



Um novo lar no trabalho

Guia do empregador para promover a inclusão de funcionários refugiados

Sobre a Tent Partnership for Refugees

A Tent está mobilizando o setor privado para melhorar as vidas e meios de subsistência de mais de 25 milhões de homens, mulheres e crianças que foram deslocados à força de seus países de origem. Enquanto os atores tradicionais se esforçam para lidar com a crise global de refugiados - com um número cada vez maior de refugiados, deslocados por longos períodos de tempo - fica claro que as empresas têm um papel mais importante do que nunca. A Tent trabalha em estreita colaboração com empresas para ajudá-las a identificar e entender as oportunidades para ajudar os refugiados. Saiba mais em tent.org.

Os serviços de Diversidade e Inclusão (D&I) da Deloitte Consulting LLP, bem como sua organização Refugee Community of Interest, apoiam os clientes no enfrentamento de alguns dos maiores desafios em nosso mundo e em nossa força de trabalho, que estão em constante mudança. A prática de consultoria de D&I da Deloitte atende clientes por meio de soluções de ponta que envolvem talentos diversos, constroem líderes inclusivos e promovem culturas inovadoras, corajosas e equitativas. A Refugee Community of Interest, baseada na prática de Governo e Setor Público (GPS), visa fornecer soluções inteligentes de migração em todo o processo de reassentamento de refugiados para governos, ONGs e empresas. Leia mais sobre os [Serviços de D&I](#) da Deloitte e a [prática de GPS](#) em Deloitte.com.

Índice

Introdução		2
O que é a inclusão de refugiados no local de trabalho		3
Componentes do guia		5
Princípios orientadores		7
Iniciativas de inclusão		10
Colocando ações em prática		25
Conclusão		31
Anexos		32
Notas finais		57

Introdução

CONFORME AS ORGANIZAÇÕES CONSIDERAM a força de trabalho do futuro e o talento necessário para vencer em um mercado cada vez mais diversificado, global e socialmente consciente, algumas têm buscado refugiados[†] como uma nova fonte de talento. A inclusão da população de refugiados oferece uma oportunidade para gerar resultados comerciais positivos e ajudar a solucionar um dos problemas mais urgentes do mundo: a crise global de refugiados.

Os níveis de deslocamento forçado estão atingindo seus patamares mais elevados de todos os tempos. Existem atualmente 25,4 milhões de refugiados em todo o mundo.¹ Com mercados de trabalho limitados e o envelhecimento da população em muitos países, muitas empresas veem os refugiados como uma forma de atender à escassez de mão de obra. Este foco também tem um claro impacto social: segundo um relatório da Tent Partnership for Refugees, após o assentamento inicial em uma sociedade anfitriã, “colocar os refugiados prontamente no mercado de trabalho é uma prioridade, pois agiliza sua ‘integração’ [e] ajuda a neutralizar a alegação de que eles são um fardo.”²

Uma pesquisa realizada pela Deloitte em colaboração com a Tent, incluindo dezenas de entrevistas com empregadores, funcionários refugiados e especialistas, destacou que empregar refugiados com sucesso exige mais do que uma decisão de contratação. É importante fomentar uma cultura de inclusão que libere o potencial dos funcionários refugiados logo no início. Embora muitos empregadores e funcionários refugiados relatem experiências positivas em geral, eles também falam de desafios, especialmente nos primeiros meses. Diferenças culturais, funções incompatíveis para os

conjuntos de habilidades dos refugiados ou simplesmente entendimentos diferentes de como o trabalho diário é feito podem impedir a inclusão bem-sucedida no local de trabalho. Embora a contratação seja um primeiro passo importante, os empregadores devem considerar o desenvolvimento de estratégias eficazes de inclusão no local de trabalho que apoiem os funcionários refugiados após a contratação. Definir essas estratégias de inclusão normalmente requer um investimento inicial, nos primeiros meses de emprego de um refugiado, o que pode render benefícios significativos para o empregador a longo prazo ao criar uma cultura em que todos os indivíduos sintam que se conectam, pertencem e podem crescer dentro da organização, beneficiando os negócios em geral.

Este guia, baseado nesta pesquisa conjunta, visa ajudar as empresas a preencher a lacuna entre a intenção e a ação. As seções a seguir apresentam uma série de iniciativas que os empregadores de refugiados podem usar para promover a inclusão de funcionários refugiados em seus locais de trabalho, encontrando um equilíbrio entre os esforços de inclusão mais amplos e aqueles que se concentram especificamente nos funcionários refugiados. Devido ao foco da pesquisa para este artigo, a maioria dos princípios orientadores, iniciativas de inclusão, etapas de ação, exemplos e relatos são específicos a refugiados. No entanto, os empregadores podem descobrir que algumas dessas iniciativas parecem familiares e podem simultaneamente ajudar a promover a inclusão em todos os grupos de funcionários. Ao identificar e implementar essas iniciativas, os empregadores podem ajudar a construir um ambiente inclusivo que, em última análise, beneficia toda a força de trabalho e ajuda a gerar resultados comerciais positivos.

[†]De acordo com o direito internacional, refugiado é um indivíduo que “não pode retornar ao seu país de origem devido ao temor bem fundamentado de perseguição com base em raça, religião, nacionalidade, opinião política ou grupo social”. Há reassentamentos de refugiados oriundos de uma “série de conflitos ao redor do mundo - conflitos prolongados em toda a África central, a guerra civil na Síria e a limpeza étnica de muçulmanos rohingya na Birmânia”, para citar alguns. Consulte o “U.S. employers’ guide to hiring refugees” (Guia para a contratação de refugiados para empregadores dos EUA) da Tent Partnership for Refugees, de janeiro de 2018.

Como promover a inclusão de refugiados no local de trabalho

ESTE GUIA BASEIA-SE em uma extensa pesquisa etnográfica primária, em práticas de liderança estabelecidas em diversidade e inclusão (D&I) e na experiência de funcionários. Ele oferece uma abordagem para apoiar os empregadores na promoção da inclusão de funcionários refugiados e é composto por iniciativas de inclusão em seis áreas principais:

- Pré-integração e integração;
- Prontidão dos funcionários e das equipes;
- Tradução e desenvolvimento de idiomas;
- Aprendizagem e crescimento;
- Construção de comunidade; e
- Flexibilidade e bem-estar.

O VALOR PARA AS ORGANIZAÇÕES

Estudos realizados pela Tent revelam que muitas organizações constataram que há valor na contratação de refugiados.³ As organizações que promovem com sucesso a inclusão de funcionários refugiados podem obter maiores benefícios gerais, incluindo:

Maior retenção e recrutamento. Construir um ambiente inclusivo aumenta a satisfação dos funcionários com suas funções. Uma pesquisa revela que a taxa de retenção de funcionários refugiados, em particular, é 15% maior do que seus colegas não refugiados. Por exemplo, no setor de manufatura, os funcionários refugiados têm uma taxa de rotatividade anual de 4% em comparação com a média da indústria de 11%.⁴ A satisfação no trabalho também pode incentivar os funcionários refugiados a recrutar familiares, amigos e outros membros da comunidade para a organização, criando um canal valioso para preencher vagas de trabalho. Como declarou um líder de RH: “Assim que os refugiados encontraram um ótimo lugar para trabalhar e uma ótima vida, a notícia se espalhou e eles compartilharam isso com a família e os amigos; uma agência local de reassentamento de refugiados identificou



então [nossa empresa] como um empregador preferencial”.

Aumento da produtividade e inovação. Uma pesquisa revela que os funcionários de organizações inclusivas são geralmente mais produtivos do que os de outras empresas.⁵ Com relação à população de refugiados, os investimentos em qualificação podem ajudar a desbloquear o potencial desses funcionários, levando ao aumento da produtividade e geração de valor a longo prazo. Da mesma forma, incentivá-los a se manifestar e participar no local de trabalho, por exemplo, compartilhando pontos de vista singulares e fornecendo feedback diário, pode resultar em tomadas de decisão mais inclusivas e inovação. Pesquisas revelam que as equipes inclusivas têm um aumento de 20% na inovação e tomam melhores decisões de negócios 87% das vezes.⁶

Engajamento e crescimento dos funcionários. Incentivar os funcionários não refugiados a ajudar a construir um ambiente inclusivo, promovendo um senso de comunidade que inclua seus colegas refugiados, pode ajudar a melhorar o engajamento e a satisfação no trabalho, melhorando o desempenho e a colaboração da equipe em uma organização.⁷ De acordo com o CEO de uma indústria, “À medida que você se aprofunda na comunidade de refugiados e descobre o que eles precisam, você também descobre o que os outros funcionários precisam”. À medida que os líderes passam a ter mais compaixão por um grupo de funcionários, eles percebem que em toda a força de trabalho “há coisas acontecendo nas suas vidas que talvez não tenham notado antes”.

Melhoria da marca e reputação. Construir um ambiente mais inclusivo que inclua funcionários refugiados ajuda a fortalecer o engajamento dos funcionários atuais e o recrutamento de futuros funcionários. Essas etapas demonstram o compromisso de uma organização com o impacto social e podem ajudar a promover uma reputação pública positiva. Quando as empresas tomam medidas para apoiar os refugiados, conforme constatou um estudo da Tent, alguns “consumidores tendem a ser mais propensos a comprar seus produtos do que se as marcas e organizações não estivessem tomando essas medidas”.⁸

O VALOR PARA FUNCIONÁRIOS REFUGIADOS

Funcionários refugiados em um local de trabalho inclusivo geralmente se sentem bem-vindos e têm oportunidades iguais de se conectar, pertencer e crescer. Eles compartilham acesso equitativo a todos os recursos, benefícios e oportunidades disponíveis para funcionários não refugiados - incluindo treinamento, programas de orientação e redes de apoio - para ajudar a aprimorar suas habilidades e carreiras.

De igual importância, uma organização inclusiva é aquela que permite aos refugiados, como a todos os funcionários, trazer seu eu “autêntico” para o trabalho. Uma

pesquisa revela que quando um funcionário “encobre”, ou seja, oculta ou minimiza uma parte de sua identidade, quer seja de maneira intencional ou não, é menos provável que assuma riscos, expresse opiniões e interaja genuinamente com outras pessoas.⁹ Os empregadores têm a oportunidade de criar ativamente espaço para que os funcionários evitem “encobrir” - quando seguro e apropriado para o local de trabalho - as muitas facetas de quem são na busca por melhores resultados de negócios. Dar permissão, explícita ou implícita, para que os funcionários compartilhem e expressem abertamente, por exemplo, a condição de refugiado ou seu país de origem, capacita os funcionários a trabalhar duro, se manifestar e contribuir para uma organização de maneiras significativas.¹⁰ Isso, por sua vez, pode ajudá-los a descobrir um propósito maior no trabalho por meio da missão da organização e a navegar por uma carreira de sucesso.

Ajudar os funcionários refugiados no local de trabalho também pode contribuir para a sua integração mais ampla na sociedade. Uma pesquisa da Tent mostra que os refugiados “querem começar a reconstruir suas vidas e voltar a ser autossuficientes. Além de proporcionar uma renda, o trabalho faz os refugiados se sentirem valorizados e orgulhosos por estarem dando algo em troca”.¹¹

Componentes do guia

A PESQUISA DA DELOITTE E DA TENT se concentrou exclusivamente em funcionários refugiados e foi baseada em quase 100 entrevistas com funcionários refugiados, empregadores e outros especialistas em vários setores, incluindo em organizações sem fins lucrativos. É importante observar que embora a pesquisa tenha um escopo específico, muitos dos resultados são aplicáveis a todos os funcionários. Essas conversas e pesquisas independentes de respaldo ajudaram a identificar um conjunto-chave de melhores práticas, organizadas nas seguintes seções:

Princípios orientadores, servem como base para os empregadores no desenvolvimento de iniciativas de inclusão. Os princípios incluem insights de entrevistas que refletem as necessidades de inclusão no local de trabalho e programas bem-sucedidos em outras organizações que comprovadamente beneficiaram funcionários refugiados.

Iniciativas de inclusão são melhores práticas que os empregadores podem usar para ajudar a conceber suas estratégias de inclusão. Embora os princípios orientadores sirvam como base para a inclusão efetiva, as iniciativas de inclusão são etapas táticas que os empregadores podem implementar para atender às necessidades dos funcionários refugiados. Os benefícios de qualquer iniciativa não precisam se limitar aos refugiados - os empregadores podem optar por expandir o escopo das iniciativas para apoiar todos os grupos de funcionários.

É importante observar que as iniciativas de inclusão não são uma lista exaustiva do que as organizações podem - ou precisam - fazer para promover a inclusão de funcionários refugiados. Em vez disso, são um menu a partir do qual os empregadores podem escolher as etapas que melhor atendem às necessidades de suas organizações.

Colocar ações em prática fornece considerações para os empregadores ao criar e executar iniciativas de inclusão, especialmente como incorporar as iniciativas às estratégias de talentos existentes, incluindo:

- *Dimensões do emprego.* Servem como uma lente através da qual os empregadores podem determinar quais iniciativas escolher e como implementá-las com base nas necessidades organizacionais. Os empregadores devem identificar as características que melhor definem sua organização e considerar as implicações das iniciativas de inclusão que podem vir a implementar.
- *Integração do ciclo de vida de talentos.* Os empregadores devem pensar sobre como iniciativas específicas se encaixam no contexto do ciclo de vida de seus talentos - contratação, gestão de desempenho, desenvolvimento de liderança, saída de uma organização e tudo o mais. Esta seção inclui *programas* ilustrativos em ação para destacar como as iniciativas se encaixam nos programas e processos existentes.
- *Engajamento das partes interessadas.* As iniciativas de inclusão neste guia requerem o apoio de toda a organização. Esta seção destaca as partes interessadas necessárias para ajudar a construir, dimensionar e sustentar iniciativas de inclusão.
- *Medição.* Esta seção descreve diferentes abordagens para definir e medir o sucesso das iniciativas de inclusão.

IDENTIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS DO SETOR

Durante o processo de pesquisa, a Deloitte e a Tent conversaram com empregadores e funcionários refugiados nos setores de produtos de consumo, serviços ao consumidor, hospitalidade, tecnologia, telecomunicações, serviços financeiros e mercado imobiliário. Ao longo deste guia, os ícones da figura 1 ajudarão os empregadores a identificar informações específicas de cada setor. Observe que as conclusões neste guia também são relevantes para organizações que não se enquadram nos setores listados.

FIGURA 1

Ícones dos setores



Fonte: Análise da Deloitte.

Princípios orientadores

COM BASE NA pesquisa e nas entrevistas realizadas, foram identificados sete princípios de inclusão comuns que podem apoiar as organizações na concepção e implementação de iniciativas de inclusão para funcionários refugiados.

Identidade

Muitos funcionários refugiados prefeririam não adotar o rótulo de refugiado como um identificador primário. Como observou um funcionário refugiado, “*Refugiado* é uma condição legal, não humana”. Visto que os refugiados, como todos os funcionários, vêm de origens diferentes e têm várias identidades que se cruzam, as organizações devem estar atentas para não tratá-los como um grupo homogêneo. Essa abordagem homogênea pode ser uma “armadilha comum” para organizações que estão pensando da maneira certa sobre a inclusão de refugiados no local de trabalho, de acordo com uma importante organização de correspondência de talentos.¹²

Alguns funcionários refugiados procuram manter sua identidade de refugiado; outros esperam perdê-la com o tempo. A inclusão no local de trabalho deve, portanto, acomodar uma variedade de identidades de refugiados, e as organizações podem querer evitar “rotular” claramente os refugiados por causa de seu status legal atribuído. Afinal, em muitos países, os refugiados podem eventualmente obter cidadania plena.

Acesso

A inclusão no local de trabalho nem sempre se concentra na construção ou implantação de novos serviços personalizados. Funcionários refugiados geralmente ingressam em ambientes de trabalho desconhecidos e podem ter lacunas naturais de conhecimento. Os empregadores podem fornecer apoio para que eles entendam - e tenham acesso a - programas, iniciativas e serviços existentes que já atendem a outros funcionários.

Por exemplo, uma líder de serviços financeiros descobriu que alguns refugiados tinham habilidades relevantes, mas não entendiam a importância dos regulamentos bancários. Para reforçar essa mensagem, ela simplesmente forneceu a eles acesso a treinamentos adicionais. Outro gerente percebeu que “algumas pessoas de certas origens culturais ficavam menos à vontade em perguntar quando não entendiam alguma coisa” e, portanto, nunca pediam apoio ou esclarecimento.¹³ Trabalhar proativamente para mitigar essas lacunas de acesso e compreensão ajuda a construir uma cultura na qual todos os funcionários podem se beneficiar do que os empregadores oferecem, ajudando-os a se tornarem membros mais valiosos - e valorizados - da força de trabalho.

