meio de uma ação coordenada, promove a equidade racial no mercado jurídico de modo a contribuir para o combate ao racismo estrutural presente em nossa sociedade. Entre seus objetivos específicos estão sensibilizar e conscientizar o mercado jurídico a respeito da temática racial; promover a troca de experiências e de boas práticas de promoção da equidade racial; recrutar, desenvolver e reter profissionais negros e negras no mercado jurídico; construir parcerias para formação e desenvolvimento de carreira de profissionais negros e negras no mercado jurídico; e, por fim, promover um ambiente de trabalho atrativo, acolhedor e inclusivo para profissionais negros e negras.

Governança Biênio 2024/2025

Presidente: Kenneth Ferreira

Secretária Executiva: Carolina Takahashi

BMA

Titular: Barbara Rosenberg

Suplente: Rafael Castilho

Cescon Barrieu

Titular: Viviane Rodrigues

Suplente: Tania Liberman

Demarest

Titular: Robson de Oliveira

Suplente: Luciana Tornovsky

Felsberg

Titular: Ronaldo Jesus Santos

Suplente: Joana Corrêa

Lefosse

Titular: Kenneth Ferreira

Suplente: Aloizio Lima

Lobo de Rizzo

Titular: Fabio Medeiros

Suplente: Maria Carolina Bachur

Machado Meyer

Titular: Eliane Carvalho

Suplente: Carlos José Santos da Silva

Mattos Filho

Titular: Renata Correia Cubas

Suplente: Roberto Quiroga Mosquera

Pinheiro Neto

Titular: Renê Medrado

Suplente: Ana Carpinetti

Stocche Forbes

Titular: Paulo Duarte

Suplente: Henrique Filizzola

Tozzini Freire

Titular: Luiza Sato

Suplente: Fernando Serec

Trench Rossi Watanabe

Titular: Anna Mello

Suplente: Simone Musa

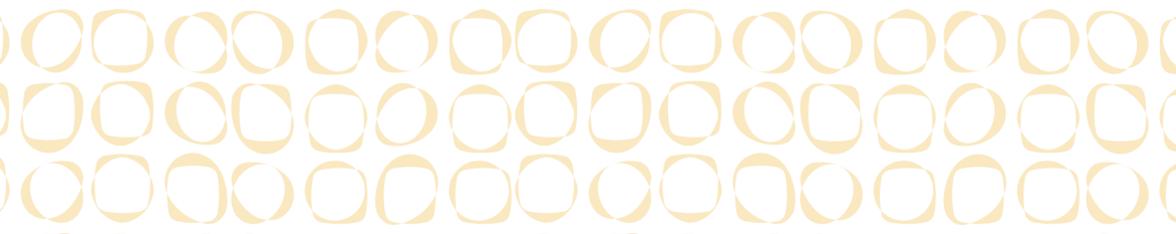
Veirano

Titular: Raphael Moreira Espírito Santo

Suplente: Livia Miné

Índice

Engajamento da Liderança	10
Elaboração de Políticas de Diversidade	14
Censo da Diversidade	18
Estruturação dos Pilares do Programa de DE&I	22
Grupos de Afinidade	26
Letramento Racial	30
Treinamento do Time de Recursos Humanos para Implementação de Práticas DE&I	36
Como Atrair Talentos Negros?	43
Retenção de Talentos Negros	48
Avaliação de Desempenho 360°	54
<i>Compliance</i> Antidiscriminatório	59



Introdução

Os escritórios de advocacia são prestadores de serviços jurídicos e, portanto, dependem essencialmente de capital humano para cumprir sua missão. Nesse sentido, a perpetuidade do negócio depende dos melhores talentos.

Historicamente, contudo, o campo jurídico é bastante tradicional e, portanto, elitizado, com um perfil profissional masculino, branco, cisgênero, heterossexual e sem deficiências. Se essa constatação vale para o mercado jurídico em geral, é mais evidente entre os grandes escritórios de advocacia, denominados *full-service*.

A existência de um programa de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) em escritórios de advocacia é estratégica, na medida em que visa à atração, ao desenvolvimento, à retenção e à ascensão de talentos, para que, por meio de sua diversidade de origens, competências, pensamentos e perspectivas, contribuam para uma ainda melhor prestação de serviços jurídicos.

A Aliança Jurídica pela Equidade Racial surgiu em novembro de 2017 e começou efetivamente suas atividades em fevereiro de 2018. De lá para cá, os escritórios que a compõem – um grupo inicialmente de nove escritórios ao qual se somaram outros quatro –, que já implementavam seus programas de DE&I ampliaram esforços para promoção da equidade racial. Apesar da urgência da pauta, em razão das centenas de anos de segregação e discriminação raciais, o caminho para equipes realmente diversas e um ambiente de trabalho efetivamente inclusivo é longo. Há que ser persistente e atuar com intencionalidade para se chegar lá.

De acordo com inúmeras pesquisas, são muitas as razões para a Aliança promover a equidade racial: além de ser a coisa certa a se fazer por ser uma reparação histórica pelo reconhecimento de séculos de desigualdades raciais, há ganhos para a própria organização.

Entre eles, a DE&I proporciona um ambiente de trabalho mais saudável, justo e inclusivo, em que todos se sentem seguros, valorizados e respeitados; ela também melhora o clima organizacional, promove a colaboração e a inovação; aumenta

a motivação dos profissionais e, portanto, sua produtividade; promove o senso de pertencimento, aumentando a retenção e reduzindo os índices de turnover e de absenteísmo; e, dessa forma, melhora a imagem e a reputação da organização, com maior fidelização de clientes e aumento do lucro.

Nesse e-book, os escritórios da Aliança Jurídica pela Equidade Racial apresentam o caminho já percorrido para promover a equidade racial em seus ambientes de trabalho. Em se tratando de uma mudança na cultura organizacional, como qualquer outra, depende do engajamento das lideranças. Lideranças engajadas com DE&I criam políticas, que colocam o programa na estratégia de longo prazo da organização. A partir de um censo da diversidade, são estruturados os pilares de atuação, pautados em identidades de grupos minorizados (ou sub-representados), e criam-se grupos de afinidade. Com o programa funcionando, os escritórios realizaram algumas iniciativas: o letramento racial contínuo, o treinamento do time de Recursos Humanos, a revisão das estratégias de atração e retenção de talentos e, por fim, um olhar atento para a justa avaliação de desempenho dos colaboradores.

Esse conjunto de ações permite dizer que os escritórios foram capazes, em maior ou menor grau, de fazer um *compliance* antidiscriminatório, que lhes permite um ambiente de trabalho com respeito às pessoas, independentemente de suas características específicas, que são capazes de nele realizarem seu pleno potencial.

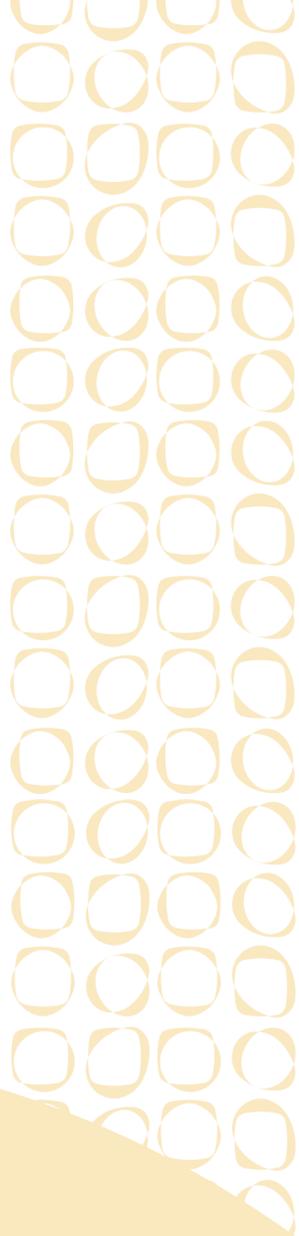
Não é uma receita de bolo, que em qualquer cenário terá os mesmos resultados; tampouco é um caminho linear. São, em realidade, boas práticas aplicadas pelos escritórios e que, avaliadas *a posteriori* parecem ter colaborado para a equidade racial.

Vale dizer que publicar esse e-book atende a dois objetivos específicos da Aliança Jurídica pela Equidade Racial, quais sejam, educar, sensibilizar e conscientizar o mercado jurídico a respeito da temática racial e promover a troca de experiências e de boas práticas de promoção da equidade racial.

Em pleno século XXI, é imperioso que o mercado jurídico compreenda a necessidade de se garantir a diversidade e, principalmente, a inclusão, por meio da promoção da equidade racial. O debate acerca dos meios e possíveis soluções é salutar e o compartilhamento de experiências e boas práticas permite evitar erros, repetir acertos e, assim, avançar mais rapidamente.

A única ressalva, como dito, é que a implementação dessas ações depende da realidade de cada escritório de advocacia. Além disso, demanda, muito frequentemente, investimento de recursos humanos e financeiros – que também varia de uma organização para outra. Mas, independentemente da organização, a busca é por uma representatividade racial semelhante à da sociedade em que está inserida, por meio da mudança de crenças e comportamentos. Todos os integrantes das organizações precisam valorizar e compreender os objetivos a serem alcançados para desempenharem um papel ativo nessa transformação cultural, que sabemos ser justa, necessária e, principalmente, possível. A equidade racial no mercado jurídico é urgente e impactará não só as pessoas e as organizações, mas também a sociedade como um todo. A Aliança Jurídica pela Equidade Racial acredita que ao publicar este e-book esteja, de fato, contribuindo para o combate ao racismo estrutural presente em nossa sociedade. Assim, **seguimos juntos rumo à igualdade!**

Engajamento da Liderança



Qualquer mudança na cultura organizacional depende do engajamento das pessoas e, ainda mais, da liderança. É ela quem coloca a DE&I entre as prioridades estratégicas da organização, afirmando sua relevância para a sustentabilidade do negócio no longo prazo. A organização com uma liderança que tem um compromisso genuíno com a DE&I, que participa e dá o exemplo, tem mais chances de ter um ambiente de trabalho realmente inclusivo. Nele, as pessoas, independentemente de suas características específicas ou identidades, realizam seu pleno potencial.

Resultados de um estudo conduzido por Juliet Bourke e Andrea Titus para a Harvard Business Review, em 2020, revelaram que as palavras e ações dos líderes impactam significativamente as percepções dos colaboradores, contribuindo para até 70% do sentimento de inclusão entre os membros de uma equipe. O estudo também mostrou que equipes lideradas por gestores inclusivos têm 17% mais probabilidade de relatar alto desempenho, 20% mais probabilidade de afirmar que tomam decisões de alta qualidade e 29% mais chances de reportar um comportamento colaborativo. Isso evidencia que o engajamento da liderança na promoção de um ambiente inclusivo influencia positivamente os colaboradores, resultando em um melhor desempenho das organizações.

