

**ÁREA TEMÁTICA: PRODUTOS TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS: PROJETOS
TRANSDISCIPLINARES**

**PORTO DE PARTIDA: UMA SOLUÇÃO GAMIFICADA AO RACISMO
INSTITUCIONAL**

36° ENANGRAD

RESUMO

A área de Gestão de Pessoas assume um papel estratégico e fundamental no processo de combate ao racismo estrutural e institucional no contexto organizacional. Este artigo tem como objetivo apresentar uma alternativa gamificada para trabalhar a temática do racismo nas organizações. No processo de idealização da proposta nos baseamos em autores da gestão de pessoas, aliados à intelectuais negros e negras como: Carla Akotirene, Djamila Ribeiro, e Kabengele Munanga e compreendemos que o racismo estrutural impacta as práticas organizacionais. Então idealizamos e foi apresentado nesse artigo o jogo Porto de Partida: uma ferramenta lúdica, simbólica e reflexiva, convida os participantes a simular decisões de recrutamento e vivenciar as consequências organizacionais dessas escolhas. Como sugestão para pesquisas futuras, recomendamos a aplicação do jogo em contextos como oficinas de R&S ou em eventos de Recursos Humanos, a fim de investigar os efeitos pragmáticos que o jogo causa nas decisões dos indivíduos

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Racismo; Jogo; Gestão de Pessoas; Inovação

ABSTRACT

The field of Human Resource Management plays a strategic and essential role in addressing structural and institutional racism within organizational contexts. This article aims to present a gamified alternative to explore the issue of racism in the workplace. In developing this proposal, we drew upon authors from the field of people management, as well as Black intellectuals such as Carla Akotirene, Djamila Ribeiro, and Kabengele Munanga, recognizing that structural racism directly influences organizational practices. Based on this understanding, we designed and introduced the game *Porto de Partida* (“Port of Departure”), a symbolic, reflective, and playful tool that invites participants to simulate recruitment decisions and experience the organizational consequences of those choices. As a suggestion for future research, we recommend applying the game in contexts such as recruitment and selection workshops or Human Resources events, in order to investigate its practical effects on individual decision-making.

Keywords: Recruitment and Selection; Racism; Game; Human Resource Management; Innovation.

INTRODUÇÃO

Após um movimento encabeçado pela Organização das Nações Unidas (ONU) que proporcionou o surgimento do conceito de ESG (Environmental, Social, and Governance), ganhando força no Brasil a partir dos anos 2000, o pilar da diversidade e inclusão no contexto das organizações é algo que está sendo cada vez mais fortalecido.

Diante disso, o mercado de trabalho exige que as organizações desenvolvam culturas corporativas fundamentadas em valores de diversidade, inclusão e inovação. Em um contexto de transformação acelerada e alta competitividade, não basta apenas atrair talentos: É preciso garantir que esses talentos refletem a pluralidade social e sejam reconhecidos em sua totalidade, independentemente de sua origem racial ou social.

A área de Gestão de Pessoas, nesse cenário, assume um papel estratégico fundamental. Entre suas atribuições centrais, o processo de recrutamento e seleção (R&S) é responsável por mediar o encontro entre os objetivos organizacionais e os potenciais humanos. No entanto, apesar de sua aparência técnica e neutra, o R&S ainda não está isento da lógica de exclusão baseadas em estereótipos e preconceitos implícitos, o que não é permitido. Segundo Catucci (2023, p.1) a “legislação trabalhista veda toda prática de discriminação em qualquer fase do contrato de trabalho, inclusive na de recrutamento e contratação”

Os chamados vieses inconscientes, julgamentos automáticos baseados em marcadores sociais como raça, classe e gênero, continuam a influenciar decisões, mesmo nas empresas que adotam políticas afirmativas.

A inovação, nesse contexto, não pode ser apenas tecnológica é preciso inovar também nas formas de pensar, de formar equipes e de liderar. Organizações que não consideram a diversidade como um fator estratégico correm o risco de comprometer sua capacidade criativa, sua reputação pública e sua eficiência interna. Por isso, é urgente criar metodologias capazes de sensibilizar líderes e profissionais de RH para os efeitos sistêmicos das escolhas excludentes.