Impacto compartilhado

Algumas iniciativas de inclusão concebidas especificamente para funcionários refugiados também podem ajudar a produzir outros resultados básicos de diversidade e inclusão. Isso pode melhorar a experiência geral do funcionário, fortalecer a cultura organizacional e apoiar os resultados dos negócios. Um CEO notou que contratar e incluir refugiados “inspira e envolve os funcionários e faz com que sintam que este é um ótimo lugar para trabalhar”. Além disso, pensar em como promover a inclusão de refugiados pode ajudar a criar um ambiente mais acolhedor e produtivo para todos os funcionários.

Crescimento

Funcionários refugiados, como outros funcionários, desejam crescer pessoal e profissionalmente, e os empregadores podem incentivar o crescimento atribuindo funções que atendam às necessidades de negócios e aos conjuntos de habilidades, pontos fortes e interesses dos funcionários. Isso pode gerar vários benefícios de longo prazo, incluindo acelerar o crescimento pessoal e ajudar as pessoas a encontrar um propósito.

Às vezes, pode ser difícil priorizar o crescimento pessoal e profissional de funcionários refugiados. Como admitiu um recrutador em um banco: “Mesmo que alguém fosse um diretor financeiro em seu país de origem, pode ser um desafio encontrar um cargo para essa pessoa aqui” no mesmo tipo de função.⁴⁴ Esse desafio é agravado pelo fato de que os históricos profissionais dos funcionários refugiados são frequentemente mal interpretados em seus novos locais de trabalho. Isso é exacerbado quando os refugiados não têm documentação formal de educação, certificações ou experiência de trabalho.

No entanto, é importante que as organizações considerem a melhor forma de incentivar o crescimento dos funcionários refugiados. O primeiro passo para isso é decidirem quem irá conduzir os esforços de inclusão dos refugiados. Se for assumida apenas como uma iniciativa de responsabilidade social corporativa ou relacionada ao impacto social, a inclusão provavelmente será tratada como um esforço mais filantrópico do que impulsionado pelos negócios. Em vez disso, a inclusão de refugiados é melhor vista como uma decisão de negócios e investimento, que pode acelerar o desenvolvimento de talentos e o valor organizacional.

Comunicação

A comunicação eficaz, racional e clara - tanto da liderança quanto entre funcionários, gerentes e colegas - cria uma cultura positiva e transparente que é crucial para a inclusão bem-sucedida. Isso pode envolver a adaptação de estilos de comunicação para funcionários refugiados, quando necessário. Por exemplo, funcionários refugiados expressaram que o reforço regular e positivo foi fundamental para ajudá-los a ganhar confiança nas primeiras semanas, especialmente em ambientes de trabalho novos e desconhecidos. Além disso, uma vez que alguns funcionários refugiados de certas culturas “não questionam seus chefes”, como disse uma organização líder em busca de talentos, os gerentes precisam “encorajar esse tipo de contestação de filosofias ou ideias”, para o benefício dos funcionários e da organização.

Um ambiente inclusivo reconhece que vários estilos de comunicação podem ser mais eficazes em diferentes

lugares dentro de uma organização. Uma faceta da inclusão é garantir que os funcionários possam trabalhar bem com pessoas cujos estilos de trabalho ou tipos de personalidade sejam diferentes dos seus. Às vezes, surgem desafios quando as comunicações não são claras ou familiares. Na verdade, de acordo com um empregador, alguns funcionários refugiados podem se sentir sobrecarregados com a burocracia e podem se sentir mais à vontade para receber comunicações formais e diretas para ajudá-los a entender claramente o que é necessário. Ao criar um ambiente inclusivo, as organizações devem facilitar comunicações claras e abertas para e entre colegas.

A comunicação eficaz, racional e clara - tanto da liderança quanto entre funcionários, gerentes e colegas - cria uma cultura positiva e transparente que é crucial para a inclusão bem-sucedida.

Colaboração

A inclusão de funcionários refugiados é um esforço coletivo. Os empregadores podem e devem utilizar gerentes, colegas e líderes para ajudar a criar um ambiente inclusivo e apoiar a execução de iniciativas de inclusão. Por exemplo, colegas com experiências e formações semelhantes às dos funcionários refugiados podem atuar como seus mentores. Além disso, os empregadores podem se beneficiar do envolvimento dos funcionários refugiados existentes na concepção e execução de iniciativas de inclusão. Como um funcionário refugiado declarou: “Os refugiados são mais do que partes interessadas, somos parceiros e devemos ser incluídos na concepção dos programas destinados a nós”.

Olhando externamente, construir parcerias com atores externos do ecossistema, como organizações sem fins lucrativos e agências governamentais, muitas vezes pode ajudar a gerar suporte e orientação essenciais ao longo do processo. “É fundamental encontrar uma organização parceira”, disse um entrevistado, acrescentando que as agências podem fornecer às organizações suporte

especializado e treinamento que elas podem ter dificuldade em oferecer por conta própria.

Empatia

Funcionários refugiados muitas vezes enfrentam circunstâncias desafiadoras, mesmo depois de terem se reassentado. Como resultado, os empregadores acharão útil construir uma cultura de empatia em toda a organização. Nesse tipo de ambiente, os funcionários refugiados e não refugiados podem se conectar melhor e trabalhar juntos quando podem sentir empatia com outros colegas, independentemente de suas origens.

Promover a empatia envolve gerentes e colegas que confiam que os funcionários refugiados desejam trabalhar juntos, crescer e ter sucesso, embora suas jornadas para

isso possam ser diferentes das de outros funcionários. Por exemplo, funcionários refugiados geralmente vêm de mercados de trabalho muito diferentes e podem precisar de apoio adicional para compreender suas novas sociedades e locais de trabalho. Isso é especialmente verdadeiro quando se trata de normas culturais, expectativas do local de trabalho e outros componentes semelhantes de um novo emprego.

Para que haja compreensão das experiências alheias, é importante que as organizações deem oportunidades para todos os funcionários - refugiados e não refugiados - para compartilhar autenticamente histórias pessoais em espaços livres de julgamento e avaliações, concebidos para a troca de pontos de vista e ideias. Um funcionário refugiado declarou: “O que experimentei é único. Existem choques emocionais e admitir essas coisas é a maneira de superá-los”.

Iniciativas de inclusão

A SEÇÃO A SEGUIR DESCREVE ALGUMAS práticas importantes para as organizações considerarem ao criar iniciativas de inclusão para funcionários refugiados, tanto nos primeiros meses cruciais, enquanto se ajustam às suas novas funções, quanto no longo prazo. As iniciativas de inclusão descritas aqui não são uma lista exaustiva do que as organizações podem - ou precisam - fazer para promover a inclusão de funcionários refugiados. Em vez disso, são um menu a partir do qual os empregadores podem escolher as etapas que melhor atendem às necessidades de suas organizações. Os empregadores devem primeiro avaliar suas próprias necessidades, as de seus funcionários, examinar suas iniciativas de inclusão existentes e, em seguida, selecionar e escolher dentre o seguinte menu de iniciativas, que são organizadas em seis áreas temáticas de foco.

Criar e implementar iniciativas de inclusão pela primeira vez, especialmente porque muitas se concentram nos estágios iniciais da jornada de um funcionário refugiado em uma organização, pode exigir que as organizações invistam tempo e recursos antecipadamente. Com o tempo, as organizações podem utilizar as iniciativas para apoiar cada grupo adicional de funcionários refugiados contratados. Além disso, esses investimentos também podem ser feitos para beneficiar funcionários não refugiados, pois os empregadores podem optar por expandir o escopo das iniciativas direcionadas para aplicá-las a todos os funcionários.



Pré-integração e integração

A adaptação dos programas de pré-integração e integração existentes pode ajudar a construir uma cultura inclusiva e fornecer aos funcionários refugiados as informações necessárias para serem bem-sucedidos na organização. Um funcionário refugiado declarou: “Os primeiros seis meses são essenciais em termos de disponibilizar o nível adequado de apoio da empresa”. Na verdade, a maioria dos empregadores entrevistados enfrenta o maior desgaste de funcionários refugiados no primeiro mês e um programa de pré-integração e integração eficaz e personalizado pode aumentar as taxas de retenção.

Programa de pré-integração. A adaptação dos programas de pré-integração existentes pode ajudar a criar um ambiente acolhedor para os funcionários refugiados. É importante lembrar que a jornada de um funcionário com uma empresa começa antes do primeiro dia de trabalho. Como tal, um programa de pré-integração adaptado concebido para ajudar o funcionário a ter um sentimento de pertencimento é importante para apoiar a adaptação em um ambiente de trabalho desconhecido.

Uma ferramenta simples, mas poderosa, é uma clara *comunicação de oferta* enviada aos funcionários refugiados antes do primeiro dia. Isso pode incluir a papelada administrativa típica, bem como uma *comunicação da liderança* que dá as boas-vindas aos funcionários refugiados em seu primeiro dia. Se possível,

pode ser particularmente eficaz fornecer essas comunicações no idioma local principal e na língua materna do funcionário. Uma simples *recepção de apresentação* antes do primeiro dia, incluindo um breve tour e uma introdução aos gerentes e colegas, também pode ajudar a acelerar a integração, criando oportunidades iniciais para construir novas conexões.

Programa de integração em toda a organização. As organizações também podem adaptar um programa de integração padrão para se concentrar mais intencionalmente na construção de um ambiente inclusivo. Ao

incluir funcionários refugiados em uma versão modificada do programa de integração, eles podem ter uma sensação de pertencer à organização de forma mais ampla, ao mesmo tempo que criam vínculos com funcionários não refugiados, ajudando a criar conexões entre todos os grupos de funcionários. Isso pode ser alcançado por meio de modificações mínimas, cujas metas são ajudar os funcionários refugiados a ter um senso imediato de comunidade, legitimidade e realização.

Uma simples *revisão curricular*, no mínimo, pode ajudar as organizações a identificar atividades dentro dos programas de treinamento inicial que precisam ser modificadas ou explicadas de forma diferente. Além disso, fornecer cópias de *materiais de integração* padrão (com histórico organizacional, valores, políticas, etc.) pode ajudar os funcionários refugiados e outros a entender as nuances de trabalhar em uma nova cultura de trabalho. Por fim, fornecer *uniformes e crachás* antecipadamente, quando aplicável, muitas vezes pode ajudar os funcionários refugiados a ter uma sensação imediata de conexão, pertencimento e orgulho em seu novo local de trabalho.

Os empregadores com práticas de inclusão mais desenvolvidas também podem querer concentrar-se nas primeiras semanas em ajudar os funcionários refugiados e não refugiados a formar conexões genuínas. Isso pode ser feito criando-se tempo para o *diálogo aberto* entre todos os grupos de funcionários, como discussões em pequenos grupos sobre suas formações e origens. Além disso, *visões gerais dos países de origem ou culturas dos funcionários refugiados e não refugiados* (via e-mail, um site interno ou material impresso, por exemplo), podem apresentar a diversidade da organização a todos.

Programa de integração de funcionários refugiados. Além dos programas padrões de integração de funcionários, as organizações podem considerar o desenvolvimento de um programa de integração específico para refugiados, por meio do qual estes podem acessar informações especificamente relevantes, fazer perguntas para esclarecer dúvidas e conhecer outros funcionários refugiados em um ambiente descontraído.

Existem várias iniciativas específicas para refugiados que as organizações podem considerar. Uma *sessão de perguntas e respostas com tradutor*, por exemplo, pode ajudar a responder às perguntas de novos funcionários refugiados e proporcionar um ambiente para educá-los

sobre os recursos oferecidos pela organização, como aulas de desenvolvimento de idiomas, programas de treinamento/recertificação de habilidades ou programas de transporte. Além disso, como os funcionários refugiados geralmente estão em um novo ambiente cultural, o *treinamento sobre a cultura do local de trabalho* pode ser importante para auxiliá-los nos processos e etiqueta no local de trabalho. Por fim, os empregadores podem optar por tomar medidas adicionais para apoiar os funcionários na adaptação à sua nova comunidade. Isso pode incluir a oferta de *treinamento cultural* suplementar, fornecer aos funcionários refugiados e outros *recursos locais*, como um guia para navegar e conhecer a nova comunidade em que vivem, ou uma *caixa de boas-vindas* com itens que representam a cultura local.

TENHA EM MENTE

- As iniciativas sugeridas podem ser incorporadas à abordagem de integração existente da organização (por exemplo, um programa pode ser concentrado em alguns dias ou distribuído em várias semanas) e podem ser realizadas presencial ou virtualmente.
- As empresas podem determinar se as sessões específicas a funcionários refugiados devem substituir uma parte do programa de integração mais amplo dos funcionários ou suplementá-lo.
- Na integração específica de funcionários refugiados, as necessidades relacionadas ao idioma podem ser uma consideração importante com base nas habilidades do grupo.
- Sempre que possível, considere o envolvimento contínuo com organizações sem fins lucrativos ou de colocação que conectaram o funcionário com o empregador durante todo o processo de integração, de modo que o funcionário interaja com pessoas conhecidas enquanto se adapta.
- Contanto que os funcionários refugiados se sintam à vontade, expanda as iniciativas voltadas à sua integração aos funcionários não refugiados que estejam interessados em saber mais sobre seus novos colegas refugiados junto com eles.

ESTUDOS DE CASOS: PRÉ-INTEGRAÇÃO E INTEGRAÇÃO



PRODUTOS DE CONSUMO

Em um fabricante de alimentos com sede nos Estados Unidos, os líderes perceberam que, embora muitos funcionários refugiados tivessem as habilidades para ter sucesso, não tinham os princípios básicos para desempenhar suas funções em um novo ambiente de trabalho. A empresa expandiu seu programa de boas-vindas padrão para um conjunto de sessões de treinamento com duração de uma semana sobre como seus produtos são feitos, saúde e segurança, inscrição para receber benefícios e história, cultura e valores da empresa. Os cartazes e manuais foram traduzidos e um tradutor foi disponibilizado quando necessário, algo especialmente importante visto que alguns novos funcionários eram analfabetos em seu próprio idioma. A elaboração de um programa de integração personalizado para funcionários refugiados resultou em um programa de integração mais eficaz e inclusivo para todos.

Um fabricante canadense se concentrou na importância dos primeiros 90 dias, desenvolvendo um programa de inclusão que visava fornecer aos refugiados o conjunto de habilidades necessárias para desempenhar suas funções com eficácia no trabalho. O programa envolveu o desenvolvimento de habilidades dos refugiados sob medida para um novo ambiente de trabalho canadense (por exemplo, pontualidade, comunicação empresarial e como falar sobre suas habilidades) e orientadores de trabalho para ajudar a desenvolver habilidades comunitárias e linguísticas. Essa janela de 90 dias definiu as expectativas para os funcionários refugiados se adaptarem rapidamente nesse período de tempo, momento em que as expectativas e responsabilidades se igualariam às de qualquer outro funcionário.



SERVIÇOS AO CONSUMIDOR

Um empregador dinamarquês forneceu treinamentos importantes nas línguas maternas dos refugiados, abrangendo tópicos técnicos, de saúde, segurança e habilidades profissionais, enquanto eles tinham aulas de dinamarquês depois do trabalho. O empregador também se concentrou na expansão de seu programa de integração para que estivesse focado mais amplamente na cultura organizacional, nos valores fundamentais e outros elementos importantes dos locais de trabalho dinamarqueses. A empresa também forneceu mentores locais para funcionários refugiados, para ajudá-los a entender e utilizar o transporte público e comparecer aos compromissos de imigração.



TELECOMUNICAÇÕES

Uma empresa alemã utilizou um programa de estágio de seis meses que concentrou-se em fornecer aos funcionários refugiados habilidades linguísticas e culturais que poderiam ajudá-los a prosperar em suas novas funções. A empresa fez parceria com várias ONGs locais para ajudar a fornecer esses treinamentos e os personalizou com base nos tipos de funções de estágio que cada funcionário refugiado tinha. Os líderes usaram essa abordagem temporária para criar tempo para que funcionários e gerentes refugiados ajudassem a determinar se certas equipes se encaixavam bem. Esse programa foi útil para a empresa: muitos funcionários refugiados permaneceram e alguns tornaram-se os primeiros representantes de atendimento ao cliente do empregador que falam árabe.



SERVIÇOS FINANCEIROS

Um banco europeu elaborou um programa bancário introdutório realizado em quatro módulos de dois dias, com dever de casa entre cada sessão. O programa expôs os refugiados à cultura local de trabalho, ao setor financeiro e a como iniciar uma carreira no setor bancário. Os instrutores concentraram-se em fornecer aos refugiados com maior qualificação as ferramentas e a compreensão de que eles precisavam para ter sucesso em organizações de serviços financeiros e forneceram ao empregador um canal para possíveis contratações. Isso incluiu aprender sobre normas e valores culturais e as regras do setor bancário.