São várias as razões pelas quais o engajamento de líderes nas práticas de diversidade é essencial. Os líderes:

- Atuam como modelos de comportamento a serem seguidos;
- Influenciam a cultura organizacional;
- Formulam a estratégia do negócio;
- Minimizam riscos legais e reputacionais;
- Estimulam colaboração, inovação e criatividade;
- Facilitam o acesso a novos mercados; e
- Refletem a ética e a responsabilidade social.

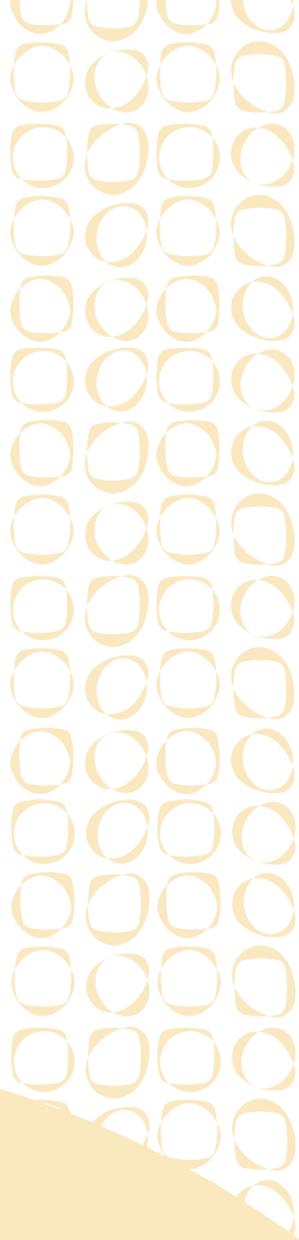
Seguem abaixo boas práticas que indicam o engajamento efetivo da liderança:

- **DE&I como um valor e um compromisso institucional:** construção de uma visão clara para DE&I na organização, comunicada para todos os interlocutores como um valor e um compromisso institucional, formalizada por meio de políticas;
- **Integração de DE&I na estratégia do negócio:** integração da DE&I na estratégia do negócio, com vistas à sua sustentabilidade no longo prazo.
- **Treinamentos e conscientização:** oferta de treinamentos sobre DE&I para promover reflexões que permitam aos colaboradores identificar seus vieses inconscientes e como eles afetam a tomada de decisão. Estabelecer treinamentos específicos para cada nível da organização facilita a comunicação do conteúdo e o engajamento com a pauta.
- **Indicadores e metas:** criação de indicadores de DE&I e monitoramento contínuo de seu progresso. Entre os indicadores possíveis relacionados a jornada de carreira dos colaboradores estão resultados da avaliação de desempenho, promoções, desligamentos voluntários e involuntários, salários e benefícios etc.
- **Grupos de afinidade:** participação nos grupos de afinidade, que ampliam a compreensão das experiências e vivências dos colaboradores.
- **Processos de Recursos Humanos:** participação nos processos de recrutamento e seleção e nas avaliações de desempenho, sempre levando em consideração aspectos de DE&I.
- **Recursos humanos e financeiros:** disponibilização de recursos humanos e financeiros para a implementação de práticas DE&I, bem como de conteúdo e ferramentas sobre o tema.
- **Cultura de avaliação:** existência de canais de comunicação para avaliações sobre a cultura inclusiva (ou não) da organização.

Vale dizer que dar visibilidade e reconhecer os líderes que demonstram um amplo compromisso com a DE&I é importante para promover uma cultura inclusiva. Isso porque, em resumo, os líderes engajados em DE&I são modelos de comportamento inclusivo, que demonstram respeito por todas as pessoas, independentemente de suas características ou necessidades específicas. Reconhecem seus privilégios e são aliados da pauta de DE&I, influenciando pares, concorrentes e o mercado. Com o público interno, promove diálogos humanizados, faz conversas difíceis reconhecendo as suas emoções, constrói relações de confiança e age constantemente em prol de um ambiente seguro para todos.

Além disso, buscam formas de exercitar a empatia, principalmente em relação às pessoas cujas identidades são minorizadas. Por fim, incentiva pares, colegas e equipes a colaborar na construção de um ambiente que promova respeito, segurança psicológica e senso de pertencimento a todos os colaboradores.

Elaboração de Políticas de Diversidade



A liderança engajada, como vimos, com frequência, assegura o compromisso da organização com a DE&I por meio de políticas institucionais que garantem uma governança sólida para o programa de DE&I, reafirmando a sua importância para a sustentabilidade do negócio no longo prazo. As políticas de DE&I são um conjunto de documentos formais, que definem os valores e princípios da organização em relação à temática e apresentam uma visão geral sobre como a DE&I está organizada, geralmente por meio de um programa estruturado com diferentes pilares e grupos de afinidade.

As políticas de DE&I devem ser claras sobre o papel, obrigações e direitos de todos os colaboradores da organização, inclusive a liderança, relacionados às pautas dos grupos minorizados. Como são documentos vivos, as políticas devem ser revisitadas e atualizadas periodicamente, de modo que se mantenham alinhadas com as mudanças sociais e organizacionais. As políticas são, em realidade, um compromisso da organização que deve ser constantemente monitorado e acompanhado de ações e iniciativas para sua efetivação.

Vale dizer que é possível ter uma única política de DE&I, abrangendo várias pautas, ou uma política para cada grupo identitário específico. Qualquer que seja a adotada, é importante traçar um objetivo claro, traduzido no compromisso da organização com a DE&I. No caso de uma política com foco na equidade racial o compromisso pode ser algo como “Reduzir as desigualdades raciais entre as pessoas, garantindo que todas tenham as mesmas oportunidades de trabalho, bem como de desenvolvimento de carreira e de ascensão à liderança”.

Ao elaborar uma política de DE&I, considere a seguinte estrutura:

- **Sobre a organização:** apresentação da missão, visão e valores da organização e como ela pode contribuir com a sociedade. Aqui cabe também falar sobre a importância da DE&I para a organização em si;

- **Objetivo:** estabelecer com clareza o objetivo de DE&I para a organização e os resultados esperados internamente e para a sociedade;
- **Importância do respeito:** DE&I depende do respeito por todas as pessoas, independentemente de suas características específicas. O ideal é reforçar, na política, que o valor do respeito para a organização é inegociável, estabelecendo quais os comportamentos que não serão aceitos e quais as consequências àqueles que os praticarem;
- **Conceitos básicos sobre DE&I:** importante dar contexto sobre o setor de atuação da organização e as suas desigualdades específicas antes de apresentar conceitos básicos sobre DE&I, como machismo, LGBTfobia, racismo, capacitismo etc.
- **Abrangência e público-alvo:** descreva a quem a política se destina, por exemplo, somente ao público interno da organização ou, também, à cadeia de valor, como fornecedores, clientes etc.;
- **Estratégia de atuação:** estabeleça as principais diretrizes do programa de DE&I, em especial a estrutura de governança, os pilares, as estratégias e frentes de atuação, comitês e grupos de afinidade, iniciativas específicas, previsão orçamentária etc. Lembre-se de conectar DE&I com o negócio, incluindo, sempre que possível, a interface com clientes;
- **Ação afirmativa:** tendo em vista o caráter excepcional e temporário das ações afirmativas, a política de DE&I deve prever sua possibilidade e para qual grupo, por meio de um programa ou somente de vagas afirmativas;
- **Metas de diversidade:** para maior efetividade do programa de DE&I, é recomendável que as políticas tenham metas gerais e específicas de diversidade, assim como as suas formas e frequência de monitoramento – às vezes, não é possível alcançá-la, mas as metas trazem intencionalidade e nos mantêm na direção certa;

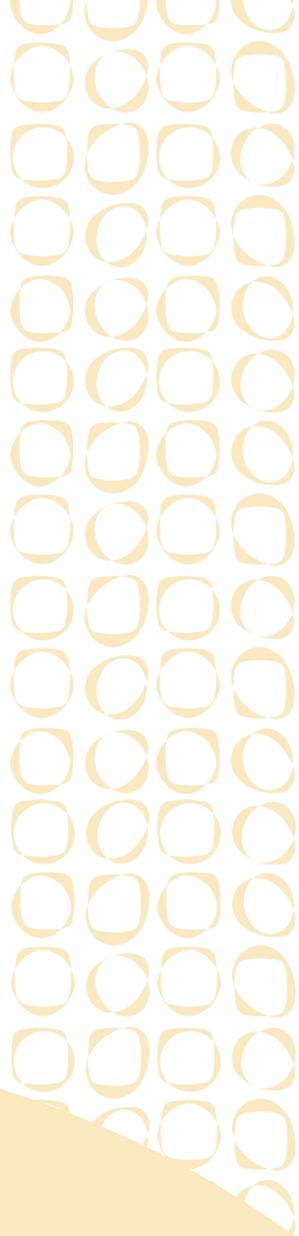
- **Canal de ética, de escuta ou de denúncias:** a política pode prever a existência do canal e instruções sobre como ele pode ser acessado, o resguardo do sigilo, o fluxo que os casos percorrerão e se há a possibilidade de uma denúncia anônima ou não. O sigilo e a possibilidade de denúncia anônima devem ser comunicados com frequência ao público interno para garantir que as pessoas se sintam seguras para acessar o canal.

Para apoiar na elaboração das políticas de DE&I, sugere-se consultar os seguintes documentos:

- Código de Ética e de Conduta e Política de Gestão de Pessoas da organização;
- Documentos da Organização das Nações Unidas, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos; Agenda 2030 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos; Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS) e Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Ao institucionalizar o programa de DE&I, as políticas permitem que valores e práticas de DE&I passem a integrar formalmente a cultura organizacional, colaborando assim para a criação de um ambiente de trabalho seguro, saudável, justo e inclusivo.

Censo da Diversidade



A experiência dos escritórios que compõem a Aliança Jurídica pela Equidade Racial deixou evidente que não há uma fórmula mágica para a criação de uma cultura inclusiva nas organizações, tampouco que seja aplicável a todas indistintamente. Se promover a DE&I é realizar uma mudança na cultura organizacional, evidentemente a cultura de cada organização importa. Assim, para o sucesso e efetividade de um programa de DE&I é preciso ter conhecimento quantitativo da diversidade dos colaboradores (dados demográficos) e, também, qualitativo acerca da inclusão (senso de pertencimento e ambiente de trabalho).

Na perspectiva quantitativa, aplica-se um Censo da Diversidade, isto é, um levantamento das informações demográficas dos colaboradores, entendido como essencial para nortear as estratégias dos programas de DE&I, bem como as ações institucionais necessárias para promoção da DE&I. Entre essas ações, destacam-se a proposição de políticas, a revisão de práticas e processos, a criação de ações afirmativas para o recrutamento e seleção de talentos e, ainda, instrumentos para o desenvolvimento, a retenção e a ascensão dos talentos diversos.