É a partir disso que surge a seguinte inquietação: Como sensibilizar líderes e profissionais de RH a respeito do racismo no contexto organizacional de uma forma inovadora e lúdica?

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo *apresentar uma alternativa gamificada para trabalhar a temática do racismo nas organizações*. O jogo Porto de Partida: uma ferramenta lúdica, simbólica e reflexiva, convida os participantes a simular decisões de recrutamento e vivenciar as consequências organizacionais dessas escolhas. Através de uma narrativa metafórica, na qual o jogador assume o papel de capitão de uma expedição marítima, o jogo permite experimentar, de forma empática e sem acusações diretas, como os vieses inconscientes podem afetar os resultados de uma empresa.

O jogo Porto de Partida pode contribuir para o enfrentamento do racismo estrutural no ambiente corporativo, especialmente ao sensibilizar gestores e profissionais de RH para decisões mais justas e conscientes. Assim, o texto está estruturado da seguinte forma: após esta seção introdutória, discutimos o contexto histórico e conceitual do recrutamento e seleção à luz da gestão de pessoas e da crítica racial. Na segunda, a solução gamificada da problemática.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM OLHAR PARA O RACISMO ESTRUTURAL

É fundamental compreender que o processo de recrutamento e seleção (R&S), uma das etapas mais importantes da gestão de pessoas, tem por objetivo atrair e escolher os indivíduos que mais se adequam à organização. No entanto, sob uma ótica racial, o que na teoria é um processo técnico e neutro, cujo objetivo é alinhar expectativas entre colaboradores e organizações, revela desigualdades profundas e estruturais. O acesso ao mundo do trabalho, especialmente em posições de liderança, ainda é marcado por barreiras que dificultam o ingresso e permanência de pessoas negras, mesmo em processos que se dizem neutros e técnicos, revelando a institucionalização do racismo nas organizações.

Pensando sobre o R&S como uma ferramenta que pode tanto reproduzir o racismo nas organizações, quanto promover inclusão social, dependendo de como é conduzido. A partir de autores da gestão de pessoas, aliados à intelectuais negros e negras como: Carla Akotirene, Djamila Ribeiro, e Kabengele Munanga, compreendemos que o racismo estrutural impacta as práticas organizacionais que não parecem enviesadas a priori.

Primeiro, é necessário evidenciar as origens históricas atribuídas ao R&S. Historicamente, o recrutamento e seleção surgiu no contexto da chamada administração científica, onde o principal foco era a eficiência operacional. Nesse modelo, o trabalhador era definido por critérios objetivos, ignorando-se fatores subjetivos como habilidades comportamentais. Com o tempo, a gestão de pessoas passou a reconhecer que o desempenho das atividades estão entrelaçadas com aspectos humanos, sociais e culturais. Foram autores como Dave Ulrich e Edgar Schein que passaram a considerar o papel estratégico que o R&S possui nas organizações. Ulrich (1998), por exemplo, propôs que a gestão de pessoas deve servir como uma ponte entre os objetivos das organizações e dos trabalhadores.

Entretanto, a missão de recrutar e selecionar pessoas tem desafios como a criação de um ambiente organizacional composto por diversidade e inclusão. Fatores que impulsionam esse desafio são os vieses invisíveis relacionados aos preconceitos e estereótipos que influenciam as decisões dos recrutadores. Uma pesquisa feita pelo Indeed, site que conecta candidatos e vagas de emprego, evidenciou que 89% de 300 profissionais de Recursos Humanos identificam que vieses atrapalham as decisões ao tentar atrair novos funcionários, além disso, apenas 20% afirma que não há viés em suas políticas de recrutamento.

Esses dados mostram como o racismo estrutural influencia nas tomadas de decisões de uma organização, impossibilitando a entrada de pessoas qualificadas, e a formação de um ambiente com variedade de culturas, talentos e diferenciais. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontou que no 2º trimestre de 2023, cerca de 65% da população sem emprego no Brasil é negra. Essa análise enfatiza como as pessoas negras enfrentam dificuldades estruturais e institucionais para serem contratadas.