Prontidão dos funcionários e das equipes

As organizações podem preparar os funcionários e as equipes para trabalhar com novos colegas refugiados e fornecer-lhes recursos para que possam, junto com os funcionários refugiados, criar um ambiente inclusivo.

Promoção da compreensão. As organizações podem se beneficiar ao ajudar os funcionários e as equipes a compreenderem as experiências de seus colegas refugiados e o que se espera deles ao trabalhar com funcionários refugiados. *Comunicações da liderança* antecipadas e regulares são fundamentais para capacitar gerentes e colegas, especialmente para ajudar a explicar o valor que os refugiados podem trazer para a organização. Isso também pode ajudar a definir *expectativas* e a *conscientização* sobre o que esperar ao trabalhar com funcionários refugiados. Para ajudar as pessoas a se sentirem mais à vontade, também é importante que os gerentes ajudem as equipes a *compreender as origens*, níveis de habilidade, culturas e circunstâncias únicas de seus colegas refugiados. Por exemplo, muitos funcionários refugiados enfrentaram desafios imprevistos durante sua jornada, incluindo longos períodos sem emprego. Esses obstáculos e as lacunas de emprego relacionadas às vezes reduzem a autoconfiança dos refugiados e tornam mais difícil para eles se ajustarem a um novo local de trabalho. Além disso, as organizações com práticas de inclusão mais estabelecidas podem desenvolver *treinamentos de inclusão* formais para gestores e colegas sobre como liderar práticas de diversidade e inclusão, para prepará-los suficientemente para trabalhar com equipes diversas e gerenciá-las.

Apoiar colegas refugiados. As organizações podem fornecer aos gerentes e colegas de funcionários refugiados ferramentas e informações úteis, visto que

isso provavelmente também será uma nova experiência para eles. Isso pode facilitar o processo de inclusão e, simultaneamente, desenvolvê-los como líderes mais fortes, permitindo-lhes trabalhar ao lado de funcionários de diversas origens.

Ferramentas de suporte simples são um importante ponto de partida: uma *lista de verificação* ajuda a fornecer orientação sobre como os gerentes podem interagir com os funcionários refugiados, especialmente logo após a contratação. Fornecer aos funcionários a mesma lista de *recursos locais* fornecida aos refugiados pode ajudá-los a responder às perguntas que os funcionários refugiados possam fazer, por exemplo, como abrir uma conta no banco ou pegar o ônibus. Por fim, *estruturas de apoio* e recursos podem ser fornecidos aos gerentes e colegas para ajudar a atender às necessidades que surgirem. Por exemplo, ao trabalhar com funcionários refugiados, um ponto de contato dedicado no RH pode ser útil para responder às perguntas dos gerentes. Onde houver recursos disponíveis, os empregadores também podem criar uma plataforma online para abrigar um repositório central de perguntas frequentes e discutir e compartilhar as principais práticas.

Estruturação da equipe. A estruturação de uma equipe de funcionários equilibrada incentiva as interações interculturais, gerando um maior envolvimento entre os grupos de funcionários. Ao *distribuir uma equipe*, os empregadores devem, portanto, ter como objetivo criar equipes equilibradas que incluam funcionários refugiados e não refugiados. O ideal é que esses times incluam pelo menos dois funcionários refugiados, para criar um ponto de referência para o crescimento um do outro. Como alternativa, nos estágios iniciais, os empregadores podem optar por criar equipes que incluam apenas funcionários refugiados, para mitigar as barreiras culturais e de comunicação. Ao fazer isso, os empregadores precisam definir de forma proativa linhas claras de comunicação e pontos de conexão entre funcionários refugiados e não refugiados, entre as equipes, para continuar criando oportunidades de interação intercultural.



✓ TENHA EM MENTE

- Organizações com práticas de inclusão mais maduras podem ter programas de treinamento já implantados. Essas organizações devem utilizá-los e adaptá-los para incluir considerações sobre a inclusão de refugiados.
- Ao equilibrar a distribuição dos funcionários nas equipes, as organizações devem sempre manter uma perspectiva de negócios em primeiro lugar. Dessa forma, os funcionários, incluindo os refugiados, são melhor contratados e colocados em equipes com base em onde eles irão agregar mais valor à organização.
- Os empregadores devem consultar rotineiramente os gerentes e colegas e os próprios funcionários refugiados, especialmente nos estágios iniciais, para compreender suas experiências e coletar quaisquer lições que possam ser aprendidas. A criação de um fórum aberto para gerentes e colegas, bem como para funcionários refugiados, pode ser benéfica para entender os desafios e as maneiras de melhorar.
- Sempre que possível, sugerimos que as empresas considerem interagir com organizações sem fins lucrativos ou de colocação focadas na preparação de equipes para trabalhar com funcionários refugiados. Por exemplo, organizações que possam fornecer informações sobre as origens dos refugiados que assentaram-se na região.

ESTUDOS DE CASOS: PRONTIDÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DAS EQUIPES



PRODUTOS DE CONSUMO

Um fabricante de alimentos com sede na Europa concentrou-se em treinamento sobre diversidade e inclusão para seu pessoal. Isso era importante, pois muitos funcionários estavam lá há mais de 20 anos sem uma mudança tão significativa nas práticas de contratação, e muitos estavam céticos sobre como os colegas refugiados se encaixariam. Contratar e promover a inclusão de refugiados deu aos gerentes uma oportunidade nova e única de desenvolver equipes multiculturais, fortalecendo a empresa por meio de uma melhor colaboração para resolver outros desafios de negócios.



SERVIÇOS AO CONSUMIDOR

Uma empresa europeia de gerenciamento de instalações preparou os gerentes fornecendo informações detalhadas sobre as formações e experiências de novos funcionários refugiados - especificamente educação e habilidades - para que os gerentes pudessem ajudar a atribuir a eles tarefas ou projetos relevantes. Isso também ajudou a esclarecer os gerentes sobre as diversas origens dos funcionários refugiados, muitos dos quais chegaram com ampla experiência de trabalho e realizações educacionais. Para descontrair aqueles que eram mais reservados sobre suas qualificações, esse empregador incentivou os refugiados a compartilhar suas habilidades e experiências e a buscar oportunidades de crescimento na empresa.



TELECOMUNICAÇÕES

Uma empresa de telecomunicações forneceu aos gerentes diversas ferramentas para se prepararem para a contratação e inclusão de funcionários refugiados. Inicialmente, por meio de uma reunião informativa, a equipe do programa ofereceu aos gerentes informações sobre a crise dos refugiados, o que significa ser um refugiado, os desafios que os novos funcionários podem enfrentar e o histórico das diferenças culturais. O empregador também criou uma página web informativa e uma linha direta para que os gerentes respondessem a perguntas urgentes ou fornecessem conselhos sobre como lidar com uma situação desconhecida. Essas ferramentas foram essenciais para ajudar a mitigar potenciais preconceitos e mal-entendidos em torno das jornadas dos refugiados até chegarem à empresa e preparar os gerentes para trazer novos funcionários refugiados para suas equipes de maneira mais eficaz e rápida.

Tradução e desenvolvimento de idiomas

Os empregadores podem oferecer tradução de idiomas e recursos de desenvolvimento para funcionários refugiados que não falam o idioma local dentro da organização. Isso pode ajudar os refugiados a navegarem no local de trabalho, se envolverem com seus colegas, crescerem dentro da organização e se sentirem à vontade em sua nova casa.

Recursos de tradução. Os refugiados podem se beneficiar significativamente dos recursos de tradução nos estágios iniciais de seu emprego, especialmente quando começam a se adaptar ao local de trabalho e sua nova sociedade. Esses recursos podem permitir que os funcionários, que podem não ter proficiência no(s) idioma(s) local(is), cumpram suas responsabilidades laborais no início de suas jornadas e interajam com outras pessoas no local de trabalho de maneira mais tranquila e frequente.

Existem várias áreas nas quais as organizações podem fornecer suporte quando se trata de tradução. No mínimo, as organizações podem simplesmente promover uma *conscientização sobre os recursos*, divulgando os recursos de tradução de idiomas existentes no dia-a-dia. Além disso, as organizações podem desenvolver *fichas de tradução* que traduzem as principais frases e vocabulário relacionados ao trabalho. Da mesma forma, os empregadores podem considerar o desenvolvimento de *sinalização traduzida* ou *sinalização visual* com imagens e ícones, para garantir que informações importantes, como sinalização de segurança, possam ser facilmente compreendidas por todos.

Por fim, os empregadores podem buscar alavancar os serviços de dois tipos diferentes de tradutores. Primeiro, funcionários tradutores que falam os dois idiomas podem ser solicitados a servir de recursos de apoio à tradução informal para seus colegas. Segundo, para organizações com recursos disponíveis, tradutores formais podem ser contratados para apoiar o empregador e os funcionários e para traduzir conversas mais complexas (por exemplo, avaliações de desempenho e outras conversas de RH). Se restrições dificultarem o uso de tradutores, os serviços de tradução por telefone podem ser úteis para alguns tipos de reuniões.

Oportunidades de desenvolvimento de idiomas. Além do suporte de tradução, as empresas podem ajudar os funcionários refugiados a acessar oportunidades de desenvolvimento de idiomas concebidas para desenvolver proficiência no(s) idioma(s) local(is).

Para promover o desenvolvimento da linguagem, é importante projetar ambientes inclusivos onde ele seja acelerado. Ao *estruturar equipes*, é importante encontrar um equilíbrio entre quem fala a língua local e quem não fala. As organizações devem ter como objetivo incluir falantes dos idiomas locais, para incentivar os funcionários refugiados a os praticarem, e funcionários multilíngues, quando possível, para criar um ambiente confortável para os funcionários refugiados conversarem em suas línguas nativas. Esse equilíbrio ajudará aqueles que têm dificuldade com o idioma local a se sentirem mais à vontade, enquanto os desafia a desenvolver as habilidades de que precisam para ter sucesso a longo prazo. Além disso, os empregadores podem considerar o desenvolvimento de *ambientes de imersão* nos quais os funcionários refugiados que não são nativos do idioma local sejam incentivados a passar mais tempo regularmente falando exclusivamente o idioma local. “Não importa quanto treinamento ESL [inglês como segunda língua] alguém tenha, eles aprenderão melhor no trabalho”, disse um gerente.

Fora do ambiente da equipe, os *intercâmbios de idiomas* podem ajudar a conectar funcionários refugiados que buscam aprender a(s) língua(s) local(is) com colegas que buscam aprender a língua dos refugiados, criando oportunidades para o desenvolvimento do conhecimento dos idiomas e também para a construção da comunidade. No caso de empregadores com os recursos disponíveis, está comprovado o sucesso de aulas de *desenvolvimento da linguagem formais* e programas de certificação linguística, desenvolvidos internamente ou subsidiados externamente.



✓ TENHA EM MENTE

- Organizações sem funcionários atuais que falam a mesma língua que os funcionários refugiados podem ter que depender mais de tradutores internos formais, suporte externo de terceiros e/ou ferramentas de tradução externas.
- Funcionários refugiados contratados para funções com alto grau de interação com clientes e colegas podem exigir um desenvolvimento de linguagem mais imediato e intensivo.
- As empresas podem considerar fornecer compensação, seja em dinheiro ou por meio de reconhecimento (por exemplo, um adesivo ou emblema de “tradutor da organização”), aos funcionários que apoiam os esforços de desenvolvimento de idiomas.
- Em algumas regiões, governos e ONGs podem apoiar o desenvolvimento inicial do idioma (antes da contratação) para funcionários refugiados. Os empregadores podem levar esses esforços em consideração ao criar seus próprios programas.
- Conforme os funcionários refugiados desenvolvem suas próprias habilidades no idioma, eles também podem servir como tradutores e treinadores para apoiar os novos refugiados e outros colegas.

ESTUDOS DE CASOS: TRADUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE IDIOMAS



SERVIÇOS AO CONSUMIDOR

Um empregador europeu multinacional reconheceu que não entender o idioma local estava impedindo o crescimento dos funcionários refugiados dentro da organização. Como esses indivíduos não tinham tempo para fazer cursos formais de idioma fora do trabalho, a empresa se uniu a uma empresa de tecnologia para criar um aplicativo que distribuía aulas de idioma para os telefones dos funcionários refugiados, com foco no vocabulário de negócios relevante específico para seus empregos. Isso ajudou os refugiados a se responsabilizarem pela aprendizagem do idioma, auxiliando em sua integração no local de trabalho.



PRODUTOS DE CONSUMO

Uma empresa canadense, preocupada com a segurança no local de trabalho, concentrou-se na rápida aprendizagem do idioma por parte dos funcionários refugiados, designando orientadores de inglês de longo prazo e colocando os funcionários refugiados em contato com outros colegas para praticar o idioma durante o almoço. Essas habilidades ajudaram a dar aos funcionários refugiados confiança para crescer rapidamente e buscar novos projetos no trabalho e os ajudou a expandir suas redes mais rapidamente com outros colegas em toda a empresa.

Aprendizagem e crescimento

O aprendizado contínuo e as oportunidades de crescimento são essenciais para ajudar os funcionários refugiados a continuar a crescer e agregar valor à organização.

Desenvolvimento de habilidades e certificações.

As organizações podem ajudar os funcionários refugiados a crescer, fornecendo acesso ao desenvolvimento de competências e oportunidades de certificação, ajudando-os a desenvolver ou reforçar habilidades existentes não praticadas, possivelmente devido a uma interrupção do trabalho durante o reassentamento. Além disso, funcionários refugiados que desenvolveram habilidades em seus países de origem muitas vezes enfrentam o desafio de ter novos gerentes e colegas de trabalho que não entendem suas qualificações, devido a barreiras culturais ou de idioma. As oportunidades de certificação auxiliam na formalização de suas competências, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização.

É importante que a organização forneça *treinamento inicial* específico para cada função para apoiar os funcionários refugiados na construção das habilidades básicas necessárias para ter sucesso em suas novas funções. Os cursos podem ser adaptados para se adequar às experiências dos funcionários refugiados. Pode ser até necessário oferecer às pessoas treinamento básico em, por exemplo, matemática, caso tenham recebido pouca ou nenhuma educação formal no passado. Uma vez integradas, as organizações podem continuar a fornecer acesso a oportunidades de *aprendizagem e desenvolvimento contínuos*, incluindo *oportunidades de certificação*, para apoiar os funcionários refugiados em suas carreiras - seja para o tipo de trabalho que realizavam antes de serem deslocados ou para os novos empregos que estão procurando. Se possível, o tempo de aula e de estudo pode ser parte do cronograma da semana de trabalho dos funcionários, demonstrando ainda mais o compromisso organizacional com sua inclusão e crescimento. Para fazer com que o investimento em um curso de certificação valha a pena para funcionários refugiados, os empregadores podem optar por pedir a eles que se comprometam a trabalhar para a organização por um determinado período de tempo após a conclusão do curso, semelhante à forma como algumas empresas subsidiam a graduação dos funcionários em troca do compromisso de alguns anos de trabalho.

Exposição a oportunidades de crescimento. As organizações podem incentivar o crescimento profissional



expondo os funcionários refugiados a novas oportunidades e colocando-os em contato com colegas e líderes que podem ajudá-los a desenvolver as habilidades necessárias para o sucesso. Independentemente de seus históricos, os funcionários refugiados muitas vezes são colocados em funções que não exigem qualificação no início de seus empregos. Expô-los a oportunidades de crescimento dentro da organização ajudará a promover o engajamento e a construir lealdade.

Os empregadores podem achar benéfico explicar aos funcionários refugiados, especialmente aos trabalhadores altamente qualificados contratados para funções de baixa qualificação, o *valor do cargo* além do salário, como, por exemplo, obter acesso a oportunidades de desenvolvimento linguístico, promoção e crescimento em geral. Um empregador dinamarquês explica aos funcionários refugiados que “estudantes americanos e europeus têm empregos de meio período servindo mesas em restaurantes e fazendo limpeza, e que é normal começar em funções mais básicas”. Os funcionários refugiados “ficam, então, mais dispostos a começar em funções que não requerem especialização”. Claro, mesmo depois que os funcionários refugiados aceitam cargos de nível inicial, os empregadores podem ajudar a guiá-los por *caminhos de crescimento personalizados*, começando com uma avaliação de habilidades o mais cedo possível após a integração e, em seguida, ajudar a orientá-los para oportunidades futuras, pois podem não estar satisfeitos em suas funções atuais.

Depois que os funcionários refugiados avançarem em suas carreiras, os empregadores podem *mostrar e aproveitar o sucesso de outros funcionários* para destacar que o crescimento é possível dentro da organização. Para multiplicar o impacto do sucesso dos funcionários, as empresas podem criar um *programa de mentoria* formal em que os mentores oferecem orientação e respondem a perguntas relacionadas ao crescimento. Além disso, *apresentar a liderança* pode ser vital para o avanço. Os

empregadores podem facilitar as apresentações entre funcionários refugiados e os líderes em suas áreas de interesse, para ajudar a destacar as oportunidades de crescimento disponíveis e ajudá-los a expandir suas redes.