A realização do Censo da Diversidade periodicamente permite às organizações atualizar as informações demográficas e avaliar se as estratégias adotadas estão, de fato, sendo bem-sucedidas. A partir do censo é possível avaliar as iniciativas de DE&I com base em informações concretas, permitindo, se necessária, a correção das distorções que tenham sido identificadas.

O recenseamento também é importante porque as pessoas, a depender dos diferentes momentos da vida, de suas trajetórias pessoais ou do acesso a novos conhecimentos, podem modificar suas autopercepções com relação a seus marcadores de identidade. Somente com acesso a essas informações demográficas é possível às organizações acompanhar a evolução dos indicadores e readequar suas políticas e práticas institucionais para promover a DE&I internamente.

Em que pese não haver um formulário padrão para a realização do Censo da Diversidade, que deve ser formulado segundo a realidade específica de cada organização, de um modo geral, no que se refere a informações quantitativas, são coletados e tratados dados pessoais, como gênero, raça/cor, orientação sexual, existência de deficiência e necessidade de recursos de acessibilidade (“Dados de DE&I”).

Tais Dados de DE&I, uma vez coletados, podem ser cruzados com informações relacionadas ao cargo e posição hierárquica, “tempo de casa”, número de promoções, salário, modo de contratação etc. Tal cruzamento permite um diagnóstico mais fiel e aprofundado da organização no que tange ao desenvolvimento de carreira de pessoas de diferentes identidades, inclusive levando em consideração possíveis interseccionalidades.

Há ainda a possibilidade de acrescentar no Censo da Diversidade perguntas sobre a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, que comporá a fotografia do momento atual da organização. No entanto, o Censo de Diversidade não deve ser considerado uma pesquisa de engajamento ou de clima organizacional, visto que seus objetivos são diferentes.

O Censo de Diversidade e a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei no 13.709/2018)

Segundo a Lei Geral de Proteção de Dados (“LGPD”), grande parte dos Dados de DE&I é considerada dados sensíveis¹. Isto significa que, ao aplicar o censo, é preciso respeitar os direitos dos titulares de tais dados, bem como adotar medidas técnicas, organizacionais e administrativas que garantam a segurança das informações coletadas.

Em primeiro lugar, a organização deve coletar a menor quantidade possível de Dados de DE&I, especialmente sensíveis, limitando-se ao que for necessário para atender às finalidades do censo.

¹ Nos termos da LGPD, “Dado Pessoal Sensível” é aquele sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político; também aquele referente à saúde ou à vida sexual; e, ainda, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural.

Para a coleta e tratamento de dados pessoais sensíveis, é necessário o consentimento do colaborador por meio da assinatura de um Termo de Consentimento². Mas atenção: o colaborador deve poder, de fato, escolher consentir, não podendo sua assinatura ser obrigatória. De preferência, a Política de Privacidade de Dados da organização, descrevendo com detalhes a finalidade da coleta, a forma de utilização e de tratamento dos dados, deve ser compartilhada com os colaboradores no momento de assinatura do termo.

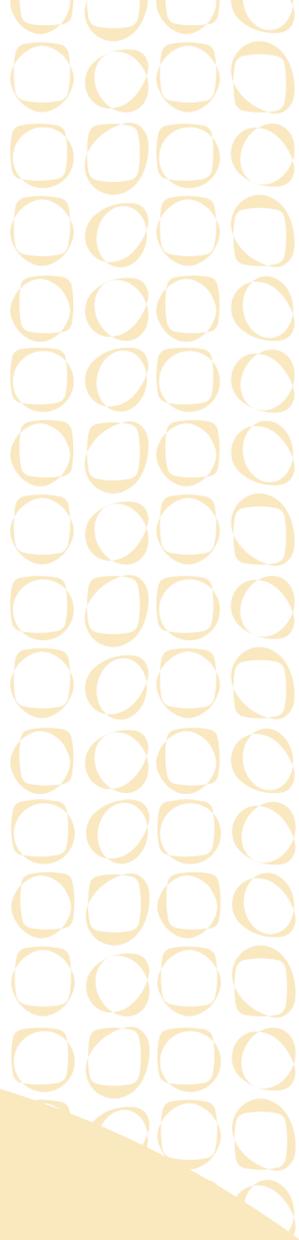
É também recomendável que os Dados de DE&I coletados sejam apresentados de modo anonimizado com as porcentagens de colaboradores de diferentes identidades. A anonimização deve ser feita com cautela para não permitir que análises reversas sejam realizadas, que tornariam possível a identificação individual dos colaboradores. Por exemplo, em uma equipe com apenas uma mulher, a divulgação do percentual de lésbicas exporia a orientação sexual da colaboradora, sem o seu consentimento.

Ademais, os Dados de DE&I devem sempre ser tratados de forma estritamente confidencial, não podendo, em hipótese alguma, serem compartilhados com terceiros. Apenas as pessoas diretamente envolvidas no Censo de Diversidade podem ter acesso às informações: preferencialmente, a área responsável pela coleta e manutenção do sistema em que essas informações ficarão armazenadas. Tais dados não devem ser transferidos, vendidos, cedidos, alugados ou divulgados de forma diferente do que indicado na Política de Privacidade de Dados da organização. Não havendo obrigação legal de armazenar os dados, caso deixem de ser necessários, eles devem ser excluídos.

Desde que atendidos os ditames da LGPD, recomenda-se a realização periódica do Censo da Diversidade cujos resultados, aliados a uma pesquisa qualitativa de clima organizacional, contribuirão para a definição de uma estratégia de DE&I mais efetiva.

² Consentimento significa a manifestação livre e inequívoca pela qual o Titular concorda com o Tratamento de seus Dados Pessoais. A assinatura do Termo de Consentimento permite que a organização compartilhe dados agregados anonimizados de DE&I.

Estruturação dos Pilares do Programa de DE&I



Definida a estratégia de DE&I da organização, passa-se para a estruturação adequada do programa em pilares, que nada mais são do que os eixos principais de promoção de uma cultura inclusiva em determinada organização.

Conforme capítulo anterior, com os resultados do Censo da Diversidade, aliados a uma pesquisa de clima, é possível compreender quais são os grupos sub-representados no ambiente em que se pretende agir e quais são os principais desafios e barreiras por eles encontrados. No caso da Aliança Jurídica pela Equidade Racial, principalmente situada no eixo Rio-São Paulo, os grupos minorizados, que estão no centro das temáticas sociais com grande relevância, são as mulheres, as pessoas pretas, pardas e indígenas; as pessoas da comunidade LGBTQIAPN+ e as pessoas com deficiência. Agora, um grupo de organizações atuando na região norte do país teria os refugiados como um grupo minorizado e outro, situado no centro-oeste, os indígenas.

Afinal, a definição de quais grupos serão trabalhados tem como base a composição interna da organização e a realidade social em que está inserida, ou seja, como a organização está composta se comparada à sociedade ao seu redor. Isso porque, os ambientes organizacionais devem refletir a realidade demográfica da sociedade, garantindo direitos equitativos para todas as pessoas. Esse deve, portanto, ser o ponto de partida para definir os grupos identitários, isto é, os pilares do programa de DE&I de cada organização.

Pilares e estratégias

Como dito, para avaliar quais serão os pilares de determinado programa de DE&I, o indicado é que se realize um Censo da Diversidade para entender a demografia da organização. Adicionalmente, deve-se aplicar uma pesquisa qualitativa com os colaboradores para captar a percepção em relação ao ambiente de trabalho e, assim, avaliar em qual estágio do processo de inclusão a organização se encontra.

Com estes dois resultados, o quantitativo e o qualitativo, é importante alinhar a estratégia da organização para cada um dos pilares definidos, a serem trabalhados separadamente, entendendo a ordem de prioridade e quais ações deverão ser adotadas para cada grupo identitário.

A estruturação do programa de DE&I e seus pilares deve ser feita pelo time de Recursos Humanos (RH), com a participação ativa dos colaboradores – devem participar tanto as pessoas que fazem parte dos grupos sub-representados mapeados, como aquelas aliadas, ou seja, que não fazem parte daquele grupo específico, mas se interessam e entendem a importância da promoção da DE&I nos ambientes organizacionais.

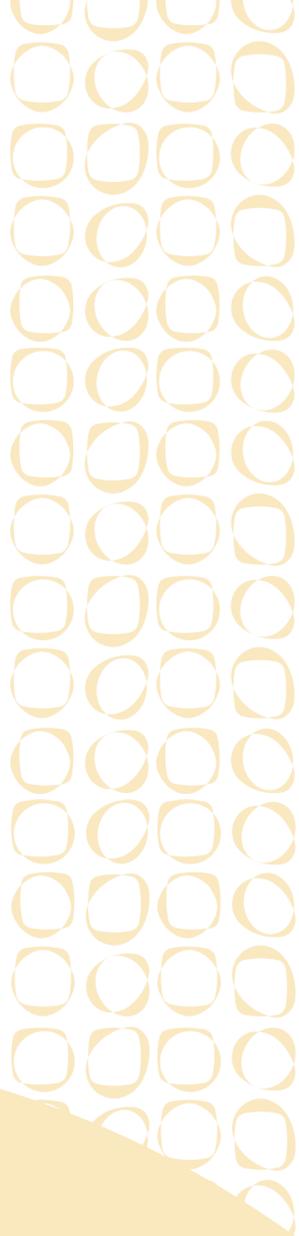
A estratégia de cada um dos pilares dependerá da maturidade da organização, mas geralmente engloba: (1) ações de letramento que podem ser palestras, rodas de conversa, debates ou qualquer interação que permita trazer à tona o tema; (2) ações afirmativas de atração e recrutamento de talentos diversos; (3) iniciativas de desenvolvimento profissional, como mentorias; (4) revisão de práticas, políticas e processos relacionados às pessoas; (5) avaliação de acessibilidade de espaços físicos e virtuais; (6) criação de indicadores e metas, entre outros.

Em síntese, para a adequada estruturação do programa de DE&I, seus pilares e estratégias, é recomendável:

- (a) Aplicar um Censo da Diversidade e uma pesquisa de clima;
- (b) Mapear as oportunidades e os desafios da organização no que diz respeito à gestão de talentos diversos;
- (c) Definir os pilares a serem trabalhados, por ordem de prioridade;
- (d) Traçar um objetivo específico para cada pilar;
- (e) Definir um plano de ação; e
- (f) Começar!

Mesmo com informações qualificadas e com união dos esforços dos colaboradores e da equipe do RH, o caminho para um ambiente de trabalho diverso, equânime e inclusivo é longo. Como vimos até aqui, ele começa com uma liderança engajada, que estabelece uma estratégia de DE&I para organização, a formaliza em uma política e a implementa por meio de um programa de DE&I, com pilares. A seguir, a criação e sustentação de grupos de afinidades.