Segundo Kabengele Munanga (1999), o racismo no Brasil se manifesta de maneira sutil e institucionalizada, o que ele chama de “racismo cordial”: embora o país se declare livre de preconceito, nas práticas cotidianas – como nos ambientes corporativos – são mantidas barreiras que afastam negros. Uma pesquisa feita em 2022 pela CEGOS, empresa de treinamento e desenvolvimento, identificou que 75% das empresas brasileiras reconhecem que o racismo é o principal indicador social presente no ambiente de trabalho.

Como forma de evidenciar os obstáculos que as pessoas negras enfrentam ao tentar e ao fazerem parte de Organizações, Djamila Ribeiro (2019), afirma que a herança da escravização no Brasil faz com que o ambiente de trabalho seja racista. A autora também enfatiza que é necessário fazer questionamentos dentro de uma empresa, como por exemplo, entender a proporção de pessoas negras que fazem parte da Organização e analisar como o processo de recrutar e selecionar pessoas tratam a questão racial.

Na conjuntura de 2025, a perspectiva de Djamila, aliada a teoria do racismo estrutural, expõem uma circunstância alarmante: a falta de entedimento sobre a estrutura do racismo impõe obstáculos aos negros e negras para ingressar nas organizações. Isso ocorre, principalmente, em razão dos vieses dos indivíduos que ocupam posições de poder. Entretanto, tais vieses são, muitas vezes, ignorados ou desconhecidos pelos seus agentes, por conta da posição institucionalizada que o racismo ocupa.

Ademais, Silvio Almeida (2019), expõe uma explicação para a prevalência dessa situação através do conceito do racismo institucional. Segundo o autor, "as instituições reproduzem as condições para o estabelecimento e manutenção da ordem social" (p. 31). Nesse sentido, o racismo cordial, presente nos processos de R&S, é um reflexo de um modelo de socialização cuja descrição do racismo é um de seus componentes orgânicos preponderantes. Assim, ainda que inconscientemente, recrutadores podem rejeitar grandes talentos não pelas suas habilidades técnicas insuficientes, mas pela sua cor de pele escura, reproduzindo aquilo que infelizmente prevalece na sociedade.

Outrossim, os efeitos do racismo se agravam quando combinamos outros marcadores sociais como gênero. Segundo Carla Akotirene (2019), mulheres negras, por exemplo, são duplamente apagadas no acesso a cargos estratégicos em processos de seleção, tanto pela cor, quanto pela condição de gênero. Por conseguinte, elas são frequentemente associadas a posições invisibilizadas e precarizadas, que reforçam a reprodução de instituições que compactuam, ainda que de forma inconsciente, com metodologias enviesadas do R&S.

Portanto, é fundamental que os processos de R&S incorporem critérios explícitos que promovam a diversidade racial, revendo práticas que, mesmo sem intenção consciente, reproduzem a predominância da exclusão racial. É necessário sensibilizar os tomadores de decisão, investindo em formações antirracistas que enrijeçam a transparência no recrutamento e seleção. No entanto, essa educação não pode ser apenas ensinada, ela deve ser vivenciada. Essa é a proposta do jogo *Porto de Partida*, um jogo desenvolvido para revelar de forma reflexiva, como esses vieses impactam as organizações. A seguir, serão detalhadas a estrutura e os objetivos do jogo como solução prática da problemática.

PORTO DE PARTIDA: Navegando por escolhas inconscientes

A proposta do jogo *Porto de Partida* surge da necessidade crescente de promover ambientes corporativos mais diversos e inclusivos, especialmente no que diz respeito aos processos de recrutamento e seleção. Ainda que muitas empresas tenham adotado políticas afirmativas e investido em ações de diversidade, os vieses racistas inconscientes ainda operam silenciosamente em processos seletivos, dificultando o acesso de profissionais negros e periféricos a cargos estratégicos.

Frente a esse desafio, o jogo propõe uma experiência lúdica e educativa, direcionada especialmente a gestores e profissionais de Recursos Humanos, com o objetivo de identificar esses padrões de exclusão e repensar seus critérios de escolha. Através de uma narrativa simbólica, *Porto de Partida* convida o jogador a assumir o papel de capitão de uma expedição marítima, em uma metáfora da liderança empresarial, encarregado de montar sua tripulação e conduzir sua empresa por uma jornada repleta de decisões estratégicas.