Oportunidades de liderança. Fornecer aos funcionários acesso a oportunidades de liderança pode ajudá-los a encontrar um senso de propósito e fornecer às organizações perspectivas novas e diversas. Uma maneira de fornecer essas oportunidades aos refugiados é as organizações pedirem aos funcionários refugiados com mais tempo de casa para servirem como *mentores* ou *treinadores* para os novos funcionários refugiados e não refugiados. As organizações também podem criar uma maneira simples para os funcionários refugiados oferecerem recomendações sobre áreas onde *melhorias podem ser necessárias* e dar a eles a oportunidade de iniciar *projetos especiais* para ajudar a facilitar mudanças dentro da organização. Por exemplo, muitos funcionários refugiados podem ter qualidades empreendedoras que podem ajudar as equipes a crescer e ter sucesso, e eles podem estar interessados em buscar projetos ou iniciativas para mostrar suas aptidões e habilidades para trabalhar além de suas funções atuais.

Comunicação e feedback. Enfatizar uma cultura de comunicação e feedback abertos e positivos é altamente valioso para os funcionários, especialmente para os funcionários refugiados que podem vir de ambientes nos quais tal comportamento não é comum. Os empregadores podem ajudar informando que é *aceitável se manifestar* e fazer perguntas esclarecedoras, reforçando a mensagem por meio de cartazes e facilitando conversas regulares com gerentes e mentores. Isso incentivará os funcionários

refugiados a oferecer ideias exclusivas e inovadoras. Além disso, as organizações podem adequar o processo de *feedback de desempenho* incluindo conversas de verificação mais frequentes para reforçar o crescimento positivo.

✓ TENHA EM MENTE

- Os empregadores podem alocar tempo durante a jornada de trabalho, se possível, para aprendizagem e desenvolvimento (por exemplo, nos intervalos) para funcionários que podem ter restrições externas que os impedem de ficar horas extras no trabalho.
- As organizações podem fornecer compensação, seja monetária ou por meio de reconhecimento, para os funcionários que apoiam a aprendizagem e o crescimento dos seus colegas.
- As plataformas digitais podem ser um fator viabilizador poderoso, e as organizações podem usar uma variedade de treinamentos digitais e mentores virtuais para estimular o aprendizado e o crescimento.
- Em algumas regiões, governos e ONGs podem apoiar o treinamento antes da contratação para funcionários refugiados. Os empregadores devem considerar esses programas enquanto trabalham para construir suas próprias iniciativas.
- Os empregadores devem considerar a colocação de novos colaboradores em funções nas quais o apoio da liderança e a orientação de colegas estejam disponíveis.

ESTUDOS DE CASOS: APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO



PRODUTOS DE CONSUMO

Um fabricante de alimentos com sede na Europa percebeu que não apenas os funcionários refugiados não tinham o domínio do idioma local, mas alguns não haviam concluído o ensino médio em seus países de origem, prejudicando sua capacidade de crescer dentro da organização. Os líderes organizaram aulas informais de matemática para ajudar a atualizar as habilidades básicas essenciais de alguns refugiados para que fossem bem-sucedidos no local de trabalho, proporcionando aos funcionários um caminho rápido para o crescimento e aumentando sua produtividade.

Uma empresa canadense queria contratar rapidamente funcionários refugiados, designando-os para posições que mais se aproximassem de suas habilidades e experiências anteriores e oferecendo treinamento básico de segurança em sua língua materna. Os gerentes foram incentivados a construir relacionamentos de confiança com os refugiados o mais rápido possível, apresentando suas equipes, capacitando os novos funcionários para assumirem responsabilidade pelos problemas e suas soluções e dando feedback positivo, mas sincero.



TELECOMUNICAÇÕES

Em uma empresa, os líderes perceberam que colocar um funcionário refugiado em uma equipe simplesmente porque parecia uma boa adequação cultural frequentemente fazia com que o novo funcionário tivesse poucas responsabilidades e fosse tratado de forma diferente dos colegas não refugiados. Para mitigar isso, os líderes incentivaram as oportunidades de crescimento, garantindo que as funções que os funcionários refugiados estavam assumindo atendessem às necessidades reais do negócio, desafiando os funcionários a assumir projetos e funções mais difíceis para estimular o aprendizado. Como o empregador fez questão de colocar estagiários e funcionários refugiados em tempo integral em áreas exigentes do negócio, esses funcionários puderam assumir projetos, aprender e se integrar rapidamente ao local de trabalho.



TECNOLOGIA

Uma empresa com sede nos Estados Unidos criou uma iniciativa de mentoria para ajudar funcionários refugiados a atualizar seus currículos. O empregador também ofereceu cursos de programação e construiu um programa de rodízio, além de um programa de aprendizagem por observação de outros profissionais no trabalho, no qual os funcionários refugiados podiam assumir temporariamente novas funções para ajudar a determinar sua próxima melhor etapa profissional. Isso ajudou os funcionários a crescer na organização e a considerá-la um local de trabalho fortalecedor.

Construção de comunidade

A comunidade dentro da organização é um fator importante para que os funcionários refugiados se sintam confortáveis em seu novo local de trabalho. “Se o refugiado sentir que faz parte da família, todas as outras coisas podem ser resolvidas”, disse um colega de trabalho de um funcionário refugiado. Criar e promover iniciativas focadas na construção de uma cultura inclusiva nos níveis individual e organizacional pode aumentar o envolvimento dos funcionários entre os grupos de refugiados e não refugiados e aumentar a retenção.

Programas de parceria no trabalho. Os empregadores podem desenvolver programas de parceria no trabalho que colocam os funcionários em contato com *colegas refugiados e não refugiados* que já fazem parte da comunidade local. Isso pode ajudar os funcionários refugiados a entenderem e se adaptarem mais rapidamente à cultura local. Além disso, apresentar novos funcionários a um “parceiro” - como novos funcionários refugiados a funcionários refugiados estabelecidos ou até mesmo outros da diáspora - pode ajudá-los a navegar em seu novo local de trabalho, expondo-os a pontos de vista de pessoas com históricos e experiências semelhantes. Os empregadores

podem ajudar a organizar *atividades regulares com os parceiros* para os novos funcionários, incluindo almoços regulares e excursões pela comunidade - e alocar recursos, quando disponíveis, para incentivar os parceiros a se encontrarem dentro e fora do local de trabalho.

Comunidades organizacionais. Os empregadores podem desenvolver comunidades organizacionais onde os funcionários possam ficar em contato uns com os outros. Essas comunidades podem fornecer aos funcionários um “lar” fora de suas equipes, sendo na verdade um ambiente mais formalizado no qual funcionários refugiados e não refugiados podem desenvolver relações significativas.

A pesquisa indicou que os empregadores podem ajudar os funcionários refugiados a aumentar a conscientização sobre *comunidades formais profissionais e baseadas na identidade*, onde podem se conectar com outros colegas com interesses ou origens semelhantes. Além disso, as organizações podem considerar desenvolver uma *comunidade de identidade de funcionários refugiados* (ou grupo de afinidade, às vezes conhecido como um grupo de funcionários ou de recursos de negócios) para fornecer um espaço para novos trabalhadores se conectarem entre si, bem como um fórum no qual eles possam fornecer feedback à liderança sobre melhorias para a sua comunidade. Da mesma forma, as empresas podem criar um *grupo de refugiados voluntários*, uma comunidade de funcionários não refugiados e funcionários refugiados que podem querer oferecer seu tempo para apoiar seus colegas de trabalho recém-chegados. Isso pode ajudar os colegas interessados a identificar oportunidades de apoio e ajudar a conectar aqueles que já estão apoiando funcionários refugiados. Por fim, as organizações podem criar mais *grupos sociais informais* para reunir funcionários não refugiados e refugiados dentro e fora do trabalho

(por exemplo, ligas esportivas ou grupos musicais) e promover um senso de comunidade.

Programas mais amplos. Programas adicionais podem ser importantes nos níveis da organização e da equipe, pois podem servir para aproximar as pessoas e dar visibilidade àqueles que desconhecem ou não estão ativamente envolvidos com atividades relacionadas à inclusão.

Os empregadores podem realizar regularmente *eventos de equipe* e atividades de socialização em que todos podem se reunir para eventos como almoços, jantares, feriados locais, feriados observados por seus funcionários e festas de aniversário. Uma parte importante desses programas é que os funcionários refugiados e não refugiados *compartilhem histórias* sobre suas vidas para ajudar a construir um entendimento intercultural a nível organizacional. Essas histórias também podem ser compartilhadas com um público mais amplo por outros meios, incluindo boletins informativos, seminários, podcasts e curtas-metragens. *Programas para famílias* podem incentivar os funcionários a reunir suas famílias para eventos especiais, como jantares comunitários onde as pessoas trazem pratos de seus países de origem. As organizações também podem organizar *retiros externos* para funcionários e outras pessoas da comunidade mais ampla de apoio a refugiados, para incentivar conversas abertas e novas conexões.

✓ TENHA EM MENTE

- As iniciativas de construção de comunidade podem ser definidas centralmente, mas a maior parte da execução provavelmente caberá aos gerentes e colegas.
- Em qualquer programa focado em compartilhar histórias e discutir eventos atuais relacionados às experiências pessoais dos funcionários, incluindo funcionários refugiados, os empregadores devem estar atentos às sensibilidades em torno desses tópicos. Além disso, os organizadores devem definir parâmetros para a conversa, para garantir que os tópicos da discussão sejam apropriados para o local de trabalho.
- As organizações podem criar oportunidades de serviço comunitário para que os funcionários apoiem os refugiados na sociedade, dando aos funcionários refugiados e não refugiados uma oportunidade única e voltada para um propósito, também vinculada às prioridades de negócios.



ESTUDOS DE CASOS: CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADE



PRODUTOS DE CONSUMO

Em uma indústria sediada no Canadá, um gerente levou sua equipe para um almoço mensal, expondo-a em cada ocasião a um tipo diferente de culinária para que seus integrantes pudessem experimentar uma nova cultura juntos. O objetivo era incentivar uma maior consciência cultural em relação aos colegas à medida que seu local de trabalho se tornava mais diversificado. O empregador também foi intencional sobre as decisões, como a distribuição das cadeiras designadas aos membros da equipe, pois aproximar os funcionários refugiados dos colegas que falavam inglês contribuía para melhorar as habilidades linguísticas e para a construção do espírito de equipe. Esses tipos de esforços inspiraram os gerentes e os demais funcionários a serem mais inclusivos em suas interações diárias com todos os colegas.



HOSPITALIDADE

Um empregador francês de serviços de alimentação reconheceu a importância de alavancar sua força de trabalho diversificada para apoiar os funcionários refugiados. A empresa ajudou a juntar trabalhadores não refugiados de países de língua árabe com refugiados sírios recém-contratados para ajudar a promover uma cultura de pertencimento e mentoria. O programa ajudou a empresa a desenvolver sua força de trabalho, já diversificada, para criar um local de trabalho mais inclusivo.



SERVIÇOS AO CONSUMIDOR

Adotando uma abordagem inovadora para a formação de equipes, uma empresa dinamarquesa contratou jovens dinamarqueses sem formação acadêmica ou experiência de trabalho nas mesmas equipes dos funcionários refugiados. A iniciativa provou ser uma forma poderosa de reunir pessoas de várias origens para aprender competências técnicas, habilidades comportamentais e idiomas em um ambiente transcultural que promoveu o rápido crescimento e a inclusão de todos os envolvidos. O programa também ajudou a combater estereótipos e preconceitos sobre refugiados e jovens desempregados locais, além de gerar um aumento na produtividade.



SERVIÇOS FINANCEIROS

Um banco alemão, usando um programa baseado em módulos para contratar e treinar potenciais recrutas entre refugiados, ajudou a construir um senso de comunidade antes do primeiro dia de trabalho, acelerando as jornadas de inclusão para alguns novos funcionários. Quando vários participantes começaram a trabalhar em tempo integral, eles estavam bem preparados para ter sucesso no trabalho, em parte por causa da comunidade e das habilidades sociais que desenvolveram durante o programa introdutório.



SETOR IMOBILIÁRIO

Para fomentar o senso de comunidade para funcionários refugiados, uma empresa de administração imobiliária organizou almoços de boas-vindas e eventos de orientação e reservou um espaço para os funcionários muçulmanos fazerem o jejum durante o Ramadã. Isso também ajudou a apresentar a outros colegas tradições e culturas desconhecidas e aumentou a colaboração e comunicação intercultural.

Flexibilidade e bem-estar

Promover a inclusão de funcionários é mais do que apenas fornecer-lhes bons empregos e o treinamento de que precisam para ter sucesso. Também é conceber e implementar iniciativas que os apoiem dentro e fora do local de trabalho e, para funcionários refugiados, considerar as circunstâncias singulares que enfrentam como pessoas deslocadas à força. Criar soluções eficazes de flexibilidade e bem-estar, ou fornecer acesso às disponibilizadas por organizações sem fins lucrativos ou agências de reassentamento locais, pode promover um senso mais profundo de lealdade à organização, aumentando as taxas de retenção de funcionários refugiados e levando-os a recrutar outros.

Horários flexíveis. Os empregadores podem criar horários de trabalho flexíveis e políticas de folga concebidas para atender às necessidades dos funcionários, em particular as circunstâncias específicas enfrentadas por funcionários refugiados que muitas vezes precisam lidar com desafios únicos de horários de trabalho. Oferecer horários flexíveis pode facilitar a vida cotidiana dos funcionários refugiados, amenizar quaisquer receios que eles possam ter sobre pedir licença para comparecer a compromissos importantes na imigração e criar transparência para os gerentes ao planejarem os horários de trabalho das equipes. Todos os funcionários podem considerar essas políticas valiosas, mas elas são especialmente relevantes para os refugiados que estão lidando simultaneamente com outros aspectos do reassentamento.

Promover a inclusão de funcionários é mais do que apenas fornecer-lhes bons empregos e o treinamento de que precisam para ter sucesso.

Nossa pesquisa revela que a *flexibilidade do horário de trabalho* pode ser uma necessidade importante para funcionários refugiados, ajudando-os a lidar com suas restrições específicas, como morar longe do trabalho sem ter carteira de motorista ou acesso conveniente ao transporte público. Os gerentes podem optar por interagir com os funcionários refugiados de forma proativa sobre os



desafios que enfrentam e demonstrar compreensão sobre seus problemas, elaborando um cronograma de trabalho otimizado para atender às suas necessidades específicas. Essas iniciativas, é claro, devem se esforçar para evitar comprometer a capacidade de desempenho dos novos funcionários, e as organizações devem considerar oferecer essa flexibilidade de horário de trabalho aos colegas não refugiados. Os empregadores também podem incluir tempo de folga agendado em contratos de funcionários refugiados para *consultas de imigração*, permitindo-lhes comparecer a compromissos obrigatórios para eles próprios e suas famílias.

Serviços complementares. Os funcionários refugiados muitas vezes também enfrentam outros problemas externos que podem prejudicar sua capacidade de cumprir um horário de trabalho padrão. Os empregadores podem trabalhar com os funcionários refugiados para identificar possíveis desafios e fornecer acesso a serviços complementares - aproveitando o apoio de agências externas de reassentamento ou organizações sem fins lucrativos - que podem ajudá-los a se ajustarem ao local de trabalho à medida que se integram à sociedade.

Os empregadores podem providenciar *apoio ao transporte* para os funcionários que podem não ter acesso ao seu próprio meio de transporte. Organizar esquemas de transporte solidário pode ser extremamente útil, e os empregadores com recursos adicionais podem fornecer subsídios para transporte público ou vans. Além disso, *recursos para creches* são do interesse de funcionários refugiados e não refugiados. Se ainda não estiverem fazendo isso, os empregadores podem considerar oferecer para todos os funcionários recursos como creches internas ou subsídios para creches externas.

Isso é relevante para funcionários refugiados que podem ter chegado sem um cônjuge e não têm apoio da comunidade para ajudar a cuidar de seus filhos.

Os empregadores também podem fornecer ou encorajar o acesso a *serviços de saúde mental*, seja no local de trabalho ou fora dele, para apoiar os trabalhadores que desejam discutir os desafios que enfrentam. Sempre que possível, os empregadores devem ajudar os funcionários refugiados a se conectar com uma rede diversificada de provedores de saúde mental que possam falar com os funcionários em suas línguas maternas.