Grupos de Afinidade



Com pilares de atuação do programa de DE&I definidos, tem-se início a formação de grupos de afinidade, que conectam pessoas com identidades, origens e/ou interesses semelhantes. Sua importância deve-se ao fato de que os grupos de afinidade promovem o senso de pertencimento³ dos colaboradores em relação à organização, favorecendo assim a retenção dos talentos diversos – um desafio comum aos programas de DE&I.

De acordo com uma pesquisa realizada em abril de 2020 pela Blend Edu⁴, uma *startup* especialista em inovação para a DE&I, os principais objetivos dos grupos de afinidade são: (i) conectar pessoas e promover a troca de experiências; (ii) operacionalizar ações de DE&I no ambiente de trabalho; (iii) validar ações institucionais de DE&I; (iv) realizar ações para engajamento de lideranças; e (v) participar de ações para atração de novos talentos.

De um modo geral, esses grupos reúnem-se periodicamente para compartilhar informações, bem como para apoiar o RH no desenvolvimento de políticas, metas e projetos de DE&I. Participantes dos grupos de afinidade compartilham suas experiências no ambiente de trabalho e na sociedade e discutem possíveis ações para solucionar os desafios enfrentados. Frequentemente, as reuniões dos grupos de afinidade promovem a troca de conhecimentos, ferramentas e repertório entre os participantes, especialmente quando são percebidas como um ambiente seguro, de acolhimento e respeito entre pares.

Via de regra, os grupos de afinidade não têm hierarquia, sendo possível que todos os colaboradores, independentemente do seu cargo ou nível de senioridade, deles participem.

Destaca-se que os grupos de afinidade permitem que os integrantes desenvolvam diversas habilidades e competências, em especial o protagonismo de carreira.

3 O senso de pertencimento decorre da aproximação entre os integrantes do grupo, ampliando suas redes de contatos e criando sistemas de suporte e apoio profissional.

4 Como iniciar um grupo de afinidade ou diversidade na sua organização. Blend Edu. Disponível em: <https://www.blend-edu.com/como-iniciar-um-grupo-de-afinidade-ou-diversidade-na-sua-organizacao/>. Acesso em: 05 de agosto de 2023.

Além disso, como dito, impactam diretamente no senso de pertencimento dos colaboradores e, conseqüentemente, no seu bem-estar e saúde mental, nas suas relações de trabalho e, principalmente, no seu engajamento com o trabalho. A ausência desse sentimento gera uma sensação de vulnerabilidade, um certo deslocamento, isto é, uma não identificação do colaborador com o local de trabalho, resultando em menor produtividade e engajamento. Assim, ao criar grupos de afinidade e desenvolver esse espaço de troca e acolhimento, promove-se um ambiente de trabalho com melhores índices de colaboração, produtividade, bem-estar e retenção de talentos.

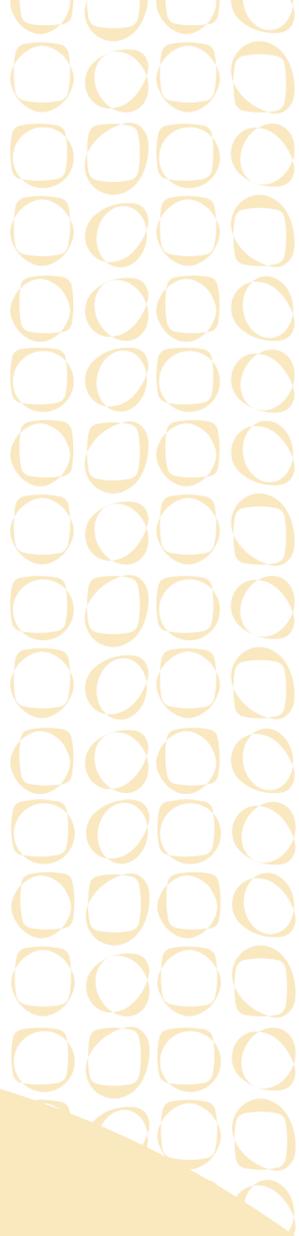
A experiência dos escritórios que integram a Aliança Jurídica pela Equidade Racial com a implementação e condução dos grupos de afinidade permite a sugestão de algumas ações:

- **Amplie horizontes** coletando dados e percepções internas e externas sobre a temática do grupo de afinidade. Isso permitirá uma compreensão mais ampla das reais necessidades dos indivíduos com aquela identidade. Faça o exercício de olhar para além das paredes do seu escritório, se possível, aprofundando-se no estudo das temáticas sociais, considerando aspectos históricos, culturais e econômicos relacionados. Lembre-se de que todo grupo de afinidade está acompanhado de uma demanda social mais ampla.
- **Divulgue os grupos de afinidade** para todos os colaboradores – administrativo e área técnica, do operacional à liderança – em seus canais internos de comunicação, explicando seus objetivos e possíveis formas de engajamento. Disponibilize informações relevantes, tais como se os encontros serão online ou presenciais, qual será sua periodicidade, se a participação está aberta apenas para membros do grupo sub-representados ou se também é permitida a aliados que apoiam a causa etc.
- **Defina papéis e responsabilidades** para os participantes dos grupos de afinidade, deixando claro o fluxo de aprovação de iniciativas, qual o grau de autonomia que participantes terão e como será a relação entre profissionais, liderança e equipe de DE&I/RH.

- **Alinhe expectativas** entre os envolvidos com os grupos de afinidade – principalmente entre a liderança da organização e os participantes, sejam de grupos minorizados ou pessoas aliadas, e a equipe de DE&I/RH – para que seja possível implementar as ações concretas planejadas sem que haja frustração.
- **Recursos humanos e financeiros** são necessários para concretizar as iniciativas planejadas. Algumas organizações, por exemplo, criam centros de custos e definem um orçamento para cada grupo, concedendo-lhes maior autonomia na sua gestão.

Passado algum tempo da criação dos grupos de afinidade, com as reuniões e as iniciativas dos grupos sendo realizadas com o engajamento dos colaboradores, espera-se um significativo avanço da DE&I da organização.

Letramento Racial



A estruturação do programa de DE&I por si só não é capaz de promover a mudança necessária na cultura organizacional. Isso porque a formação da estrutura social do Brasil foi historicamente permeada pelo racismo e, ainda hoje, acredita-se no ‘mito da democracia racial’ e na coexistência harmoniosa entre pessoas de diferentes raças – o que naturaliza e perpetua as disparidades raciais existentes no país. Daí, pois, a necessidade de informar e educar as pessoas por meio de um “letramento racial”, cujo objetivo é desconstruir ideias equivocadas e estereótipos sobre a população negra, promover o reconhecimento de privilégios, quebrar barreiras raciais e gerar mudanças.

Letramento racial é a tradução do termo ‘*racial literacy*’, cunhado pela antropóloga afro-americana France Winddance Twine, e trazido ao Brasil pela psicóloga e pesquisadora Lia Vainer Schucman. Trata-se do conjunto de informações e práticas que tem o objetivo de conscientizar sobre a estrutura e o funcionamento do racismo (no Brasil) e, conseqüentemente, das relações raciais na sociedade. Esse conhecimento capacita o sujeito para identificar, interpretar e combater as práticas racistas nas suas mais diferentes formas.

O letramento racial deve ser um processo contínuo em uma organização – primeiro, porque há rotatividade de colaboradores; depois, porque são muitos os temas, que podem ser apresentados de várias formas.

Entre as **metodologias** de letramento racial, estão:

- Palestras de sensibilização: bastante comuns, são realizadas por especialistas, que estimulam a reflexão sobre determinado tema. O especialista pode trazer uma perspectiva teórica ou prática, a partir da sua vivência e suas experiências cotidianas como pessoa negra ou indígena;
- Rodas de conversa: espaço de troca e de escuta ativa, que propicia a interação entre colaboradores de diferentes áreas da organização e de variados níveis de senioridades. Elas podem ser conduzidas em formato presencial, híbrido ou virtual e auxiliam, principalmente, no entendimento do estágio de conscientização do grupo e na identificação de potenciais temas a serem tratados;

- Cine-debates e Clubes de leitura: a partir de uma narrativa específica de um filme ou um livro, proporcionam uma rica discussão, com acesso a diferentes fontes de saber e autorias, ampliando perspectivas;
- Grupos focais: permitem discussões aprofundadas e a busca coletiva por soluções para problemas específicos. A formação do grupo pode variar, mas a sugestão é compor um grupo multidisciplinar, que reúna diferentes perspectivas.

São sugestões de **temas** que podem ser abordados ao longo da jornada de conhecimento sobre as relações raciais:

- Escravatura e sua “abolição”;
- Relações raciais no Brasil;
- Racismo Estrutural e demais tipologias do racismo;
- Preconceito e discriminação;
- Colorismo;
- Branquitude;
- Pessoas aliadas antirracistas;
- Ações afirmativas;
- Interseccionalidades;
- Saúde Mental de grupos minorizados;
- Vieses Inconscientes;
- Micro agressões e senso de pertencimento.

Os temas, vale dizer, podem seguir o Calendário de Diversidade e Inclusão da organização, com as efemérides (datas de referência) relacionadas às mulheres, ao grupo LGBTQIAPN+, à população negra e às pessoas com deficiência. Também é possível tratar o tema racial de forma interseccional ao longo de todo ano – por exemplo, população negra LGBTQIAPN+, mulheres negras etc.