Dessa forma, *Porto de Partida* não se configura apenas como um recurso lúdico, mas como uma ferramenta pedagógica voltada à formação de lideranças mais conscientes. Por meio da experiência no jogo, o participante é convidado a refletir e questionar seus próprios critérios de seleção, percebendo de forma empática, e sem acusações diretas, como as escolhas baseadas em vieses racistas impactam diretamente os resultados organizacionais.

Como Funciona

Inspirado na metáfora de uma expedição marítima e também uma referência aos navios negreiros que trouxeram para o Brasil, negros sequestrados do continente africano, o jogo *Porto de Partida* é estruturado em uma dinâmica de tabuleiro, com forte apelo simbólico e pedagógico. A mecânica central simula uma jornada organizacional, onde o participante, na função de capitão de um barco, precisa tomar decisões estratégicas e formar sua tripulação antes de zarpar. Essa tripulação será responsável por enfrentar os desafios da jornada, os quais representam situações críticas recorrentes no ambiente corporativo.

Antes de iniciar a jornada, o jogador recebe um conjunto de 15 cartas de candidatos, cada uma representando uma das cinco áreas estratégicas da empresa: Comunicação, Finanças, Gestão, Pessoas e Inovação. As cartas trazem, na frente, informações propositalmente parciais, simulando os dados tradicionalmente disponíveis em currículos. Constam dados como nome, formação acadêmica, uma experiência resumida, área de atuação e um detalhe social sutil, como local de residência, participação em coletivos ou hobbies, que muitas vezes, ativam vieses inconscientes relacionados à raça, classe ou origem social.

A tarefa inicial do jogador é selecionar cinco candidatos para compor sua tripulação. Essa escolha é feita apenas com base nas informações superficiais disponíveis na frente das cartas. Cada candidato possui uma competência-chave, relacionada às cinco áreas do jogo, e cada uma delas é associada a uma pontuação que varia de 1 a 7.

O diferencial pedagógico do sistema de pontos reside no fato de que candidatos provenientes de trajetórias socialmente marginalizadas, como pessoas negras, periféricas ou com experiências fora dos espaços tradicionais de formação, tendem a apresentar pontuações mais altas, justificadas por seus históricos de superação, vivências comunitárias, liderança em contextos adversos e desenvolvimento de competências práticas pouco valorizadas nos processos seletivos convencionais. Por outro lado, candidatos com perfis socialmente

privilegiados tendem a ter pontuações mais baixas, refletindo uma trajetória com menos desafios estruturais, embora igualmente qualificados formalmente.

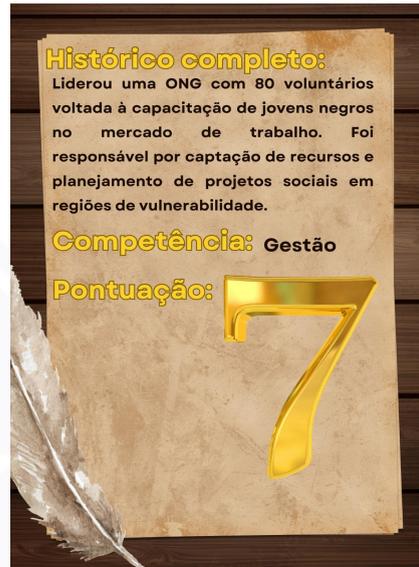
As imagens a seguir ilustram dois exemplos de cartas de personagens do jogo Porto de Partida, evidenciando como as informações superficiais influenciam a percepção inicial dos jogadores e como o histórico completo revela competências invisibilizadas nos processos seletivos tradicionais.

Figura 1 - Frente da carta-personagem



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 2 - Verso da carta-personagem



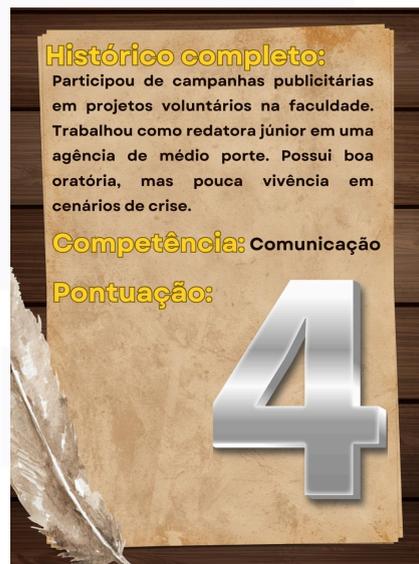
Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 3 - Frente da carta-personagem