Ao considerar a concepção dessas iniciativas, os empregadores podem alavancar, ou pelo menos fazer parceria com o ecossistema local de apoio a refugiados (incluindo organizações sem fins lucrativos e/ou agências de reassentamento) para identificar quais serviços já podem estar disponíveis. Se os serviços desejados não estiverem disponíveis externamente, os empregadores podem optar por criá-los internamente, desde que tenham os recursos necessários, e podem optar por fornecer acesso a todos os grupos de funcionários.

Ambiente de trabalho. As organizações podem considerar adaptar o ambiente de trabalho para garantir que atenda às necessidades dos funcionários. Muitos funcionários refugiados não têm experiência anterior em um ambiente de trabalho ocidental e podem estar em um tipo de local de trabalho diferente do que conheciam anteriormente (por exemplo, de um escritório para uma fábrica). Adaptar aspectos de seu novo ambiente de trabalho para atender às suas necessidades e comunicar essas diferenças de maneira eficaz ajudará a apoiar sua inclusão na organização.

Para funcionários refugiados, os empregadores podem precisar reforçar explicitamente um entendimento básico dos principais *processos do local de trabalho* (por exemplo, reservar salas de reunião em um escritório) que podem ser exclusivos da nova sociedade e/ou do local de trabalho.

Os empregadores devem levar em consideração *práticas culturais e religiosas*, especialmente em relação às restrições que podem incomodar as pessoas, por exemplo, servir bebidas alcoólicas ou certos tipos de alimentos. Além disso, os *espaços comuns*, como salas de descanso, podem ser utilizados para criar um ambiente acolhedor para os funcionários refugiados. Por exemplo, uma sala de descanso pode ter horários reservados para serviços de oração. Quando se trata de *código de vestimenta*, as organizações podem considerar uma abordagem mais flexível para levar em conta as diferenças culturais entre as populações de refugiados, fornecendo itens de vestuário quando necessário, por exemplo, toucas de plástico (que são de baixo custo) para mulheres em hijabs que estejam trabalhando em um ambiente de fábrica.¹⁵

✓ TENHA EM MENTE

- É importante padronizar soluções de flexibilidade e bem-estar concebidas para funcionários refugiados para ajudar a garantir que eles não precisem pedir flexibilidade regularmente.
- Os empregadores devem comunicar as iniciativas e suas necessidades aos funcionários refugiados e ao ecossistema mais amplo para reduzir quaisquer preocupações aparentes que os funcionários refugiados possam ter sobre pedir flexibilidade, bem como quaisquer equívocos sobre “ética de trabalho” que outros funcionários possam ter sobre seus colegas refugiados.
- À medida que os funcionários refugiados se adaptam ao ambiente de trabalho e à sociedade, essas acomodações podem se tornar menos importantes para eles. O empregador deve levar em consideração o tempo de casa e a experiência do funcionário refugiado ao estimar a demanda para programas de flexibilidade e seus índices de utilização.

ESTUDOS DE CASOS: FLEXIBILIDADE E BEM-ESTAR



PRODUTOS DE CONSUMO

Uma indústria com sede nos Estados Unidos concentrou-se em criar flexibilidade para funcionários refugiados. Muitos refugiados expressaram a necessidade de visitar seus países de origem, o que exigiria uma quantidade significativa de tempo de afastamento do trabalho. O empregador então forneceu informações sobre a combinação de folgas remuneradas e não remuneradas. Devido a essas iniciativas e à experiência geralmente positiva dos trabalhadores, os funcionários refugiados recrutaram muitos de seus amigos e familiares para ingressar na organização.

Em um fabricante de alimentos com sede nos Estados Unidos, alguns funcionários refugiados queriam voltar à escola, então os gerentes lhes deram a flexibilidade de tirar um dia de folga para estudar para os exames de admissão. Outros queriam mais responsabilidades e melhores salários, então os gerentes ofereceram a flexibilidade de permitir que turnos de aprendizagem por observação de outros profissionais no trabalho mostrassem o resultado de uma promoção típica. Os funcionários refugiados tiveram flexibilidade para fazer com que seu trabalho fosse compatível com suas situações específicas, o que, por sua vez, também ajudou a empresa. Os líderes perceberam que, embora os funcionários refugiados fossem gratos pelos cargos que ocupavam, muitos estavam curiosos sobre as possibilidades de crescimento. Oferecer a flexibilidade para ajudá-los a cumprir essas metas destinou-se a aumentar o recrutamento e a retenção a longo prazo.



TECNOLOGIA

Em uma empresa alemã, os representantes de RH prepararam os gerentes, lembrando-os de que, embora os funcionários refugiados geralmente tenham todas as habilidades necessárias para ter sucesso, eles ainda passaram por uma jornada única e muitas vezes difícil. Os líderes incentivaram os gerentes a ficarem atentos ao que os outros poderiam estar enfrentando e a outros compromissos que tinham ao se integrarem ao local de trabalho e à sociedade em geral. Isso foi importante, visto que muitos funcionários refugiados não esperariam que um empregador oferecesse saúde mental ou outros tipos de serviços de orientação, e era fundamental que os gerentes não deixassem de fornecer informações sobre esses recursos aos novos membros da equipe.

Colocar ações em prática

EMBORA A SEÇÃO anterior apresente uma lista de iniciativas que uma organização pode tomar para promover a inclusão, as seções a seguir descrevem uma série de considerações para os empregadores usarem na identificação das iniciativas que melhor se adaptam às suas organizações e na determinação de como implementá-las com eficácia.

Dimensões do emprego

Diferenças organizacionais como tamanho, estrutura, tipos de funções e localização afetam como as iniciativas de inclusão são concebidas e implementadas. As implicações descritas abaixo têm como objetivo ajudar os líderes de talentos - como aqueles que gerenciam as atividades de integração, aprendizagem e desenvolvimento, eficácia organizacional ou programas de gestão de desempenho - a entender o que suas organizações podem fazer para oferecer iniciativas de inclusão com base em seus contextos únicos. Por exemplo, a contratação de dezenas de refugiados menos qualificados para uma fábrica na zona rural exigirá uma abordagem diferente da contratação de especialistas em TI em um campus de tecnologia em uma zona urbana.

As dimensões a seguir, detalhadas no Anexo, podem ajudar as organizações a pensar mais taticamente sobre

como promover a inclusão de funcionários refugiados (figura 2). Esta lista não pretende ser exaustiva e essas considerações podem ser adaptadas e aplicadas a uma base mais ampla de funcionários. Cada organização precisa considerar os contextos únicos de seu próprio local de trabalho e de sua base de funcionários, e adaptar seus

Cada organização precisa considerar os contextos únicos de seu próprio local de trabalho e de sua base de funcionários, e adaptar seus programas de inclusão de acordo.

programas de inclusão de acordo.

Integração do ciclo de vida de talentos

Os empregadores devem pensar sobre como iniciativas específicas se encaixam no contexto do ciclo de vida de seus talentos - desde a contratação, até a gestão de desempenho, desenvolvimento de liderança, saída de uma organização e tudo o mais. Essas iniciativas não pretendem ser uma revisão completa dos programas de

talentos existentes dos empregadores. Elas se destinam a se adequar aos programas, políticas e processos existentes.

A seção a seguir inclui um programa ilustrativo que destaca como as organizações podem implementar diferentes iniciativas ao longo do ciclo de vida dos talentos

(figura 3). O ciclo de vida foi dividido em três fases: *primeiros passos* (as primeiras semanas), *promoção do engajamento* (primeiros meses) e *continuidade*. Consulte o Anexo para ver os programas ilustrativos em ação para as outras áreas de foco.

FIGURA 2

Dimensões do emprego

Consulte o Anexo para obter detalhes adicionais.

CENTRALIZAÇÃO DA ESTRUTURA OPERACIONAL A estrutura operacional de uma organização, como o número de unidades, pode afetar onde e como as iniciativas de inclusão são desenvolvidas e implantadas.
NÍVEL DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES Uma vez que as competências linguísticas são tão importantes para o sucesso no local de trabalho, o nível de interação com os clientes - e o uso obrigatório do idioma local - de uma determinada função afeta quais iniciativas são mais importantes para empregadores e funcionários refugiados.
NÚMERO DE REFUGIADOS NO LOCAL DE TRABALHO A oportunidade - ou falta de oportunidade - dos funcionários refugiados de interagir com outros refugiados pode afetar a rapidez com que eles conseguem se familiarizar com as habilidades e o idioma necessários para o local de trabalho.
MATURIDADE DA INCLUSÃO Os esforços passados ou atuais de uma organização em torno da inclusão são contribuições importantes sobre como e por meio de quais canais as iniciativas de inclusão de refugiados são desenvolvidas e implementadas.
TAMANHO DA EQUIPE Assim como acontece com qualquer funcionário, o tamanho da equipe pode afetar a rapidez com que um funcionário refugiado consegue se adaptar, receber feedback dos gerentes e entender melhor as oportunidades de crescimento.
HABILIDADES COMPATÍVEIS COM A FUNÇÃO Devido à trajetória singular que muitos refugiados tomam até serem empregados, eles podem ser inicialmente contratados para funções que são incompatíveis com suas habilidades. Essa possível discrepância é uma consideração importante na concepção da iniciativa de inclusão.
NÍVEL DE APOIO GOVERNAMENTAL/DE ONG Em alguns países, muitos recursos de funcionários refugiados estão amplamente disponíveis fora dos empregadores privados. Isso afeta no que as empresas devem se concentrar ao conceber iniciativas de inclusão.

Fonte: Análise da Deloitte.

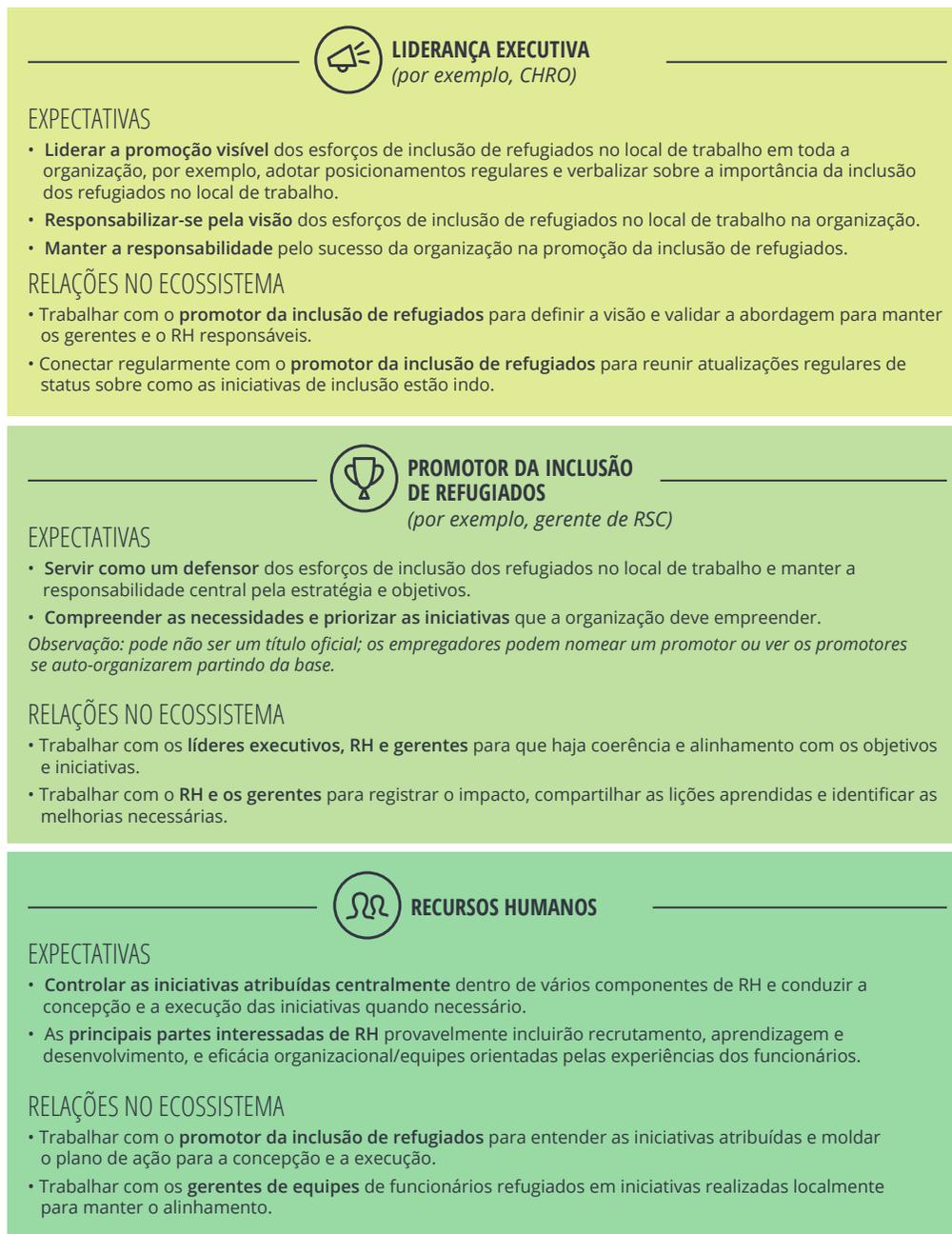
Engajamento das partes interessadas

Essas iniciativas de inclusão não podem ser realizadas sozinhas. Elas exigem o suporte de todo o ecossistema

organizacional. Esta seção destaca o conjunto de partes interessadas necessárias para ajudar a construir, dimensionar e manter as iniciativas (figura 4).

FIGURA 4

Partes interessadas necessárias para ajudar a construir, dimensionar e sustentar iniciativas de inclusão de funcionários refugiados





GERENTES

EXPECTATIVAS

- **Controlar as iniciativas atribuídas localmente** dentro das equipes individuais e conduzir a concepção e a execução das iniciativas quando necessário.
- **Compartilhar as melhores práticas com** outros gerentes que contratam funcionários refugiados para suas equipes.

RELAÇÕES NO ECOSISTEMA

- Trabalhar com o **promotor da inclusão de refugiados** para entender as iniciativas atribuídas e moldar o plano de ação para a concepção e a execução.
- Trabalhar com o RH em iniciativas realizadas localmente para manter o alinhamento.



GERENTE DO PROGRAMA

EXPECTATIVAS

- **Gerenciar as iniciativas** nos esforços de concepção e execução. Isso inclui a elaboração de cronogramas, coleta de atualizações de status e comunicação do status do programa à liderança.

Observação: essa função pode ser de meio período ou período integral, tornando-se cada vez mais importante à medida que os empregadores começarem a implementar iniciativas em grande escala.

RELAÇÕES NO ECOSISTEMA

- Trabalhar com o RH e os gerentes para reunir atualizações de status regulares.
- Trabalhar com o **promotor da inclusão de refugiados** para discutir possíveis melhorias no programa geral e nos processos.



FUNCIONÁRIOS REFUGIADOS

EXPECTATIVAS

- **Apresentar seus pontos de vista** quando questionados sobre suas necessidades de inclusão durante a fase de concepção.
- **Fornecer feedback** sobre suas experiências com as iniciativas de inclusão, como elas podem ser melhoradas e quais novas iniciativas são necessárias.

Observação: os funcionários refugiados só devem ser envolvidos em esforços de inclusão, caso desejado. As organizações devem ter cuidado para não contratar funcionários refugiados como "símbolos" (tokenismo).

RELAÇÕES NO ECOSISTEMA

- Trabalhar com o **promotor da inclusão de refugiados** para fornecer pontos de vista sobre as necessidades e feedback, quando necessário.
- Comunicar regularmente como as coisas estão indo para o RH e os gerentes.

Fonte: Análise da Deloitte.

Medição

Como acontece com qualquer iniciativa, as organizações precisam definir o sucesso e, em seguida, medir o sucesso de seus esforços de inclusão, com o objetivo de aperfeiçoá-los, revelando áreas sujeitas a melhorias. O sucesso pode ser medido por meio de:

Pesquisas. Os empregadores podem usar pesquisas para obter feedback regular dos funcionários e de seus colegas e gerentes. As pesquisas podem revelar dados

sobre tudo, desde as opiniões de um funcionário sobre as iniciativas de inclusão (incluindo áreas para melhoria) até o nível de conforto atual dentro da organização, como proficiência com as ferramentas e os processos necessários para concluir o trabalho.

Monitoramento de métricas. Definir e monitorar métricas pode ajudar a determinar o impacto dos programas de integração e crescimento para a organização e para os funcionários refugiados. É importante observar que muitas empresas não monitoram o status de refugiado e podem

precisar desenvolver mecanismos especiais para monitorar as métricas de forma eficaz. Alguns exemplos incluem:

- Monitorar a frequência e os índices de participação de funcionários refugiados em programas e atividades;
 - Taxas de retenção, promoção e perda de funcionários refugiados em comparação com funcionários não refugiados e as tendências ao longo do tempo;
 - Avaliações de desempenho de funcionários refugiados em comparação com não refugiados e as tendências ao longo do tempo;
- O número de funcionários refugiados que ingressam na organização por meio de recomendações; e
 - Dados de engajamento/satisfação de talentos de funcionários refugiados em comparação com funcionários não refugiados.