Para tornar o processo de letramento racial ainda mais efetivo, inclusivo e dinâmico, sugere-se atenção aos seguintes aspectos:

- **Público:** conheça a realidade do público para o qual a ação será direcionada, em especial o seu nível de maturidade sobre o tema a ser trabalhado, de modo a evitar conteúdo inadequado e promover a conexão entre a audiência e o tema a ser abordado;
- **Representatividade:** os palestrantes e/ou especialistas devem, preferencialmente, fazer parte do grupo minorizado, no caso, da população negra. Essa representatividade confere autenticidade ao conteúdo e indica competência no tema;
- **Interseccionalidade:** para não perder as especificidades de colaboradores, é importante tratar os temas de forma interseccional, ou seja, considerando que as pessoas têm, frequentemente, mais de um marcador de identidade como gênero, raça, orientação sexual etc. Ao falar de mulheres, por exemplo, considere sempre a perspectiva e a vivência das negras e/ou lésbicas;
- **Linguagem:** o ideal é a adoção de uma linguagem simples, amplamente compreensível para todas as pessoas participantes da ação, pois isso garantirá que a mensagem atinja o grupo uniformemente sem prejuízos ao conteúdo apresentado;
- **Acessibilidade:** para que todas as pessoas possam participar, considere recursos de acessibilidade como autodescrição, legendas, leitura de texto em voz alta, tradutor virtual de libras, aumento e contraste de texto – muitos são gratuitos e de fácil implementação;
- **Conteúdo específico:** incluir e recomendar livretos, cartilhas, infográficos entre outros materiais, com linguagem e informações acessíveis e objetivas, bem como usar dados científicos, atuais e de fontes confiáveis, dão especial sentido e relevância às ações de letramento racial;

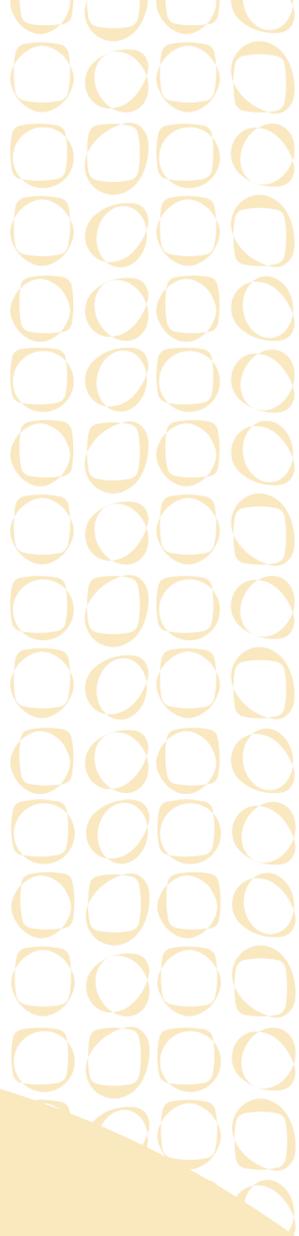
- **Engajamento:** atividades dinâmicas que contem com a interação e a participação da audiência impulsionam o pensamento crítico, estimulam o debate e a formulação de dúvidas e tendem a gerar maior colaboração e mudança;
- **Periodicidade:** o processo de aprendizagem deve ser contínuo, por isso, é recomendável haver uma periodicidade predeterminada das atividades para a devida atualização dos conteúdos, que considere os movimentos e demandas da sociedade. Uma possibilidade é a inserção fixa da pauta de letramento em reuniões de equipe ou de grupos de afinidade já agendadas;
- **Divulgação inclusiva:** na comunicação dos eventos, inclua pessoas de grupos historicamente minorizados nos materiais, usando de signos visuais representativos, como bandeiras, bottons, adesivos, fundos de tela (*wallpaper*) e semelhantes, já que gera reconhecimento positivo e valorização de grupos diversos; e, por fim;
- **Avaliação e indicadores:** ao final de cada iniciativa, aplique uma avaliação sobre o conteúdo apresentado, a pessoa palestrante, a interação do público, a duração da ação, entre outros fatores. Pergunte sobre outros temas que podem ser de interesse para outras iniciativas de letramento. E, ainda, monitore a presença e anote comentários e percepções a respeito da ação específica. Os resultados são um subsídio importante para acompanhar o engajamento e propor ações de melhoria e atividades futuras.

É, ainda, interessante contar com a presença da liderança da organização, com variadas senioridades, em diferentes eventos. Assim, além da demonstração do engajamento institucional com o tema, haverá alinhamento do letramento racial entre diferentes níveis hierárquicos.

Por fim, mas não menos importante, amplie o letramento racial e o aprendizado sobre as relações raciais no Brasil compartilhando artigos de jornais de grande circulação, artigos acadêmicos, cartilhas, filmes e documentários, livros de história e de ficção, resultados de pesquisas, podcasts, séries e programas de televisão, além de websites oficiais e redes sociais de instituições reconhecidas e de referência. O uso dessas ferramentas alavanca ações de letramento racial e contribui na criação e/ou manutenção de um ambiente diverso e inclusivo.

Para os escritórios da Aliança Jurídica pela Equidade Racial, as ações de letramento contínuas e com qualidade e excelência, geralmente abertas ao público mais amplo, realizadas de modo estratégico e regular, tiveram e continuam tendo o papel de mudar gradativamente a cultura das organizações para maior equidade racial, contribuindo, em última instância, para mudanças estruturais no mercado jurídico e na sociedade brasileira.

Treinamento do Time de Recursos Humanos para Implementação de Práticas de DE&I



A implementação e a consolidação de um programa de DE&I em determinada organização são feitas pelo time de Recursos Humanos (RH). Isso porque é sua responsabilidade conduzir processos essenciais relacionados às pessoas e, portanto, à promoção da DE&I e do pertencimento dos colaboradores à organização.

Nesse sentido, é de se supor fundamental que a equipe do RH deva ser ela mesma diversa e ter conhecimento sobre direitos humanos e trabalhistas, em especial quando relacionados aos grupos minorizados – comumente mulheres, população negra, população LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência. Também deve ter um bom conhecimento sobre a temática da diversidade, por exemplo, como ocorrem as discriminações com base em gênero, raça, orientação sexual e deficiência no ambiente de trabalho e como operam especificamente o machismo, o racismo, a LGBTfobia e o capacitismo no Brasil. A equipe precisa também conhecer a dinâmica dos vieses inconscientes e como eles impactam o julgamento e a tomada de decisão.

Atualmente, algumas organizações, com maior grau de maturidade, tem uma equipe dedicada exclusivamente à pauta de DE&I. É ela a guardiã dos valores, da política, da estratégia e do programa de DE&I da organização. Ainda assim, seu objetivo maior, que atesta que a organização é realmente diversa e inclusiva, é tornar a DE&I transversal ao negócio e não apenas sua responsabilidade. É somente quando a diversidade for responsabilidade de todos que haverá uma cultura realmente inclusiva. Até lá, a equipe de DE&I deve ser a voz, muitas vezes desconfortável, que indica as mudanças necessárias nos processos e políticas do RH, buscando torná-los mais inclusivos.

Assim, para que a DE&I esteja presente em todo o negócio, sugere-se uma revisão completa da estratégia do RH da organização, que abarque todos os processos, desde a atração, recrutamento e seleção de candidatos, ao desenvolvimento de carreira, questões de remuneração e benefícios, avaliação de desempenho e, ainda, retenção e ascensão à liderança. Vejamos:

(a) Atração, recrutamento e seleção de talentos

Para se ter um grupo de colaboradores heterogêneo, é preciso um olhar crítico aos processos de recrutamento e seleção para torná-los mais inclusivos. Após mapear a composição demográfica da organização por meio de um Censo da Diversidade, que indicará o foco das ações de atração, recrutamento e seleção, há alguns pontos de atenção:

- Assegure-se de que seu time de atração é diverso e representativo da sociedade, gerando identificação do candidato com a organização. Além disso, garanta ao candidato um tratamento com atenção às suas características e experiências específicas.
- Revisite a descrição e os requisitos mínimos de cada cargo – em especial, fluência em idioma estrangeiro –, levando em consideração se são exigências para o início da função ou se podem ser adquiridas ao longo do tempo. Inclua competências socioemocionais e não só técnicas.
- Repense os canais de comunicação e faça parceria com organizações que trabalham com públicos específicos. Isso contribui para o alcance de pessoas que geralmente não estão ou não estariam em contato com a organização.
- Reveja a forma da divulgação da vaga, utilizando, sempre que possível, imagens de pessoas diversas e linguagem inclusiva (“contrata-se advogado ou advogada”, por exemplo). Mencione explicitamente que a organização valoriza a diversidade e que todas as vagas estão abertas para candidatos diversos, quaisquer que sejam suas identidades ou especificidades. Lembre-se de falar também sobre seu programa *pro bono* e de voluntariado, demonstrando apoio direto aos grupos minorizados.
- Participe de eventos e feiras de carreira com foco em diversidade, sejam universitárias ou não, ampliando o contato direto com candidatos diversos. A presença da organização nestes espaços diminui a percepção do candidato de que ela é distante, tornando-a mais acessível e atrativa.

- Na escolha do candidato, busque romper os vieses inconscientes, que levam a decisões muitas vezes injustas. É preciso estar atento a todo o processo, mantendo consciência sobre a existência de vieses e atuando com intencionalidade na busca do talento diverso.
- Ao final do processo, peça aos candidatos, selecionados ou não, um retorno, que lhe permita entender quais etapas do processo seletivo poderiam ser mais inclusivas e como.
- Faça, por fim, um banco de talentos diversos que têm o perfil da organização, mas não foram contratados dessa vez, facilitando a sua indicação em processos futuros.

(b) Desenvolvimento de carreira

O acompanhamento do desenvolvimento da carreira dos colaboradores também é uma das atribuições do RH, mais especificamente das equipes de Desenvolvimento Organizacional (DO) e de consultores e parceiros de negócios (*Business Partners* – BPs). A equipe de DO é responsável pelos treinamentos técnicos e comportamentais e pelos programas de formação e desenvolvimento específicos, como os relacionados aos programas de ação afirmativa. Já BPs fazem a ponte entre o RH e as demais áreas do escritório, garantindo que os colaboradores tenham todo o suporte necessário para o trabalho – desde as ferramentas até a adesão às políticas, como a de DE&I. Neste sentido, BPs devem estar sensibilizadas para a diversidade, já que são importantes para capilarizar os valores, identificar eventuais barreiras, promover práticas e disseminar informações, levando ao RH informações sobre as relações intra e inter equipes, além de sensibilidades da gestão de pessoas, especialmente dos talentos diversos.

Sendo a área responsável por desenvolver as pessoas do escritório, a **equipe de DO** deve estar atenta às habilidades e competências necessárias técnicas e comportamentais para um ambiente diverso e inclusivo.

São exemplos de treinamentos promovidos por DO: combate aos vieses inconscientes, combate ao assédio no ambiente de trabalho, orientação para desenvolvimento de carreira etc.

Ademais, essa equipe também pode promover o letramento dos colaboradores e o desenvolvimento de lideranças inclusivas, preparadas para gerir equipes diversas e situações envolvendo questões de diversidade. Essa também é a área responsável pelos programas de mentoria para talentos diversos, sejam mulheres, colaboradores negros, LGBTQIAPN+ ou com deficiência. Neste programa, é possível discutir situações práticas, cotidianas, que permitem fixar os conhecimentos e utilizá-los no dia a dia do trabalho. Vale dizer que há a possibilidade de uma mentoria reversa, em que talentos diversos mentoram seus gestores, apresentando suas experiências de vida e no mundo do trabalho como forma de gerar uma liderança mais empática e inclusiva.

Por fim, tendo em vista que o programa de DE&I tem como premissa a promoção da equidade, isto é, o tratamento dos desiguais na medida das suas desigualdades, se houver um programa de ação afirmativa, é de responsabilidade do time de DO entender, a partir do contexto maior e da realidade da organização, as necessidades específicas de desenvolvimento desses talentos. Só assim, será possível traçar uma estratégia que realmente permita o seu pleno desenvolvimento.