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 4 - Verso da carta-personagem



Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a formação da tripulação, inicia-se a jornada pelo tabuleiro. A cada rodada, o jogador revela uma carta-desafio, que apresenta uma situação crítica relacionada a uma das cinco áreas estratégicas da empresa. Para superá-la, é

necessário utilizar um dos membros da tripulação, revelando o verso da carta para verificar sua pontuação na área requisitada. Caso a pontuação seja suficiente, o desafio é vencido, permitindo um avanço maior no tabuleiro e a conquista de um marcador de “Problema Resolvido”. Caso contrário, o jogador avança menos casas e recebe um marcador de “Problema Persistente”.

Esses marcadores simbolizam os efeitos acumulados de decisões mal fundamentadas durante o processo de recrutamento, afetando diretamente o desempenho da organização. Quando associado ao clima organizacional, o marcador reflete tensões internas, como conflitos, desmotivação e quebra de colaboração. No que se refere à imagem pública, representa desgaste reputacional, perda de credibilidade e exposição negativa da empresa perante o mercado. Relacionado à inovação, o marcador indica dificuldade em gerar soluções criativas, adaptar-se a contextos diversos e enfrentar desafios complexos. No âmbito da eficiência operacional, sinaliza falhas na gestão de processos, desperdícios e queda na produtividade.

A cada desafio não superado, o jogador recebe um marcador correspondente ao indicador afetado pela natureza daquele obstáculo. O acúmulo desses marcadores gera consequências, comprometendo progressivamente o desempenho do barco, que simboliza a própria organização. Quanto maior o número de marcadores acumulados, mais intensos são os impactos negativos sobre os resultados. Se esse acúmulo atingir um patamar crítico, o barco entra em colapso, levando ao seu afundamento no tabuleiro. Esse evento representa, de maneira simbólica e didática, a falência da organização, como reflexo direto de práticas de gestão que negligenciam a diversidade, ignoram talentos não convencionais e reproduzem padrões de exclusão.

Parte central dessa dinâmica consiste na revelação dos perfis descartados durante o processo de recrutamento. Sempre que um desafio não é superado, o jogo permite que o jogador visualize o verso de uma das cartas não selecionadas, expondo competências, experiências e trajetórias que poderiam ter sido determinantes para a superação daquele obstáculo. Este mecanismo não apenas amplia a compreensão sobre os impactos das escolhas, mas também evidencia o quanto talentos estratégicos podem ser invisibilizados quando os processos seletivos são guiados por critérios superficiais e vieses inconscientes.

Ao final da jornada, o jogo apresenta um painel de avaliação que sintetiza os resultados obtidos durante a navegação. Esse painel exibe o balanço dos desafios superados, dos problemas não solucionados e dos marcadores de Problema Persistente acumulados ao longo do percurso. Com base nesses elementos, são apresentadas as condições finais do barco — e, conseqüentemente, da empresa: se completou a jornada com êxito, se chegou ao destino com dificuldades e impactos significativos, ou se, simbolicamente, afundou em decorrência do acúmulo de problemas não resolvidos.

Objetivo do jogo

O *Porto de Partida* tem como objetivo sensibilizar gestores, líderes e profissionais de Recursos Humanos para os efeitos dos vieses inconscientes, especialmente aqueles relacionados à raça, classe e origem social, no contexto dos

processos de recrutamento e seleção. Por meio de uma experiência lúdica, simbólica e reflexiva, o jogo conduz os participantes a repensarem seus critérios de escolha, reconhecendo como julgamentos superficiais podem comprometer não apenas a diversidade, mas também o desempenho organizacional.

Além de propor uma reflexão crítica sobre a importância da diversidade nas organizações, o jogo busca, entre outros aspectos, simular as condições reais dos processos seletivos, nos quais as decisões são frequentemente baseadas em informações superficiais. Currículos e perfis profissionais, muitas vezes, não revelam de forma integral as competências socioemocionais, a resiliência e o potencial de indivíduos pertencentes a grupos historicamente marginalizados. No jogo, esse artifício reforça o papel dos vieses inconscientes como um dos desafios centrais a serem superados na construção de equipes diversas, inovadoras e eficazes.