Avaliações. As empresas podem se beneficiar da avaliação constante do desempenho de seus funcionários refugiados e de outras iniciativas de funcionários, bem como o progresso que esses funcionários estão realizando na organização. Por exemplo, as organizações podem analisar suas avaliações pós-treinamento e de programas de certificação para determinar o aumento geral das habilidades dos funcionários refugiados.

Conclusão

MESMO OS MENORES passos podem ter impactos significativos sobre os funcionários refugiados e seus empregadores. As iniciativas descritas acima servem como base para ajudar os empregadores a tomar medidas para promover a inclusão de funcionários refugiados no local de trabalho. Ao desenvolver uma compreensão das experiências de seus funcionários e reconhecer suas habilidades e objetivos, os empregadores podem realmente ajudar os funcionários refugiados a se sentirem bem-vindos e prosperarem no local de trabalho.

Embora os funcionários refugiados venham de origens diversas e possam precisar de apoio exclusivo para se estabelecer em novos países e novos ambientes de trabalho, eles compartilham muitas das aspirações de seus colegas não refugiados, como o desejo de ter sucesso, crescer e construir uma vida melhor para suas famílias. Os empregadores que reconhecem esse fato e implementam iniciativas de inclusão para ajudar os funcionários refugiados provavelmente melhorarão a robustez geral de suas organizações e as experiências de todos os funcionários em geral.

As conclusões descritas neste guia podem servir como um importante ponto de partida. Para dar o próximo passo, os empregadores que contrataram ou planejam contratar refugiados devem considerar a seguinte abordagem em três etapas:

Entender. Reúna os funcionários refugiados, gerentes, colegas e lideranças existentes para entender as necessidades de inclusão no local de trabalho e quaisquer melhores práticas em uso.

Identificar. Use o menu de iniciativas de inclusão para identificar as etapas que são efetivamente adequadas para atender às necessidades de inclusão no local de trabalho na organização.

Implementar. Implemente as iniciativas de inclusão apropriadas, meça rotineiramente o impacto das soluções e ajuste conforme necessário.

A inclusão é um investimento, mas com a estratégia certa e foco nos estágios iniciais da experiência dos funcionários, os empregadores têm uma oportunidade única de melhorar a vida dos refugiados e, ao mesmo tempo, melhorar os negócios em que trabalham.

Visão geral dos recursos sugeridos

PRÉ-INTEGRAÇÃO E INTEGRAÇÃO/PRONTIDÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DAS EQUIPES

- 1 Listas de verificação de integração**
Essas listas de verificação - uma para funcionários refugiados e outra para gerentes - são recursos fáceis de imprimir para ajudar ambas as partes a navegar de forma eficaz pelo processo de integração.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- 2 Áreas de foco de feedback de desempenho para gerentes**
Ao fornecer feedback para novos funcionários refugiados, os gerentes devem se concentrar em determinados tópicos para possibilitar uma relação de trabalho inclusiva e produtiva para os funcionários refugiados e suas equipes.
- 3 Oportunidades de certificação**
Oferecer aos funcionários refugiados oportunidades de obter certificações profissionais em áreas relevantes para o empregador, seja pelo que costumavam fazer ou pelo que pretendem fazer.

TRADUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE IDIOMAS

- 4 Recursos linguísticos**
Este recurso lista algumas das muitas ferramentas disponíveis online e para dispositivos móveis que podem ajudar os funcionários a praticar novos idiomas para que adquiram habilidades de comunicação cruciais para conversar no local de trabalho e participar de outras interações sociais.

FLEXIBILIDADE E BEM-ESTAR

- 5 Serviços de saúde mental**
Existem aplicativos móveis gratuitos e de baixo custo que podem ser usados por funcionários refugiados que podem precisar de ajuda para lidar com problemas de saúde mental. Esses recursos não devem substituir o atendimento médico profissional, mas podem valer a pena como serviços complementares.

PRONTIDÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DAS EQUIPES

- 6 Entender as origens dos refugiados**
A promoção bem-sucedida da inclusão de refugiados no local de trabalho começa com as organizações que têm uma compreensão básica da crise e das histórias dos refugiados. Esses recursos podem servir como ponto de partida.
- 7 Dicas para conversar com funcionários refugiados**
Promover com sucesso a inclusão de refugiados requer que colegas, gerentes e todos dentro de uma organização saibam como falar com os refugiados sobre suas experiências.
- 8 Recursos de contratação de refugiados**
Embora este guia se concentre em como promover a inclusão de refugiados em uma organização, este recurso fornece informações sobre como encontrar e contratar refugiados para a sua organização.
- 9 Recursos de diversidade e inclusão**
Uma amostra das pesquisas existentes da Deloitte sobre diversidade e inclusão.
- 10 Visualização de um portal de inclusão de refugiados**
Um modelo de portal que as organizações podem optar por desenvolver para apoiar os gerentes no trabalho com funcionários refugiados.

Isenção de responsabilidade: os recursos sugeridos e os links externos são representativos e não devem ser interpretados como endosso do produto, serviços, visualizações ou políticas neles contidos.

Lista de verificação de integração de funcionários refugiados

Os itens a seguir podem ser úteis na preparação para o primeiro dia de trabalho.

Quais atividades eu preciso concluir?

- Preencha os documentos administrativos da organização necessários, por exemplo, formulários de informações de emergência e informações financeiras.
- Localize e reúna todos os documentos de emprego e identificação necessários, incluindo a documentação do seu visto, documentos de identidade com foto e certificações de trabalho.
- Leia e entenda as informações sobre sua função e deveres esperados.
- Entenda as políticas e processos da organização, incluindo horários de trabalho, requisitos de idioma, código de vestimenta, alimentação e requisitos de transporte.
- Conecte-se com um ponto de contato designado para fazer perguntas, comunicar quaisquer preocupações e receber instruções.
- Reúna-se com os membros de sua equipe e outros colegas para conhecer suas origens e experiências. Compartilhe sua própria experiência quando se sentir à vontade.
- Entenda quais recursos estão disponíveis na organização para você.

Que perguntas devo fazer ao meu gerente?

- Que papelada, documentos e/ou suprimentos devo trazer?
- Onde devo me apresentar e a que horas?
- Qual é o cronograma do meu primeiro dia?
- Qual é a rotina normal para a minha função?
- Qual é a vestimenta adequada para o local de trabalho?
- Quem posso esperar conhecer no primeiro dia?
- Quais recursos estão disponíveis para mim?
- Há mais alguma coisa que eu deva saber?

Preparação dos gerentes para receber funcionários refugiados

Os itens a seguir podem ser úteis na preparação para o primeiro dia de trabalho de um funcionário refugiado.

Quais atividades eu preciso concluir?

- Entre em contato com o departamento de RH para entender as origens dos funcionários refugiados, como melhor recebê-los e quais recursos estão disponíveis a você.
- Prepare a equipe para garantir que seus integrantes estejam prontos para receber os funcionários refugiados e estejam cientes de suas origens, considerações culturais e obstáculos linguísticos.
- Ajude a equipe a entender quais recursos estão disponíveis para apoiá-la no trabalho com funcionários refugiados.
- Elabore eventos de equipe com foco em acolher funcionários refugiados e integrá-los à equipe e à sociedade de forma mais ampla. Por exemplo, almoços mensais com um tipo diferente de culinária em cada ocasião.
- Estabeleça pontos de contato regulares com funcionários refugiados para entender como eles estão e o que pode tornar sua experiência mais confortável.
- Forneça aos funcionários refugiados os recursos necessários que irão apoiá-los tanto na navegação no local de trabalho quanto na adaptação à sociedade.
- Forneça aos funcionários refugiados uma lista de contatos na organização que possam ajudá-los a esclarecer diferentes tipos de dúvidas.

Que perguntas devo fazer aos funcionários refugiados?

- Como está indo o processo de integração?
- Posso fazer algo para facilitar a transição para você?
- Você entende o seu trabalho/função? Você tem mais alguma pergunta?
- Você tem tudo de que precisa para concluir suas tarefas?
- Você conseguiu conhecer todas as pessoas que gostaria de conhecer até agora? Podemos ajudá-lo a conhecer outras pessoas?
- Além do seu consultor de integração, você sabe com quem entrar em contato em caso de dúvidas específicas?

Áreas de foco de feedback de desempenho para gerentes

Ao fornecer feedback para novos funcionários refugiados, os gerentes devem se concentrar nos seguintes tópicos para fomentar uma relação de trabalho inclusiva e produtiva para os funcionários refugiados e suas equipes.

Tópicos de gestão de desempenho



Nível de habilidade e compatibilidade com a função

Você acha que seu nível de habilidades corresponde à sua função? Quais habilidades você prefere usar com mais frequência ou de forma diferente?



Planos da carreira

Você tem uma ideia clara de como crescer nesta função? O que está e o que não está claro neste processo?



Impedimentos únicos para o sucesso

Existem outros fatores, como barreiras de idioma, diferenças de terminologia técnica ou práticas culturais, que estão limitando sua capacidade de usar suas habilidades?



Apoio da gestão

Há ajustes que nós, como equipe de gestão e organização, podemos fazer para apoiar seu grau de conforto e desempenho diários? E quanto ao seu aprendizado e crescimento?



Frequência e qualidade do feedback

Você acha que está recebendo feedback adequado sobre seu desempenho e com a frequência necessária?



Expansão da rede social

Há mais alguém em nossa organização com quem você gostaria de falar para saber mais sobre sua carreira ou função? Posso colocar vocês em contato?



Ambição de crescimento

Existem outras áreas e/ou programas, além de sua função normal, que você gostaria de explorar?



Preocupações ou problemas

Você tem alguma preocupação ou problema com sua função ou com alguém da equipe? Em caso afirmativo, como posso ajudar a resolver isso?

Oportunidades de certificação

Oferecer aos funcionários refugiados oportunidades de obter certificações profissionais em áreas relevantes para o empregador, seja pelo que costumavam fazer ou pelo que pretendem fazer.

Componentes da iniciativa

A Curso de certificação profissional: funcionários refugiados passam por um treinamento formal em meio período, seja interno ou por meio de um parceiro externo, para obter uma certificação profissional.

B Orientação sobre o plano de carreira: apoiar os funcionários refugiados a estabelecer contato com indivíduos na organização que estão fazendo um trabalho relevante e a garantir uma função posteriormente.

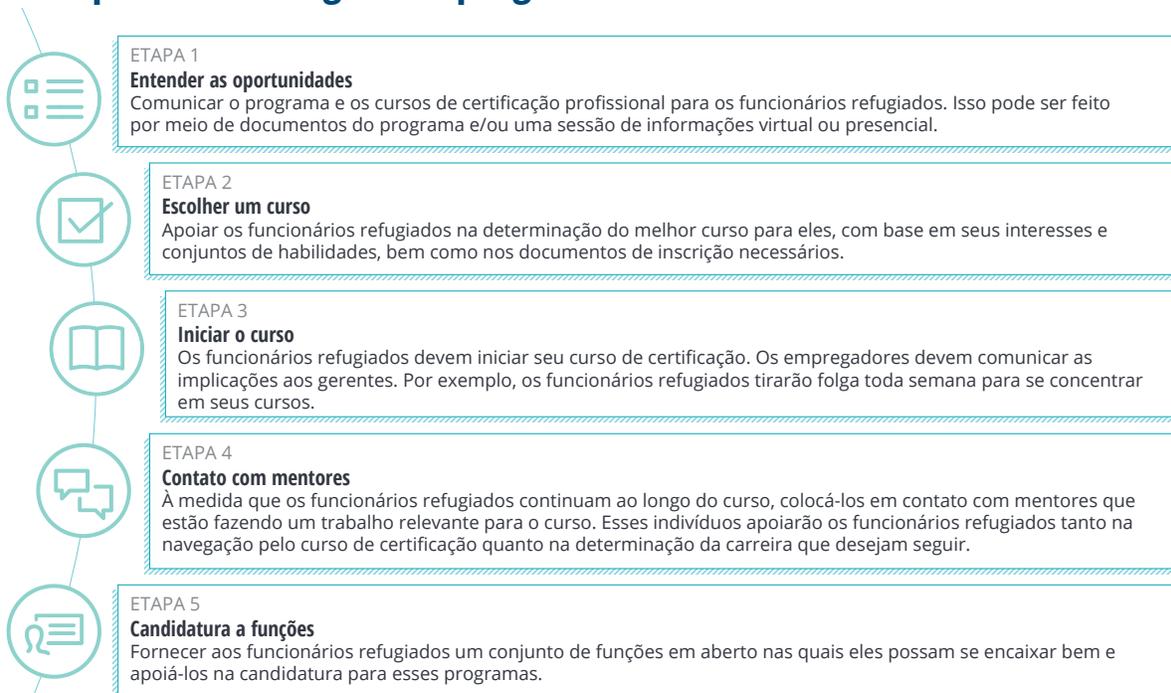
Coisas a ter em mente

A Comprometimento dos funcionários: a fim de fazer com que o investimento no curso de certificação valha a pena para os empregadores, eles podem pedir aos funcionários refugiados que se comprometam a trabalhar na organização por um determinado período de tempo após a conclusão do curso, semelhante às empresas de consultoria que pagam pelos MBAs de seus funcionários.

B Durante o horário de trabalho: sempre que possível, procurar realizar o curso de treinamento durante o horário de trabalho do funcionário refugiado. Muitos têm outras questões com que lidar fora do trabalho e podem achar difícil reservar horas adicionais para o curso.

C Apoio do governo: alguns países oferecem programas de certificação e/ou subsídios. Os empregadores podem optar por utilizá-los a fim de manter os custos baixos.

Exemplo de abordagem de programa



Tradução e desenvolvimento de idiomas

Existem muitos recursos que podem ajudar os funcionários a praticar novos idiomas para que adquiram mais rapidamente habilidades de comunicação cruciais para o local de trabalho e outras interações sociais. Esta lista é representativa, mas está longe de ser exaustiva.

Recursos de aprendizagem de idiomas

DUOLINGO

Aplicativo móvel simples e gratuito que ajuda alunos de dezenas de idiomas a aprender novos idiomas por meio de pequenas lições móveis acessíveis.

APPSFORREFUGEES.COM

Um repositório robusto de informações sobre aplicativos e outros recursos online para refugiados na Europa que precisam usar idiomas europeus.

Recursos de tradução

GOOGLE TRANSLATE

Aplicativo de tradução simples e poderoso com a capacidade de traduzir imagens e textos "ao vivo" por meio da câmera do dispositivo.

TARJIMLY

Embora construído principalmente para fins humanitários, o Tarjimly conecta refugiados com tradutores de 16 idiomas e pode ser usado para consultas de imigração ou outras situações importantes com requisitos complexos de idioma.

Intercâmbios de idiomas online

NATAKALLAM

Conecta refugiados a oportunidades de trabalho remoto no setor de idiomas, proporcionando-lhes empoderamento econômico, aprimorando suas habilidades que estão em demanda no mercado e promovendo amizades.

KINDI

Um aplicativo móvel que ajuda alunos refugiados a melhorar seu inglês por meio de sessões de leitura ao vivo com falantes nativos de todo o mundo.

Recursos de saúde mental

Os aplicativos móveis existentes, gratuitos e de baixo custo, podem ajudar os funcionários refugiados a lidar com problemas de saúde mental. Esses recursos não devem substituir o atendimento médico profissional, mas podem ser usados para complementar outros serviços. Alguns podem exigir maior proficiência em inglês.

DBT DIARY CARD AND SKILLS COACH

Esse aplicativo funciona como um diário de humor e pensamentos, mas também tem um módulo de coaching que oferece dicas sobre situações emocionais complicadas, por exemplo, como pedir o que você precisa sem drama ou como resolver conflitos com sucesso.

MINDSHIFT

Essa ferramenta simples de gerenciamento de estresse ajuda os usuários a repensar o que os está estressando por meio de uma variedade de prompts na tela. Ao mesmo tempo, o aplicativo incentiva novas maneiras de controlar a ansiedade e ficar atento aos sinais corporais.

ACT COACH

O ACT Coach ensina o usuário a tolerar pensamentos e sentimentos negativos, guiando-o virtualmente por meio de exercícios de conscientização e dando dicas sobre como deixar de duvidar de si mesmo. Com foco adicional na atenção plena, esse aplicativo também fornece um registro para monitorar o progresso.

PTSD COACH

Este aplicativo fornece educação sobre transtorno de estresse pós-traumático (TEPT), informações sobre cuidados profissionais, uma autoavaliação para TEPT, oportunidades para encontrar suporte e ferramentas que podem ajudar a controlar o estresse da vida diária com TEPT. As ferramentas variam de habilidades de relaxamento e autodiálogo positivo ao controle da raiva e outras estratégias comuns de autoajuda.