BPs, por sua vez, podem contribuir para a consolidação da diversidade na organização por meio das seguintes ações:

- Inclusão da estratégia de DE&I no negócio:

As práticas/equipes estão atentas ao desenvolvimento dos talentos diversos? O processo de alocação de trabalho, técnico ou administrativo, é feito de forma justa sob a ótica da diversidade? A composição da equipe reflete a do escritório? Principais clientes daquela prática têm iniciativas de DE&I por meio das quais é possível desenvolver negócios?

- Aconselhamento estratégico sobre DE&I:

A liderança da equipe está engajada com a DE&I? Gestores sabem lidar com talentos diversos? É preciso um letramento específico sobre determinado tema? Será necessário um projeto de médio ou longo prazo para apoiar a gestão de talentos diversos, como mulheres ou negros? Quais as competências e habilidades de determinado talento que não estão sendo valorizadas?

- Desenvolvimento de lideranças inclusivas:

Identificar na liderança potenciais aliados da DE&I e pessoas mais resistentes à pauta, assim como a necessidade (ou não) de um treinamento para liderança inclusiva, para o combate aos vieses etc.

- Acompanhamento próximo de talentos diversos:

Quais são os gaps mais comuns dos talentos diversos e como endereçá-los? Há demandas específicas de talentos diversos que precisam ser atendidas? Se sim, quais? Há problemas de relacionamento que podem ser solucionados por meio de *team building* ou outras ferramentas de RH?

- Fomento a uma cultura de retorno constante e aberto, fazendo uso de comunicação não-violenta.

(c) Avaliação de desempenho, remuneração e benefícios:

O processo de avaliação de desempenho é central para o desenvolvimento técnico-comportamental de colaboradores, bem como para a sua ascensão à liderança. A existência de um processo que seja justo e imparcial depende do combate aos vieses inconscientes, da presença de um observador imparcial e de um monitoramento dos resultados para verificar distorções.

Além disso, é importante acompanhar as métricas de remuneração, prezando pela igualdade salarial para cargos de mesma função com o mesmo tempo de casa, e de promoção, garantindo os mesmos critérios para todos os colaboradores, independentemente de suas características específicas, para acesso à liderança da organização.

Por fim, uma política de DE&I muitas vezes requer benefícios específicos para alguns grupos. Assim, é preciso que o time de remuneração esteja atento às práticas de mercado referentes à inclusão, por exemplo, de colaboradores homossexuais, transexuais e transgênero, de baixa renda, que sejam cuidadores de crianças pequenas etc. Frequentemente, esses e outros públicos precisarão de uma atenção especial e de benefícios exclusivos.

(d) Retenção e ascensão à liderança

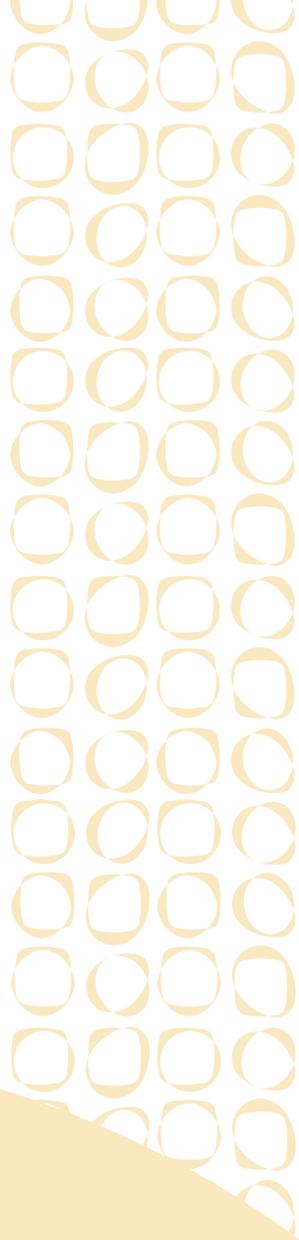
Para reter quaisquer talentos, e em especial os diversos, é preciso desenvolvê-los plenamente e engajá-los com o trabalho. É preciso também ter bons *role models*, isto é, pessoas na liderança com quem os colaboradores se identifiquem, criando a expectativa de “chegar lá”.

Além de todo o trabalho desenvolvido por DO e pelo time da gestão do desempenho, o RH deve ser um ponto focal seguro para qualquer situação — com mais razão para aquelas desconfortáveis. Além de uma ouvidoria, que receba de modo confidencial denúncias, inclusive anônimas, o time deve promover uma escuta ativa permanente que mapeie pontos de atenção e de ruído no ambiente de trabalho.

Afinal, a retenção está ligada a um ambiente de trabalho respeitoso e percebido como justo, que valoriza a contribuição de todos, dando-lhes oportunidades, independentemente de características específicas, e investindo recursos financeiros e humanos para sua formação técnica e comportamental.

Aqueles que crescem na carreira, quando considerados para a fila de sucessão da liderança, já têm a cultura organizacional introjetada e um senso de pertencimento à organização, que gera orgulho e confere reputação (à pessoa e à organização). Mantidas as condições, a ascensão à liderança pelo colaborador negro é desejada e está próxima.

Como Atrair Talentos Negros?



Tendo em vista que os escritórios de advocacia, quando criaram a Aliança Jurídica pela Equidade Racial, ainda eram muito brancos, a atração, o recrutamento e a seleção de estudantes e advogados negros era essencial.

À época, há alguns anos, atrair talentos de grupos minorizados, como colaboradores pretos e pardos, mostrava-se um desafio, principalmente para organizações do mundo corporativo, ainda bastante elitizadas. A mera busca por representatividade não é suficiente; é necessário implementar estratégias de atração, recrutamento e seleção que se conectem ao desenvolvimento e à retenção desses colaboradores. Ao trabalhar de modo intencional, reavaliando a marca empregadora e os processos de seleção, é possível criar conexão com um grupo de pessoas que, até então, não tinha forte vínculo com determinada marca.

De forma geral, a partir da experiência dos escritórios que compõem a Aliança Jurídica pela Equidade Racial, é interessante a adoção de, pelo menos, cinco estratégias para que a atração de talentos negros se consolide como parte da cultura:

(a) Promover uma cultura inclusiva:

Antes de trazer pessoas negras para um ambiente onde ainda não há representatividade significativa, é crucial garantir que elas encontrem um ambiente que valorize a DE&I. Um ponto de partida é ouvir de modo consistente os talentos negros que já fazem parte da organização e atuar sobre os pontos de melhoria para implementar uma cultura inclusiva. Além disso, para que essa nova cultura se desenvolva de forma sustentável, é importante que as lideranças estejam alinhadas com essa mudança cultural e a promovam de modo sistemático.

(b) Comunicar sua estratégia de DE&I:

Segundo o estudo Edelman Trust Barometer 2022, 58% das pessoas escolhem um lugar para trabalhar com base em seus valores e crenças. Portanto, é importante que, enquanto a organização implementa iniciativas para atração, desenvolvimento, retenção e ascensão de talentos negros, ela comunique ao mercado esses avanços e diferenciais.

É fundamental garantir que essa comunicação seja autêntica e fiel à realidade interna da organização, mesmo que esteja no começo de sua jornada em direção à equidade racial. Isso ajuda a evitar ruídos e falta de alinhamento de expectativas, protegendo a marca e a reputação do negócio.

(c) Rever as práticas de atração:

Certifique-se de que as práticas usadas na atração sejam equitativas, ou seja, que deem oportunidades e não ofereçam limitações demasiadas à participação dos talentos diversos. Essas práticas abrangem desde a negociação de pré-requisitos que podem ser mais excludentes do que de fato necessários no início do trabalho desse integrante (como alguma competência técnica ou comportamental, que possa ser desenvolvida internamente), até a divulgação de vagas exclusivas para pessoas negras, que tornam o processo mais ágil e eficiente. Além da busca pela equidade, é fundamental pensar em novas táticas para se conectar a talentos negros – por exemplo, se a organização não realizava nenhuma iniciativa específica relacionada ao tema, é improvável que sua marca empregadora já tenha diferenciais significativos para a atração desse público. Nesse sentido, é possível rever práticas relacionadas à comunicação e à escolha de canais de divulgação das vagas:

Comunicação: conheça o seu público-alvo e adapte sua comunicação para ele, desde elementos visuais que refletem os princípios da organização até a criação de conteúdo que aborde questões de diversidade e inclusão de forma significativa. Desta maneira, estabelece-se uma conexão autêntica e atrativa com talentos diversos.

Comunidades: é essencial fazer ativações da marca empregadora e/ou de divulgação das oportunidades em comunidades de profissionais negros. Isso pode ser feito por meio de parcerias com organizações do terceiro setor, com universidades que tenham uma maior representatividade de estudantes negros ou que tenham coletivos raciais, parceria com influenciadores e empresas especializadas na empregabilidade de profissionais negros, grupos no LinkedIn, Facebook, Whatsapp, entre outros.

(d) Estabelecer parcerias estratégicas:

Busque o apoio de especialistas do setor que facilitem a conexão da sua marca com talentos negros e a identificação de novas oportunidades para atração desses talentos. No segmento jurídico, já existem algumas iniciativas mapeadas:

Black Sisters In Law: grupo que conecta centenas de advogadas negras, oferecendo-lhes mentoria em desenvolvimento pessoal, oportunidades profissionais, rede de apoio técnico, acesso a cursos de pós-graduação, entre outros. Para as organizações, a Black Sisters in Law oferece diversos serviços como consultoria de responsabilidade social, palestras e eventos, gerenciamento de crise, entre outros.

Incluir Direito: liderado pelo CESA – Centro de Estudos da Sociedade de Advogados, em conjunto com faculdades de Direito de várias universidades, com o apoio de escritórios de advocacia, o programa tem como intuito aumentar a participação de negros no mercado jurídico por meio do desenvolvimento de habilidades diversas como postura no ambiente corporativo, identificação de competências e afinidades, elaboração de um currículo competitivo, mentorias de carreira e de vida e curso de inglês. Por meio do programa, os jovens criam uma rede de apoio, que os incentiva ao crescimento profissional.

Pretos no Direito: plataforma, sem fins lucrativos, de conexão entre estudantes e profissionais negros com empresas e escritórios que tenham interesse e compromisso de tornar o ambiente jurídico mais diverso e inclusivo do ponto de vista racial. Por meio da plataforma, as organizações têm acesso a um banco de currículos de talentos negros na carreira jurídica.