Ao longo da experiência, os participantes são levados a perceber como as escolhas realizadas no recrutamento reverberam diretamente nos resultados da organização, afetando dimensões como clima organizacional, inovação, eficiência e reputação pública. Ao final da jornada, o jogo apresenta um painel que sintetiza os impactos acumulados, positivos ou negativos, decorrentes das decisões tomadas. Caso o acúmulo de problemas atinja um patamar crítico, o barco afunda, representando, de forma simbólica, a falência da organização em decorrência de práticas de gestão que negligenciam a diversidade, subestimam talentos não convencionais e reproduzem padrões estruturais de exclusão.

Esse recurso de fechamento cumpre uma função essencial no processo de aprendizagem, ao fornecer uma síntese clara das consequências das escolhas feitas no recrutamento. Além disso, intensifica o caráter reflexivo do jogo, conduzindo os participantes a uma análise crítica sobre como as decisões baseadas em critérios superficiais ou enviesados reverberam de forma sistêmica em toda a organização. Assim, o jogo evidencia que o impacto da diversidade, ou da sua ausência, não se restringe às relações interpessoais, mas alcança dimensões estratégicas, como a sustentabilidade, a inovação, a reputação e a eficiência operacional da empresa no mercado contemporâneo.

Portanto, *Porto de Partida* se configura como uma ferramenta pedagógica, que alia ludicidade, reflexão e simulação crítica, promovendo o desenvolvimento de competências socioemocionais, além de estimular uma liderança mais consciente, inclusiva e preparada para os desafios das organizações contemporâneas.

Como Jogar - Tabuleiro

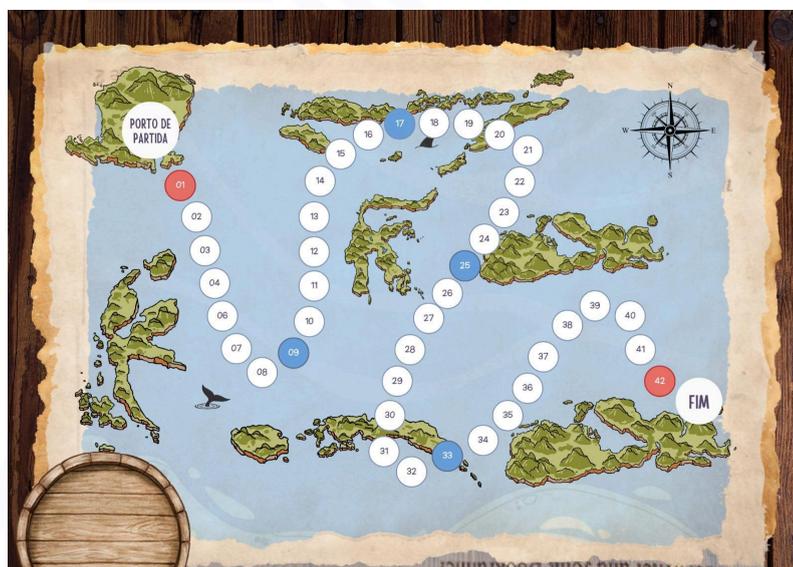
1 COMPONENTES DO JOGO

O jogo *Porto de Partida* é estruturado a partir de elementos físicos que contribuem tanto para a dinâmica estratégica quanto para a dimensão simbólica da experiência. Os componentes foram pensados para representar, de maneira lúdica e pedagógica, os principais elementos de um processo de gestão e recrutamento em ambientes corporativos.

O conjunto do jogo é composto por:

- 1 tabuleiro com percurso dividido em 42 casas numeradas, que representam a jornada organizacional:
 - 1 casa de porto de saída (início da jornada);
 - 36 casas de deslocamento livre;
 - 4 casas de recrutamento, que permitem a troca ou adição de cartas de personagem;
 - 1 casa final de porto de chegada, simbolizando o destino da organização;