AUTOAJUDA PARA GERENCIAMENTO DE ANSIEDADE

Este aplicativo funciona como um diário de humor e pensamentos. Ele também tem um módulo de coaching que dá dicas sobre situações emocionais complicadas, por exemplo, como pedir o que você precisa sem drama ou como resolver conflitos com sucesso.

COMPANHEIRO PARA ESTRESSE E ANSIEDADE

Este aplicativo pode ajudar a facilitar o processo de deixar de ter pensamentos negativos, praticar técnicas de relaxamento e engajar em consciência plena, orientando o usuário por meio de técnicas comprovadas para reduzir pensamentos e emoções desequilibrados enquanto cultiva uma mentalidade muito mais presente.

Entender as origens dos refugiados

A promoção bem-sucedida da inclusão de refugiados no local de trabalho começa com as organizações que têm uma compreensão básica da crise e das histórias de refugiados. Esses recursos disponíveis publicamente podem servir como ponto de partida (clique nos links).

[A crise de refugiados em números](#)

[O que é um refugiado?](#)

[As cinco maiores crises de refugiados do mundo](#)

[Oito recursos educacionais para entender melhor a crise de refugiados](#)

Conversar com refugiados sobre suas experiências

Promover com sucesso a inclusão de refugiados requer que colegas, gerentes e todos dentro de uma organização saibam como falar com os refugiados sobre tópicos complexos que são desconhecidos à maioria das pessoas nas sociedades que os acolhem. Aqui estão alguns aspectos gerais a manter em mente.

1 Comece com uma conversa simples

É sempre bom começar com uma conversa simples. Então, se achar apropriado, você pode perguntar aos funcionários refugiados mais sobre seus antecedentes e experiências, se o assunto surgir naturalmente.

2 Respeite a privacidade

Faça perguntas com sensibilidade, especialmente se houver uma barreira de idioma. Por exemplo, perguntar aos refugiados se eles planejam ficar no país pode incomodá-los.

3 Não faça suposições

Decida o que é apropriado perguntar aos refugiados, respeitando sua situação desafiadora. Evite fazer suposições sobre status legal, experiência educacional, habilidades profissionais, inteligência ou habilidades linguísticas.

4 Pense na melhor forma de fazer perguntas

Em vez de:

Você pode se concentrar em um tópico como este:

Quando você se formou na faculdade?

→ Você frequentou a escola?
O que você estudou?

Você está planejando ficar aqui por um tempo?

→ Quando você chegou aqui? Como tem sido?

Por que você deixou seu país de origem?

→ Você conseguiu se estabelecer aqui?

Qual foi a pior coisa que você já viu?

→ Posso fazer alguma coisa para te ajudar?

Qual a sua opinião sobre o [conflito/guerra]?

→ Qual foi sua maior surpresa aqui?

Recursos de contratação de refugiados

Embora este guia se concentre em como promover a inclusão de refugiados em uma organização, esses recursos fornecem informações adicionais sobre como encontrar e contratar refugiados para a sua organização, além de apresentarem os argumentos em favor da contratação de refugiados (clique nos links).



GUIA DO EMPREGADOR DOS EUA PARA A CONTRATAÇÃO DE REFUGIADOS

Este guia, desenvolvido pela Tent Partnership em colaboração com a organização Lutheran Immigration and Refugee Service, descreve informações essenciais sobre a logística, benefícios, desafios e soluções relacionados ao recrutamento de refugiados e retenção de empregos nos Estados Unidos. Mais recursos específicos a cada país estão disponíveis no site Tent.org.



A INCLUSÃO DE REFUGIADOS NO MERCADO DE TRABALHO

Este informe técnico, realizado em parceria com pesquisadores da Reallabor Asyl, uma iniciativa da Universidade de Educação de Heidelberg, da Universidade de Heidelberg e do Centro de Pesquisa Econômica Europeia, avalia os desafios para a integração de refugiados no mercado de trabalho e faz recomendações aos formuladores de políticas e empregadores.



TALENTO MAL ALOCADO: A VIDA ECONÔMICA DE REFUGIADOS DA SÍRIA

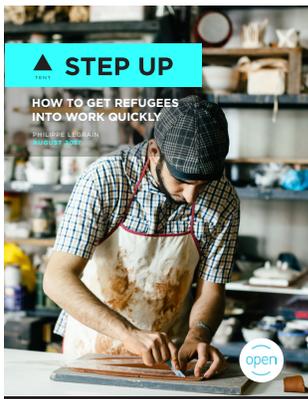
Este relatório da Deloitte oferece uma visão sobre os desafios que os refugiados enfrentam ao procurar trabalho em seus países de acolhimento e também examina como as empresas nesses países encaram a contratação de refugiados. O relatório visa fornecer orientações práticas aos atores privados sobre como apoiar a participação econômica dos refugiados em toda a Europa por meio do emprego.

Argumentos a favor da contratação de refugiados



REFUGIADOS COMO FUNCIONÁRIOS: BOA RETENÇÃO, FORTE RECRUTAMENTO

Os empregadores que contratam refugiados o fazem porque isso traz resultados para os seus negócios. A contratação de refugiados também reduz as taxas de rotatividade e melhora pelo menos uma fonte de recrutamento futuro. Esse relatório, desenvolvido pela Tent Partnership for Refugees e pelo Fiscal Policy Institute, explica esses benefícios comerciais.

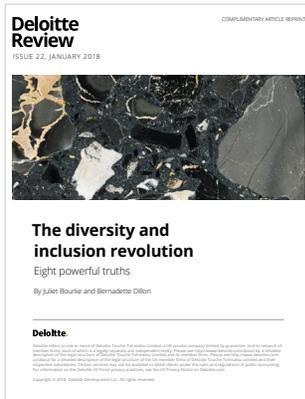


STEP UP: COMO INCLUIR REFUGIADOS EM EMPREGOS RAPIDAMENTE

Empregar os refugiados é uma prioridade. Isso agiliza sua integração em suas novas comunidades e é valioso para os empregadores. Esse relatório, desenvolvido pela Tent Partnership em conjunto com a Open Political Economy Network, descreve 16 recomendações para governos, ONGs e empresas para facilitar o emprego de refugiados e destaca as melhores práticas e novas abordagens promissoras.

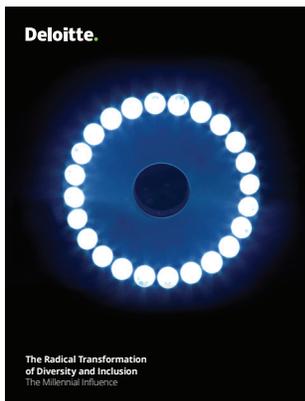
Recursos de diversidade e inclusão

Embora este guia se concentre em como promover a inclusão de refugiados em uma organização, esses recursos fornecem informações adicionais sobre a perspectiva da Deloitte sobre diversidade, inclusão e como as organizações podem promover um ambiente de trabalho acolhedor para todos (clique nos links).



A REVOLUÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO: OITO PODEROSAS VERDADES

Embora a maioria dos líderes de negócios considere ter uma cultura diversa e inclusiva como sendo crucial para o desempenho, eles nem sempre sabem como atingir esse objetivo. Essa publicação apresenta oito verdades poderosas que podem ajudar a transformar as aspirações em realidade, explicando as forças transformadoras da diversidade e inclusão.



A RADICAL TRANSFORMAÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO: A INFLUÊNCIA MILLENIAL

A Billie Jean King Leadership Initiative e a Deloitte uniram forças para identificar os problemas que afetam a força de trabalho diversificada de hoje. Esse estudo examina as visões geracionais de diversidade e inclusão e seu impacto na inovação, engajamento, criatividade e outros resultados de negócios.



TALENTOS DESPERDIÇADOS UM NOVO MODELO DE INCLUSÃO

Esse estudo levanta a hipótese de que um modelo de inclusão que analisa essa pressão pode ser benéfico para grupos historicamente sub-representados. Na verdade, dado que todos têm um eu autêntico, uma cultura de maior autenticidade pode beneficiar todos os indivíduos, incluindo grupos que tradicionalmente foram deixados de fora do paradigma da inclusão. Para testar essa teoria, essa pesquisa baseia-se no conceito de “dissimulação”.



DESBLOQUEANDO O PODER DA INCLUSÃO: ATRAINDO E ENGAJANDO A FORÇA DE TRABALHO EM EVOLUÇÃO

Esse artigo explora como as definições de diversidade e inclusão, bem como as expectativas em relação à cultura organizacional estão evoluindo. Baseado nos resultados de uma pesquisa recente com mais de 1.300 funcionários em tempo integral de uma variedade de organizações e setores nos Estados Unidos, ele explora o que a força de trabalho de hoje considera ao escolher uma organização e o que influencia suas escolhas de carreira.

Visualização de um portal de inclusão de refugiados

Para ajudar efetivamente as partes interessadas a entender, conceber e implementar soluções de inclusão, os empregadores podem **usar um portal** - uma extensão de uma intranet existente ou um novo site - como o principal **repositório de informações sobre inclusão de refugiados no local de trabalho**. Um exemplo de página inicial de um gerente, exibida aqui, permitiria acessar informações sobre sua equipe, ler as perguntas frequentes de funcionários refugiados, enviar uma pergunta à equipe do programa ou se aprofundar nas diferentes **áreas de foco da inclusão de refugiados no local de trabalho**. Uma interface de portal semelhante poderia existir para funcionários refugiados, colegas não gerentes e outras partes interessadas.



Visualização de um portal de inclusão de refugiados

Aqui está uma página dedicada à **aprendizagem e crescimento** de funcionários refugiados, acessada por meio de um bloco na página inicial. Um gerente tem acesso a **materiais, modelos, informações das partes interessadas, métricas e detalhes específicos**. Por exemplo, por meio desta página, um gerente pode encontrar recursos para ajudar os funcionários refugiados a serem recertificados em uma determinada habilidade ou profissão.

The screenshot shows a corporate portal interface. At the top left, there is a green circle with the word 'EMPRESA'. To the right, it says 'Conectado (gerente)' with a user profile icon. Below this is a navigation bar with a back arrow and the text 'VOLTAR PARA A PÁGINA INICIAL DA INTRANET'. The main header area has the title 'Aprendizagem e crescimento' in large blue font, with a subtitle: 'Fornece acesso a oportunidades de aprendizagem e crescimento na organização e adapta os programas existentes para atender às necessidades dos funcionários refugiados'. To the right of the title is a light blue illustration of a person sitting at a desk with a computer. Below the header is a horizontal menu with six items: 'PRÉ-INTEGRAÇÃO E INTEGRAÇÃO', 'PRONTIDÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DAS EQUIPES', 'TRADUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE IDIOMAS', 'APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO' (highlighted in blue), 'CONSTRUÇÃO DE COMUNIDADE', and 'FLEXIBILIDADE E BEM-ESTAR'. The main content area is divided into two columns. The left column is titled 'DETALHES E MODELOS DA INICIATIVA DA SOLUÇÃO' and contains four dark blue buttons with white icons and text: 'DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E CERTIFICAÇÃO', 'FORNECIMENTO DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO', 'IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE LIDERANÇA', and 'PROMOÇÃO DA COMUNICAÇÃO E FEEDBACK'. The right column is titled 'COLOCAR AÇÕES EM PRÁTICA COM ESTAS INICIATIVAS' and contains three white cards with blue icons and text: 'ENGAJAR AS PARTES INTERESSADAS', 'MÉTRICAS DE SUCESSO', and 'EXIBIR O PROGRESSO DE APRENDIZAGEM DA MINHA EQUIPE'. At the bottom of the page, there is a green-bordered box with the text 'Enviar uma pergunta para a Equipe de Inclusão de Refugiados'.

Dimensões detalhadas do emprego

OS EMPREGADORES, USANDO os detalhes da dimensão abaixo, podem identificar as características que melhor definem sua organização e considerar as implicações das soluções de inclusão que escolhem implementar.

- **Centralização da estrutura operacional.** O nível de centralização de uma organização afetará a concepção, a implementação e os canais por meio dos quais os empregadores podem querer implementar soluções. Em uma organização menos centralizada, onde os funcionários e os locais de trabalho estão dispersos, como uma franquia de restaurante, as unidades e os gerentes podem ter maior responsabilidade por criar e executar as iniciativas de inclusão. Esses gerentes provavelmente dependeriam mais de ferramentas digitais e fornecedores e parceiros externos para executar as iniciativas, em vez de recursos presenciais. Isso permite maior flexibilidade para personalizar as iniciativas para atender às necessidades existentes, e as diferentes unidades podem proporcionar oportunidades únicas para realizar testes pilotos e agregar as conclusões. Na outra extremidade do espectro, organizações mais centralizadas têm a oportunidade de incorporar suas iniciativas identificadas em processos de talento unificados e executar as iniciativas de forma centralizada. Isso permite maior uniformidade, acesso a recursos centrais e a capacidade de execução usando recursos presenciais, por exemplo, instrutores em vez de ferramentas virtuais.
- **Nível de interação com os clientes.** O nível de interação com os clientes afetará as habilidades linguísticas e culturais

necessárias para ter sucesso em uma função, bem como o tipo de investimento necessário para o empregador ajudar o funcionário refugiado a ter sucesso. Para funções com menos interações com o cliente, os empregadores podem priorizar ajudar os funcionários refugiados que têm conhecimento limitado dos idiomas locais a desenvolver uma compreensão das necessidades para realizar suas funções. Por exemplo, processos básicos de RH ou treinamento em segurança. Simultaneamente, os empregadores podem colocar esses funcionários refugiados em equipes onde eles interajam com funcionários não refugiados para apoiar o desenvolvimento do idioma e a imersão cultural. Para funções com mais interações com os clientes, os empregadores podem priorizar ajudar os funcionários refugiados - que provavelmente já têm um melhor entendimento dos idiomas locais - a desenvolver o conhecimento cultural e comercial necessário para trabalhar com os clientes. Simultaneamente, os empregadores devem reconhecer que, embora um funcionário refugiado possa ter habilidades superiores de idiomas e interação com os clientes, isso não significa que o indivíduo tenha uma compreensão íntima das particularidades da organização ou da cultura local.

- **Número de funcionários refugiados no local de trabalho.** O número de refugiados no local de trabalho afetará diretamente os colegas com os quais eles interagem. Em organizações com menos funcionários refugiados, esses trabalhadores podem não ter naturalmente oportunidades de interagir com outros funcionários refugiados em suas equipes. Os empregadores podem, portanto, enfatizar

pontos de contato regulares para reunir funcionários refugiados para criar camaradagem. Além disso, pode haver menos funcionários com as mesmas origens dos refugiados, resultando em menos indivíduos para servir como recursos para o empregador, por exemplo, como tradutores informais. Em organizações com mais refugiados no local de trabalho, os empregadores podem descobrir que os funcionários refugiados optam por interagir principalmente ou mesmo exclusivamente com outros refugiados, por se sentirem mais à vontade. Nesse caso, as organizações podem querer se concentrar na criação de pontos de contato regulares para reunir os funcionários refugiados com outras pessoas para ajudar a desenvolver mais oportunidades de inclusão no local de trabalho.

- **Maturidade da inclusão.** O nível de maturidade da inclusão afetará o quão bem preparada a organização está para incorporar efetivamente funcionários refugiados. Em organizações com práticas de inclusão menos maduras, podem ser necessários investimentos para desenvolver práticas de inclusão mais amplas em toda a organização. Por exemplo, esforços adicionais podem ser necessários para treinar gerentes e colegas sobre a inclusão como um todo. Além disso, os empregadores podem descobrir que os investimentos feitos para funcionários refugiados melhoram os resultados gerais de inclusão entre os diversos grupos de funcionários. Em organizações com práticas de inclusão mais maduras, há uma oportunidade de alavancar as práticas e os recursos existentes para apoiar os funcionários refugiados. Além disso, gerentes e colegas podem já estar preparados para trabalhar com grupos de

talentos novos e diversificados, exigindo menos treinamento formal e apoio inicial sobre os princípios básicos de inclusão. Também deve haver um equilíbrio entre um esforço de inclusão mais amplo e um foco específico nos funcionários refugiados.