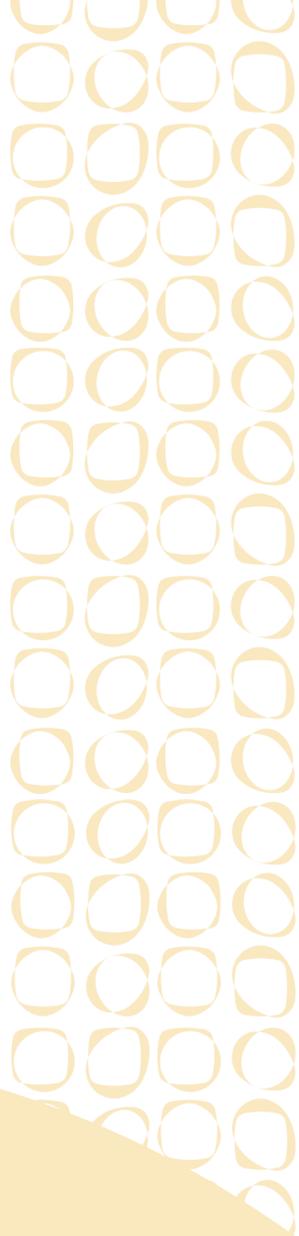
(e) Desenvolver programas de ação afirmativa e de benefícios:

Para se tornar ainda mais atrativo para talentos negros, é importante oferecer benefícios e programas equitativos, que não apenas destaque sua organização, mas incentive o desenvolvimento de carreira desses colaboradores.

Essas iniciativas devem ser cuidadosamente planejadas de acordo com o que é essencial para desenvolver e reter profissionais integrados à organização. Por exemplo, se sua organização tem a necessidade de que os integrantes se relacionem com clientes internacionais com a língua inglesa, é interessante criar uma política de bolsas ou subsídios para o estudo do idioma. Além disso, pode-se contemplar outras formas de apoio educacional, como subsídio para pós-graduação, cursos de especialização, curso de extensão para aquisição de habilidades técnicas e/ou comportamentais, programa de mentoria, entre outros.

Ressalte-se que a consistência e a intencionalidade são importantes fatores para que o investimento em atração de talentos negros tenha retorno positivo. O compromisso deve ser genuíno e de longo prazo.

Retenção de Talentos Negros



Diferentemente do que alguns insistem em dizer, não é difícil contratar estudantes e advogados negros e negras: conforme o INEP, eles representam 52% dos estudantes universitários, e segundo a OAB, são 33% dos advogados registrados no país. Tanto é assim que, de acordo com os Censos da Diversidade promovidos pela Diversidade Corporativa e o CEERT – Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades, a presença de negros em cargos técnicos dos escritórios da Aliança Jurídica pela Equidade Racial passou de menos de 1% em 2018 para 11% em 2021.

Tamanho incremento revela que o problema nunca foi, nem é a oferta desses profissionais no mercado jurídico, mas sim a forma e os critérios de seleção que, somados a inúmeras outras barreiras – visíveis ou não –, acabam por limitar o acesso da população negra ao mundo do trabalho. O avanço feito pela Aliança Jurídica pela Equidade Racial reflete, pois, tão somente a adoção de políticas de DE&I pelos grandes escritórios de advocacia que passaram a contar com programas que atuam pela promoção da equidade racial em seus ambientes de trabalho.

Entretanto, a contratação de profissionais negros isoladamente não é suficiente para atender aos objetivos de DE&I, qual seja, ter um ambiente diverso e inclusivo, em que todos, independentemente de suas características específicas, possam realizar seu pleno potencial. Para tanto, é fundamental dar o segundo passo, bem mais desafiador: o desenvolvimento e a retenção dessas pessoas para que ascendam.

É importante derrubar o mito de que é necessário “baixar a régua” para garantir a diversidade, o que comprometeria a “meritocracia”. Não se trata de diminuir expectativas ou exigências; ao contrário, é preciso “mudar a régua”, ou seja, repensar e reformular os critérios utilizados na avaliação dos colaboradores.

Tais critérios, forjados por homens majoritariamente brancos de classe média ou alta, desconsideram que (i) a jornada dos colaboradores negros, em sua grande maioria, é marcada por situações de vulnerabilidade, desafios, superações e solidão, resultados do racismo estrutural; (ii) as trajetórias entre as populações brancas e negras são distintas desde a creche até a conclusão do ensino médio, já que fruto de oportunidades desiguais e da ausência de políticas públicas educacionais, que promovam a qualidade do ensino e a equidade para permanência – isto é, a existência de uma lacuna; (iii) a existência de microagressões cotidianas, que gera falta de autoestima; e, por fim, (iv) a existência de vieses inconscientes – fenômeno pelo qual nosso cérebro reforça estereótipos e reproduz preconceitos de modo automático – que levam a decisões injustas já que enviesadas.

Entre tantos outros, tais fatores dificultam ou limitam o ingresso e, notadamente, o progresso de talentos negros que atuam nos escritórios de advocacia. Em outras palavras, sem reconhecer e valorizar habilidades e competências, além das técnicas, a partir de diferentes perspectivas e trajetórias, a ascensão de talentos negros à liderança é significativamente dificultada.

Para criar um ambiente de trabalho inclusivo e com senso de pertencimento de talentos negros à organização, é importante, além do letramento racial de todos os colaboradores e do questionamento quanto aos critérios utilizados no recrutamento e na avaliação de negros, eliminar as barreiras raciais, coletivas e individuais, de modo intencional e sistemático. Escritórios integrantes da Aliança Jurídica pela Equidade Racial vêm, ao longo dos últimos anos, realizando iniciativas que buscam promover a retenção e o senso de pertencimento de talentos negros aos ambientes dos quais fazem parte. Entre elas, destacam-se:

(a) Programas de mentoria:

- Encontros entre alguém com mais experiência profissional para transmitir conhecimento para alguém com menos experiência;

- Ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional de talentos negros, com o objetivo de prepará-los para os desafios de carreira;
- Foco do programa é definido pela organização ou pela dupla, de acordo com necessidades identificadas;
- Agenda de encontros temáticos com periodicidade pré-determinada;
- O aprendizado se dá na relação mentor-mentorado;
- Fácil implementação, sem custo, requer tão somente a disponibilidade de tempo da dupla, que pode, eventualmente, até ter clientes como mentores.

(b) Cursos de idiomas:

- A linguagem, escrita ou oral, é a principal ferramenta de trabalho dos advogados;
- A boa comunicação em português é essencial para o sucesso na carreira profissional no meio jurídico;
- Domínio de uma língua estrangeira, principalmente a inglesa, é frequentemente requisito para a contratação;
- Possibilidade de apoio do escritório para custeio integral ou parcial dos cursos.

(c) Programas de saúde mental

- Pesquisas apontam que as pessoas negras apresentam maiores índices de estresse crônico e que a experiência do racismo está associada ao desenvolvimento de uma identidade racial negativa e a quadros depressivos e de ansiedade ao estresse pós-traumático⁵;

5 Disponível em <https://saude.abril.com.br/coluna/saude-negritude-atitude/precisamos-falar-sobre-a-saude-mental-da-populacao-negra/>. Acesso em 01.11.2023

- Programas de saúde mental dos colaboradores, quando direcionados aos talentos negros propiciam o fortalecimento da identidade étnico-racial e o desenvolvimento de competências e habilidades emocionais para enfrentar os estigmas e repercussões do racismo no cotidiano de trabalho.

(d) Incentivo ao desenvolvimento acadêmico

- Oferta de bolsas de estudo – parcial ou total – para graduação, pós-graduação, cursos de especialização e de extensão;
- Após formação acadêmica no exterior (LL.M.), apoio no contato com escritórios para experiência de trabalho fora do país;
- Rotina de trabalho com flexibilidade para valorização do profissional que busca o seu desenvolvimento acadêmico; e
- Títulos acadêmicos e publicação de artigos podem ser considerados nas avaliações de desempenho.

(e) Programas de aceleração de carreira

- Para aumentar o número de pessoas negras em cargos de liderança e diminuir o *gap* salarial entre colaboradores negros e brancos, é possível acelerar a carreira dos negros dos escritórios;
- Seleção a partir de candidaturas voluntárias que atendem os requisitos estabelecidos pela organização – por exemplo, mulheres negras no início de carreira (advogadas juniores) da prática de Mercado de Capitais;
- Oferta de conteúdo técnico-comportamental: valores, visão e missão da organização; letramento racial; autoconhecimento com identificação de pontos fortes e pontos de atenção; competências técnicas (que variam conforme com o foco do programa); comunicação assertiva e oratória; resiliência e inteligência emocional; e plano de carreira, com objetivo claro situado no tempo.

(f) Auxílio vestimenta

- No mundo jurídico, em especial na relação com órgãos públicos, como fóruns e tribunais, há ainda hoje a exigência de trajes formais, como terno e gravata, saia e sapatos de saltos etc. – vestimenta necessária para uso cotidiano, e que, geralmente, tem valor elevado para compra, quando comparada com trajes casuais.
- A oferta de ajuda de custo pelos escritórios para que colaboradores negros e/ou de baixa renda possam adquirir vestimentas formais durante os processos de integração no ambiente jurídico se mostrou uma iniciativa positiva.
- Há iniciativas sociais para apoiar jovens profissionais há adquirir trajes formais por valores mais acessíveis ou receber consultoria de imagem. Para mulheres, vale uma parceria com o projeto Guarda Roupas Social (<https://guardaroupasocial.com.br/>), que tem como objetivo “promover a inclusão social, profissional, econômica e política da mulher periférica no mundo corporativo, elevando sua potência, carreira e sua autoestima”.

Essas iniciativas são apenas algumas, entre tantas outras, que podem contribuir para o desenvolvimento e a retenção dos talentos negros. Não se trata de um rol taxativo: são fruto de um processo de aprendizado, com erros e acertos, dos escritórios da Aliança Jurídica pela Equidade Racial. Com adaptações, podem ser replicadas para atender à realidade e às necessidades de cada organização.

Avaliação de Desempenho 360°

A avaliação de desempenho é um mecanismo essencial para o desenvolvimento profissional e o avanço na carreira de colaboradores. Tendo em vista os vieses inconscientes e os estereótipos associados à população negra, uma avaliação 360°, que considera um conjunto de opiniões a respeito do desempenho de um profissional, tende a ser menos subjetiva e mais justa. No ambiente jurídico, assim como em qualquer outro, o principal ganho é uma visão mais abrangente da técnica (*hard skills*) e do comportamento (*soft skills*) dos colaboradores em um determinado período e um retorno estruturado, que pode indicar pontos fortes e de desenvolvimento.

Entre outros benefícios de uma avaliação 360° está o fato dela ser mais inclusiva, pois valoriza perspectivas diversas e mapeia desafios concretos, além de envolver a todos – profissional, formador, gestor e liderança, de maneira proativa, no processo de desenvolvimento de talentos. O sucesso de um é resultado do esforço de muitos. Ademais, esse tipo de avaliação permite a identificação de possíveis barreiras e desafios impostos pelo ambiente aos colaboradores de grupos minorizados, que não seriam tão facilmente identificados em uma avaliação 90°. É essa identificação que torna possível promover mudanças no ambiente de trabalho para torná-lo mais inclusivo, acolhedor e igualitário.