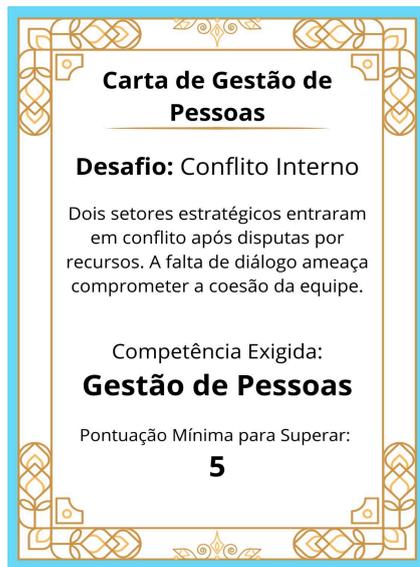
Figura 5 - Tabuleiro



Fonte: Elaborada pelos autores

- 1 peão, representando o barco da empresa em sua travessia;
- 36 cartas, divididas em:
 - 20 cartas-desafio, distribuídas nas cinco áreas estratégicas:
 - 4 de Comunicação;
 - 4 de Finanças;
 - 4 de Gestão Operacional;
 - 4 de Gestão de Pessoas;
 - 4 de Inovação;

Figura 6 - Exemplo Carta-desafio



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 7 - Exemplo Carta-desafio



Fonte: Elaborada pelos autores

- 15 cartas-personagem, com perfis variados que o jogador poderá escolher para compor sua tripulação;
- 1 carta-coringa, que introduz um personagem com atributos enganosos;
- 10 fichas de marcador “Problema Persistente”, utilizadas quando um desafio não é superado;
- 10 fichas de marcador “Problema Resolvido”, utilizadas sempre que o jogador supera com êxito um desafio.

Esses componentes estruturam o ambiente do jogo e permitem ao jogador navegar por situações simbólicas que simulam o impacto de decisões estratégicas nas organizações contemporâneas.

2 COMO JOGAR

2.1 Preparação do jogo

Inicialmente, o tabuleiro deve ser posicionado com suas 42 casas numeradas, sendo: uma casa de partida (porto), 33 casas livres, sete casas de recrutamento e uma casa final (chegada). As cartas-desafio devem ser embaralhadas e posicionadas com o verso para cima. As 15 cartas-personagem devem estar visíveis apenas na frente. O peão-navio deve ser colocado na casa inicial e as fichas de marcador (Problema Persistente e Problema Resolvido) devem permanecer ao alcance dos jogadores.

2.2 Montagem da tripulação

O jogador analisa as 15 cartas-personagem disponíveis e seleciona cinco, sendo uma para cada área estratégica: Comunicação, Finanças, Gestão Operacional, Gestão de Pessoas e Inovação. Os versos dessas cartas permanecem ocultos até o momento de sua utilização. As demais dez cartas não escolhidas somente serão reveladas em caso de falha nos desafios.

2.3 Navegação e desafios

A cada rodada, o jogador revela uma carta-desafio, que indicará qual área será testada e qual a pontuação mínima exigida. O jogador deve, então, escolher uma das cartas de sua tripulação para tentar resolver o desafio, revelando o verso e conferindo a pontuação:

- Se a pontuação for igual ou superior à exigida, o desafio é superado. O jogador avança quatro casas no tabuleiro e recebe um marcador de Problema Resolvido;
- Se a pontuação for inferior à exigida, o desafio não é superado. O jogador avança apenas uma casa e recebe um marcador de Problema Persistente.

2.4 Casas de recrutamento

Durante a navegação, algumas casas do tabuleiro permitem ao jogador recrutar uma nova carta-personagem, escolhida dentre as cartas restantes. O limite máximo de personagens na tripulação é sete. Caso esse número seja alcançado, o jogador deverá substituir um dos integrantes da equipe.

2.5 Avaliação final

O jogo é concluído quando o jogador alcança o destino final no tabuleiro. A condição da organização será avaliada conforme os seguintes critérios:

- **Sucesso sustentável:** nove ou mais desafios superados e menos de quatro marcadores de Problema Persistente;
- **Navegação turbulenta:** entre seis e oito desafios superados e entre quatro e oito marcadores de Problema Persistente;
- **Naufrágio:** sete ou mais desafios fracassados, fim de jogo.

2.6 Revelação dos perfis descartados

Sempre que um desafio não é superado, uma das cartas-personagem não selecionadas é revelada. Essa revelação permite visualizar competências e experiências que poderiam ter sido determinantes para o sucesso da missão. Esse

recurso contribui para a compreensão do impacto dos vieses inconscientes nos processos de recrutamento e seleção.