- **Tamanho da equipe.** O tamanho de uma equipe afeta os vínculos sociais que os membros podem estabelecer com os colegas e a atenção individual focada nos funcionários refugiados. Quando os refugiados são colocados em equipes menores, eles podem receber maior atenção individualizada e apoio de seus gerentes e colegas. Os empregadores podem, portanto, querer se concentrar em atividades mais amplas de construção da comunidade fora da equipe para ajudar os funcionários refugiados a criar laços com outros funcionários refugiados e não refugiados em toda a organização. Quando os funcionários refugiados são colocados em equipes maiores, eles podem receber menos atenção e apoio individualizado, por isso é importante que os empregadores priorizem iniciativas de apoio mais íntimas ou focadas. Por exemplo, em equipes grandes com comunicação pouco constante entre um grupo principal de colegas, os empregadores podem criar grupos menores para funcionários refugiados para facilitar as conexões.
- **Habilidades compatíveis com a função.** A compatibilidade entre as habilidades dos funcionários e as funções que desempenham afetará seus caminhos de crescimento. Quando um funcionário com habilidades mais desenvolvidas é colocado em uma função que requer habilidades menos desenvolvidas, os empregadores

podem realizar uma avaliação de habilidades desde o início para reconhecer se o indivíduo está na função mais adequada para seu nível de habilidade. Funcionários refugiados podem não se sentir realizados trabalhando na organização, e os empregadores podem querer priorizar a colocação desses indivíduos em funções mais apropriadas ao longo do tempo e investir nas habilidades e treinamento necessários - por exemplo, cursos de certificação - para ajudá-los a chegar lá. Além disso, os empregadores podem dar a esses funcionários a liberdade de explorar projetos paralelos. Criar compatibilidade entre os talentos do funcionário refugiado e a função pode melhorar o grau de satisfação no trabalho e maximizar o valor que ele fornece à organização. Obviamente, uma alta compatibilidade entre a habilidade e a função também é importante para funcionários não refugiados.

- **Nível de apoio governamental/de ONG.** O nível de apoio externo para funcionários refugiados geralmente afetará os investimentos de inclusão de uma organização. Com menos apoio disponível, as organizações podem descobrir que os refugiados contratados podem ter recebido inicialmente pouco ou nenhum treinamento em idioma, cultura ou processos do local de trabalho, então os empregadores podem optar por concentrar os esforços iniciais na construção desses fundamentos básicos. Com um nível mais alto de apoio externo, os funcionários refugiados podem receber treinamento externo básico, o que significa que os empregadores podem se concentrar menos na integração básica e priorizar o desenvolvimento e o crescimento. Além disso, os empregadores podem acessar regularmente o apoio externo em todas as iniciativas para diminuir o fardo de construir algumas iniciativas de inclusão internamente.

Exemplos de programas em ação

Esses programas são apenas para fins informativos. Eles podem ajudar as organizações a visualizar como poderia ser um conjunto de iniciativas de inclusão de refugiados no local de trabalho, com base na pesquisa realizada para este guia. Na realidade, eles parecerão diferentes entre as organizações e os grupos de funcionários refugiados.

Pré-integração e integração



Fonte: Análise da Deloitte. Imagem de Joe Vasquez em <http://www.joevasquez.com/>.

Prontidão dos funcionários e das equipes



Fonte: Análise da Deloitte. Imagem de Joe Vasquez em <http://www.joevasquez.com/>.

Aprendizagem e crescimento



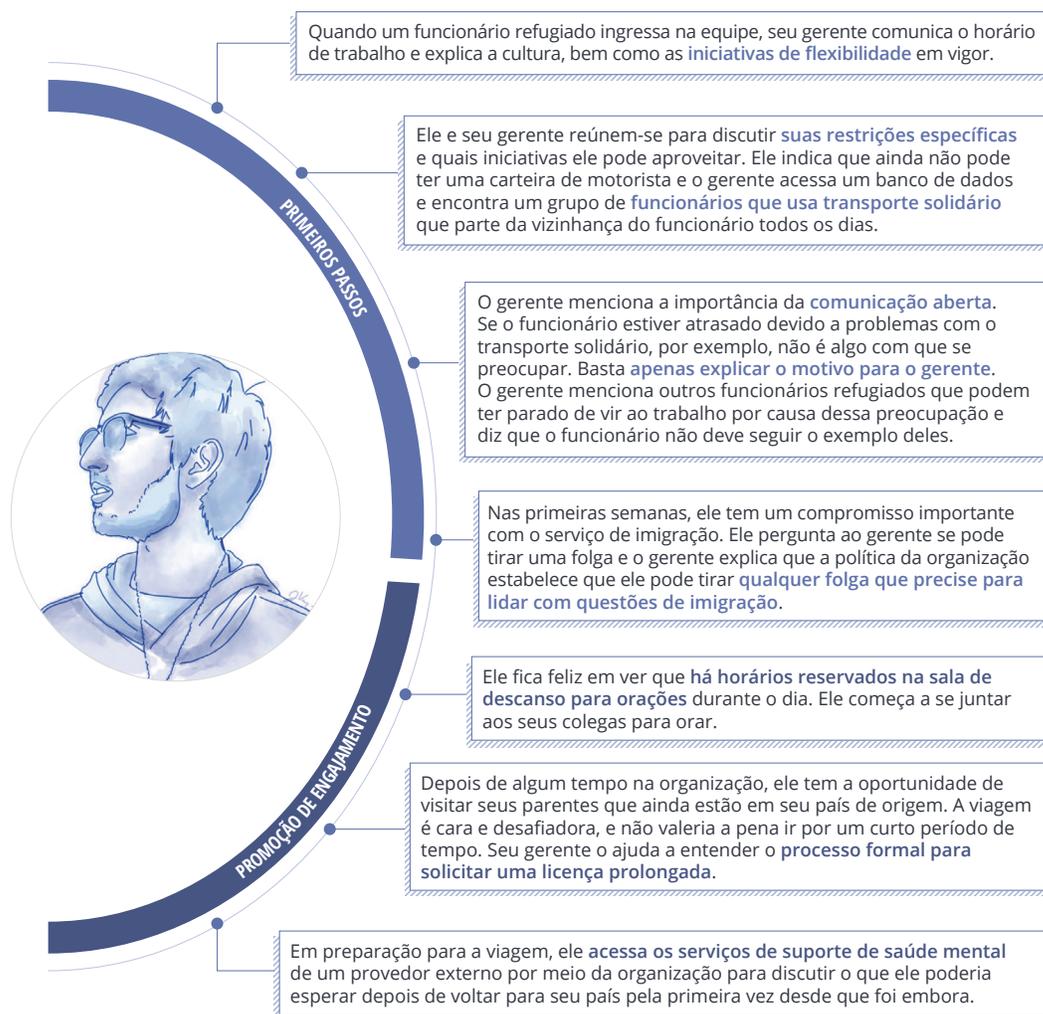
Fonte: Análise da Deloitte. Imagem de Joe Vasquez em <http://www.joevasquez.com/>.

Construção de comunidade



Fonte: Análise da Deloitte. Imagem de Joe Vasquez em <http://www.joevasquez.com/>.

Flexibilidade e bem-estar



Fonte: Análise da Deloitte. Imagem de Joe Vasquez em <http://www.joevasquez.com/>.

Metodologia

ESTE GUIA FOI desenvolvido usando uma abordagem de concepção centrada no ser humano. Esta abordagem inovadora permitiu que a equipe colocasse empregadores e funcionários refugiados no centro, ouvindo relatos em primeira mão das necessidades a fim de conceber as iniciativas de inclusão.

Consequentemente, a equipe alavancou principalmente entrevistas etnográficas para reunir uma ampla gama de percepções sobre a inclusão de refugiados no local de trabalho. Este estilo de entrevista forneceu um nível mais profundo de compreensão, focando nas experiências de empregadores e funcionários refugiados, a fim de revelar os desafios e as oportunidades para a inclusão bem-sucedida. Além disso, algumas entrevistas foram realizadas com especialistas tradicionais na área, com foco na compreensão das principais práticas, desafios comuns e outros conselhos sobre o desenvolvimento de iniciativas de inclusão.

Um total de 90 entrevistas foram realizadas para este guia. Os entrevistados:

- Incluíram funcionários refugiados, gerentes e colegas de funcionários refugiados, líderes empresariais e líderes de organizações sem fins lucrativos (recrutadores de talentos e agências de reassentamento).
 - Os funcionários refugiados entrevistados desempenhavam uma ampla gama de funções, como cozinheiros de lanchonetes e gerentes de comunicações estratégicas.
 - Os funcionários não refugiados entrevistados atuavam como líderes executivos (por exemplo, CEOs e diretores de diversidade), líderes executivos de programas (por exemplo, líderes seniores de RH e gerentes de responsabilidade social corporativa) e gerentes de programas (recrutadores e gerentes de programas de refugiados).

- A equipe sem fins lucrativos do espaço de contratação de refugiados incluiu a liderança executiva (CEOs e diretores executivos), gerentes de casos/diretores de programas e outros funcionários essenciais.

- Residiam em 10 países na América do Norte, Europa e Austrália, representando empresas com operações em aproximadamente 20 países, entregando produtos e serviços em mais de 100 países.
- Representavam uma variedade de setores, como tecnologia, manufatura, produtos de consumo, hospitalidade, imobiliário, gerenciamento de instalações, firmas de recrutamento de pessoal e uma série de organizações sem fins lucrativos.
- Trabalhavam em empresas de diferentes portes, incluindo quatro com mais de 100.000 funcionários, várias empresas de médio porte e aproximadamente cinco empregadores privados menores com um quadro de pessoal entre 20 e 5.000 funcionários.
- Trabalhavam em empresas com faturamento de até USD 40 bilhões.

Embora as experiências de empregadores e funcionários refugiados tenham formado a principal contribuição para esta pesquisa, uma pesquisa secundária também foi realizada, que incluiu o exame de guias de empresas e organizações sem fins lucrativos sobre suas abordagens aos programas relacionados a refugiados. Além disso, muitos materiais de emprego para refugiados, como os produzidos pela Tent Partnership for Refugees e outras organizações sem fins lucrativos na América do Norte, Europa e Austrália, foram pesquisados para que o estado atual das principais práticas de inclusão de refugiados no local de trabalho fosse conhecido.

Notas finais

1. Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados, "Figures at a glance", acessado em 19 de fevereiro de 2019.
2. Philippe Legrain, *Step up: How to get refugees into work quickly*, Tent Partnership for Refugees, agosto de 2017.
3. The Tent Foundation e Lutheran Immigration and Refugee Service, *U.S. employers' guide to hiring refugees*, janeiro de 2018; Tent Partnership for Refugees, "Refugees work: A humanitarian investment that yields economic dividends," maio de 2016; e Legrain, *Step up: How to get refugees into work quickly*.
4. David Dyssegaard e Cyierra Roldan, *Refugees as employees: Good retention, strong recruitment*, Tent Partnership for Refugees e The Fiscal Policy Institute, maio de 2018.
5. Deborah L. DeHaas, Brent Bachus e Eliza Horn, *Unleashing the power of inclusion*, Deloitte, 2017.
6. Juliet Bourke e Bernadette Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths," *Deloitte Review* 22 de janeiro de 2018; Erik Larson, "New research: Diversity + inclusion = better decision making at work," *Forbes*, 21 de setembro de 2017.
7. Bourke e Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths."
8. Tülin Erdem et al., *How helping refugees helps brands*, Tent Partnership for Refugees, dezembro de 2018.
9. Christie Smith e Kenji Yoshino, *Uncovering talent: A new model of inclusion*, Deloitte, 2018.
10. Josh Bersin, "Why diversity and inclusion has become a business priority," joshbersin.com, 9 de maio de 2016.
11. Legrain, *Step up: How to get refugees into work quickly*.
12. Observe que as organizações que chamam os funcionários de refugiados podem estar violando os direitos de privacidade do indivíduo e/ou as políticas do empregador.
13. Dyssegaard and Roldan, *Refugees as employees: Good retention, strong recruitment*.
14. Além disso, os títulos dos cargos podem diferir de país para país e pode haver variações nos processos, leis e políticas em jogo que podem tornar a transição mais difícil.
15. Dyssegaard and Roldan, *Refugees as employees: Good retention, strong recruitment*.

Sobre os autores

TEJ MEHTA é um consultor da Deloitte Consulting LLP que se concentra em estratégia do cliente e desenho aplicado, ajudando as organizações a conceber soluções para elevar a experiência humana. Ele tem experiência na realização de projetos nos setores privado e sem fins lucrativos e morou e trabalhou em Amsterdã. Conecte-se com ele no LinkedIn em www.linkedin.com/in/tej-mehta/.

DAVID LEATHERS é um consultor da Deloitte Consulting LLP que se concentra nas estratégias e transformações de recursos humanos, ajudando as organizações a melhorar a prestação de serviços, aprimorar a experiência dos funcionários e compreender como se organizar e operar de forma mais eficaz. Ele tem experiência nos setores público e privado e viveu e trabalhou na Jordânia e no Egito. Conecte-se com ele no LinkedIn em www.linkedin.com/in/davidleathers/.

DEVON DICKAU é um gerente da Deloitte Consulting LLP com foco na transformação da força de trabalho. Como vice-líder da prática de Diversidade e Inclusão, ele assessora clientes em todos os setores sobre as interseções entre D&I, talento, cultura, engajamento, liderança, impacto social, análise e o futuro do trabalho. Antes da Deloitte, a carreira de Dickau abrangeu os setores sem fins lucrativos e de educação global e nacionalmente. Conecte-se com ele no LinkedIn em www.linkedin.com/in/devondickau/.

HEATHER REILLY é diretora da Deloitte Consulting LLP, aconselhando clientes federais e liderando equipes que se concentram em melhorar a imigração legal para os Estados Unidos por meio de estratégias, tecnologias e processos aprimorados. Como líder da Government & Public Services Alliances da Deloitte e patrocinadora da Refugee Community of Interest, Reilly ajuda as equipes a construir parcerias e fornecer soluções inovadoras para os clientes. Ela reside na área de Washington D.C. Conecte-se com ela no LinkedIn em www.linkedin.com/in/heather-reilly-a564172/.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer **Maia Bix**, da Tent Partnership for Refugees, **Lori Scialabba**, da Deloitte Consulting LLP, **Dalia Katan** e **Gregg Geller** por suas contribuições para a pesquisa e o desenvolvimento deste artigo. Este projeto também não teria sido possível sem a dedicação de dezenas de entrevistados e profissionais da Deloitte que doaram seu tempo e perspectivas para tornar esta pesquisa um sucesso. Os autores são muito gratos a todos aqueles que expressaram interesse e apoiaram este trabalho desde o seu início.

Contatos

Devon Dickau

Vice-líder do
Diversity & Inclusion Client Service
Center of Excellence
Gerente
Deloitte Consulting LLP
+1 323 793 4225
ddickau@deloitte.com

Maia Bix

Gerente de pesquisa e subsídios
Tent Partnership for Refugees
info@tent.org

Deloitte.

Insights

Inscra-se para receber atualizações da Deloitte Insights em www.deloitte.com/insights.



Siga @DeloitteInsight

Colaboradores da Deloitte Insights

Editorial: Matthew Budman, Blythe Hurley e Rupesh Bhat

Criação: Molly Woodworth

Promoção: Alexandra Kaweck

Arte da capa: Sam Falconer

Sobre a Deloitte Insights

A Deloitte Insights publica artigos, relatórios e periódicos originais que fornecem insights para empresas, o setor público e ONGs. Nosso objetivo é aproveitar as pesquisas e a experiência de toda a nossa organização de serviços profissionais, e de coautores dos meios acadêmico e empresarial, para promover o diálogo sobre uma ampla diversidade de tópicos de interesse para executivos e líderes governamentais.

Deloitte Insights é uma marca da Deloitte Development LLC.

Sobre esta publicação

Esta publicação contém apenas informações gerais, e nenhuma empresa da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, suas firmas-membro ou suas afiliadas estão, por meio desta publicação, prestando consultoria contábil, comercial, financeira, de investimento, jurídica, tributária ou outro tipo de consultoria ou serviços profissionais. Esta publicação não substitui tais conselhos ou serviços profissionais, nem deve ser usada como base para qualquer decisão ou ação que possa afetar suas finanças ou negócios. Antes de tomar qualquer decisão ou ação que possa afetar suas finanças ou negócios, você deve falar com um consultor profissional qualificado.

Nenhuma das empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, suas firmas-membro ou suas respectivas afiliadas serão responsáveis por qualquer perda sofrida por qualquer pessoa que use esta publicação.

Sobre a Deloitte

Deloitte se refere a uma ou mais unidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma empresa privada limitada por garantia ("DTTL") do Reino Unido, sua rede de firmas-membro e suas entidades relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também conhecida como "Deloitte Global") não fornece serviços a clientes. Nos Estados Unidos, Deloitte se refere a uma ou mais firmas-membro da DTTL nos EUA, suas entidades relacionadas que operam usando o nome "Deloitte" nos Estados Unidos e suas respectivas afiliadas. Certos serviços podem não estar disponíveis para atestar clientes de acordo com as regras e regulamentos de contabilidade pública. Consulte www.deloitte.com/about para saber mais sobre nossa rede global de firmas-membro.