De modo esquemático, vejamos como funciona o processo de avaliação 360°:

Conceito

Ferramenta usada para obter a informação mais completa e abrangente possível sobre o desempenho do colaborador, unindo perspectivas complementares: a do líder, do gestor e/ou formador, dos colegas, dos subordinados e, claro, da própria autoavaliação do colaborador.

Planejamento

- Escolher o público e quais competências serão avaliadas;

- Definir quem são as pessoas-chave para realizar a avaliação: liderança, gestores/formadores, pares, subordinados e, se for o caso, clientes e fornecedores;
- Criar/contratar um sistema online de avaliação para coleta das informações; e
- Preparar os questionários/formulários e inseri-los no sistema de avaliação.

Execução

- Reunir avaliadores e avaliados para explicar os objetivos, diretrizes e expectativas da avaliação;
- Avaliados indicam as pessoas com quem trabalharam ao longo de determinado período, que são validados pelo RH;
- Aplicar os questionários, via sistema online, garantindo o anonimato dos avaliadores e a confidencialidade das respostas;
- Indicar um relator, que compilará as informações dos avaliados e fará entrevistas, se necessário;
- Relator sistematiza as informações da avaliação em um relatório, chegando a uma sugestão de classificação na escala de avaliação;
- Relatores de avaliados do mesmo nível profissional se reúnem em comitê para discutir seus relatórios e fazer uma consistência das classificações. É recomendável a participação de um observador imparcial, de preferência externo, que possa trazer insumos para consistência entre avaliados, inclusive aspectos relacionados à DE&I;
- Comunicação do relator aos gestores dos avaliados sobre a sua classificação final e *feedback*/retorno do relator ao avaliado, indicando os principais pontos de destaque e de desenvolvimento; e
- Disponibilizar os relatórios de avaliação no sistema para registro dos avaliados.

Papeis e responsabilidades

Equipe do RH

- Garantir que a execução atendeu às diretrizes dos procedimentos ao longo de todo o processo de Avaliação 360°;
- Assegurar o sigilo e a confidencialidade durante todo o processo;
- Apoiar na realização de um Programa de Desenvolvimento Individual (PDI) com os colaboradores que não atenderam às expectativas da organização;
- Criar um relatório final com os resultados, desagregando as informações por gênero, raça, nível hierárquico, classificação etc.

Avaliado: Faz sua autoavaliação e recebe o *feedback*/retorno, entendendo-o como uma oportunidade de se desenvolver na carreira;

Gestor: Representa a visão de quem coordena as atividades do colaborador;

Formador: Representa a visão de quem acompanha diretamente o dia a dia do colaborador, auxiliando em sua formação profissional;

Pares: Representa a visão dos colegas, a participação em atividades coletivas, a integração, a colaboração etc.;

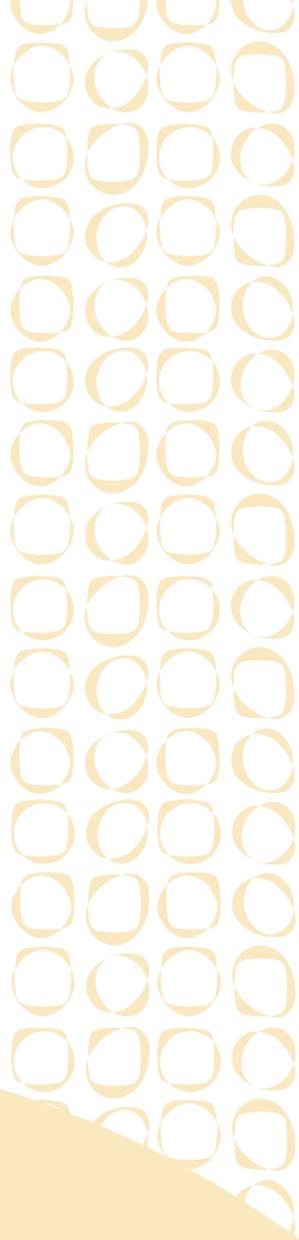
Subordinados: Representa a visão da equipe do gestor, que está sendo avaliado, em especial sua capacidade de liderar, planejar, orientar e dar suporte ao time;

Clientes: São importantes ao trazer a sua experiência como cliente sendo atendido pelo profissional, com insumos relacionados à sua satisfação quanto à resolução de problemas, ao atendimento de prazos, à proatividade e ao atendimento em si;

Fornecedores: Trazem uma perspectiva similar às dos clientes, ou seja, da satisfação dos seus interesses.

É por meio de uma avaliação como essa, com todos seus ganhos, que os colaboradores vão se desenvolvendo profissionalmente e avançando na carreira. No caso de talentos diversos, trata-se de uma oportunidade única de receber uma orientação estruturada e de visão mais ampla do seu trabalho. É somente pelo desenvolvimento contínuo que os talentos serão capazes de ascender à liderança – e se isso vale para todos, mais ainda para os diversos.

Compliance **Antidiscriminatório**



A Aliança Jurídica pela Equidade Racial compartilha suas boas práticas para inspirar o mercado jurídico a seguir esse exemplo e promover a equidade racial em outras organizações – do poder público, da iniciativa privada ou do terceiro setor.

São inúmeras as legislações, políticas, procedimentos, práticas, normativas e diretrizes que obrigam as organizações a proporcionarem ambientes justos de trabalho, com relações respeitadas. O conjunto delas é chamado de *compliance antidiscriminatório* e seu principal objetivo é evitar qualquer forma de discriminação por parte da organização e seus representantes na relação com seus interlocutores (colaboradores, clientes, fornecedores, terceirizados etc.). Com um bom sistema de *compliance antidiscriminatório* pode-se dizer que a organização “está em conformidade” com a legislação vigente e com suas normas internas de ética e conduta.

São muitos os benefícios para a organização que empenha esforços na criação de um ambiente inclusivo em que as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e tenham iguais oportunidades de desenvolvimento de carreira, independentemente de suas características específicas. Entre eles, podem ser mencionados:

- **Conformidade:** uma vez que o cumprimento de normas antidiscriminatórias decorre de obrigação legal e ética, não as respeitar pode levar a consequências legais e reputacionais indesejadas;
- **Bem-estar do público interno:** com um ambiente respeitoso, colaboradores se sentem mais integrados e engajados com o trabalho, facilitando a retenção de talentos.
- **Atração de clientes e fornecedores:** empresas que adotam práticas de *compliance antidiscriminatório* detém uma boa reputação no mercado e aumentam, potencialmente, suas transações comerciais e, portanto, o seu lucro.

Como dito, não há uma receita de bolo para a construção de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, que atenda aos princípios e diretrizes do *compliance antidiscriminatório*. São muitas as ações que podem ser implementadas para esse fim. Abaixo, algumas delas:

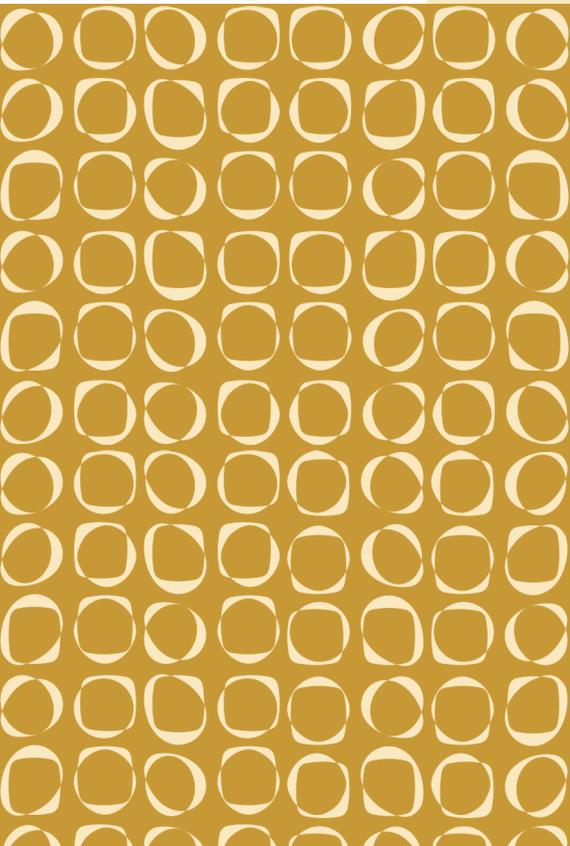
- Investir em educação, promovendo iniciativas de letramento e conscientização dos públicos de interesse sobre a importância do respeito a todas as pessoas, independentemente de suas características específicas e, também, de combate à discriminação.
- Adotar a antidiscriminação como um fator relevante nas contratações de parceiros e fornecedores, coibindo a realização de negócios com aqueles que tenham tido envolvimento em casos de discriminação.
- Adotar práticas que valorizem as pessoas, dando visibilidade aos grupos minorizados que compõem os pilares de DE&I da organização.
- Manter a temática da antidiscriminação e do respeito na pauta da comunicação, não limitada a datas específicas, tanto para público interno como externo. Isso aumenta o engajamento interno e fortalece a imagem da organização.
- Manter uma escuta ativa por meio de um canal de comunicação aberto, pois o diálogo permite que a organização entenda as necessidades de seu público, avalie como está sendo vista e defina as melhorias a serem implementadas.
- Assumir compromissos públicos e estabelecer parcerias com organizações sociais, pois a pauta da DE&I é reflexo de uma luta social, não sendo mais aceitável que as organizações se mantenham “neutras”. A promoção da DE&I é uma obrigação legal e não uma mera liberalidade da organização.
- Ter um Código de Ética e Conduta que adote publicamente uma postura antidiscriminatória. Por meio dele, a organização reafirma seus valores, declara seus compromissos, além de estabelecer a forma que conduz seus negócios.

- Realizar uma pesquisa de satisfação que, a partir da experiência de pessoas e empresas com quem sua organização mantém relações comerciais, identifica pontos importantes de atenção e melhorias.
- Divulgar suas boas práticas de *compliance antidiscriminatório* aos públicos interno e externo por meio da candidatura a certificações e prêmios. O bom trabalho deve ter visibilidade e ser copiado!

Algumas das dicas de *compliance antidiscriminatório* acima foram detalhadas neste *ebook*. A ideia é que sirvam como um guia para aqueles que querem promover a equidade racial nas organizações do mercado de trabalho – escritórios, empresas e poder público. Ter uma sociedade mais justa e igualitária para todas as pessoas é uma jornada contínua, na qual vale à pena investir. Não há dúvidas de que os benefícios serão usufruídos não só pelos grupos minorizados, como a população negra, mas por toda a sociedade.



Aliança Jurídica
PELA EQUIDADE RACIAL



2025