CONCLUSÃO

O jogo Porto de Partida é uma estratégia inovadora no enfrentamento do racismo institucional presentes nos processos de recrutamento e seleção. Em um cenário em que os vieses ainda moldam a tomada de decisões, a ferramenta se apresenta como um meio de autoconhecimento e sensibilização crítica ao provocar reflexões sobre as consequências práticas da exclusão de verdadeiros talentos que foram historicamente marginalizados.

O *serious-game*, ao colocar o participante na posição de decisor, simula com clareza o impacto negativo que as escolhas enviesadas podem causar no clima organizacional, na eficiência, na reputação e no desempenho geral da empresa. Nesse sentido, o barco “naufragar” é uma metáfora, e simultaneamente um alerta: negligenciar a inclusão não é apenas um ato de injustiça, é, na verdade, estrategicamente contraproducente.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomendamos a aplicação do jogo em contextos como oficinas de R&S ou em eventos de Recursos Humanos, a fim de investigar os efeitos pragmáticos que o jogo causa nas decisões dos indivíduos. Além disso, apesar de seu foco inicial no contexto racial, é pertinente que a ferramenta se adapte futuramente para outros marcadores sociais de exclusão, como gênero, deficiência, ou orientações sexuais.

Dessa forma, esperamos que, ao implementar o Porto de Partida, ambientes corporativos, aliados a equipes de Recursos Humanos, irão promover a ferramenta como um catalisador de mudança cultural, além de identificar candidatos que têm condutas racistas. Ao experienciar os malefícios das escolhas excludentes, o jogador passa a repensar seus próprios critérios de seleção, levando a consciência para além do tabuleiro, refletindo sobre as consequências dessa mentalidade no âmbito real.

Concluimos, portanto, que o jogo contribui para melhorar a capacidade crítica das empresas diante de seus próprios processos de R&S. Com essa nova modalidade, a expectativa não é somente o aumento da porcentagem de pessoas negras ocupando cargos de notoriedade, é também a atuação na raiz do problema: a reprodução de uma exclusão silenciosa. Assim, colocar em prática essas medidas anti-racistas é essencial para a criação de um espaço composto de respeito, diversidade, inovação e sucesso, independente de cor.

REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019. (Coleção Feminismos Plurais).

AGÊNCIA BRASIL. Mercado de trabalho reproduz desigualdade racial, aponta Dieese. Disponível em:
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-11/mercado-de-trabalho-repr-oduz-desigualdade-racial-aponta-dieese>. Acesso em: 18 jul. 2025.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019. (Coleção Feminismos Plurais).

CATUCCI, Anaísa. Mulher relata discriminação em entrevista de emprego e conversa com recrutador repercute na web: 'Difícil contratar quem tem filhos'. **G1 - Trabalho e Carreira**, 13 set. 2023. Disponível em:
<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2023/09/13/mulher-relata-discriminacao-em-entrevista-de-emprego-e-conversa-com-recrutador-repercute-na-web-dificil-contratar-quem-tem-filhos.ghtml>. Acesso em: 15 jul. 2025.

GRUPO GESTÃO RH. 89% dos recrutadores acreditam que viés inconsciente impacta contratações. Disponível em:
https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/diversidade-&-inclusao/8798-89-dos-recrutadores-acreditam-que-vies-inconsciente-impacta-contratacoes. Acesso em: 18 jul. 2025.

MACEDO, Bruna. Racismo é principal forma de discriminação em 75% das empresas no Brasil, diz pesquisa. **CNN Brasil**, 12 jul. 2022. Disponível em:
<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/racismo-e-principal-forma-de-discriminacao-em-75-das-empresas-no-brasil-diz-pesquisa/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

OEHM, Camila. Mercado de trabalho reproduz desigualdade racial, aponta Dieese. **Agência Brasil**, São Paulo, 21 nov. 2023. Disponível em:
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-11/mercado-de-trabalho-repr-oduz-desigualdade-racial-aponta-dieese>. Acesso em: 14 jun. 2025.

RIBEIRO, Djamila. **Pequeno manual antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2001.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: um diferencial competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.