

O RECRUTAMENTO ÀS CEGAS COMO INSTRUMENTO DE CONTRATAÇÃO DE DIVERSIDADE

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema Diversidade, com foco na análise da atuação da área de Recursos Humanos e suas políticas de inclusão, em um contexto organizacional específico. O presente estudo teve como objetivo principal identificar possíveis melhorias no processo de Recrutamento & Seleção de uma Agência no que diz respeito à contratação de perfis diversos, como oportunidade de vantagem competitiva no mercado de *Live Marketing*. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, através de três diferentes técnicas de coleta de dados, a saber: entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado, análise de conteúdo e observação. Como resultados, recomenda-se a implantação de um processo de recrutamento às cegas como impulsionador dessa causa na empresa e se propõe que os processos internos sejam conduzidos com maior atuação estratégica voltada à promoção da diversidade, impactando diretamente a atuação da empresa frente a inclusão e responsabilidade social. Além disso, identificou-se índices positivos da cultura interna e visão da liderança com relação à conduta e coerência da Agência no que diz respeito ao tema Diversidade, ao mesmo tempo em que confirmam a oportunidade de ampliar o conhecimento sobre a causa e sua importância, otimizando sua atuação através dos indicadores de Recrutamento & Seleção.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Diversidade; Inclusão.

1. INTRODUÇÃO

Num cenário de mudanças e de alta velocidade tecnológica, as organizações se veem obrigadas a transformarem seus negócios mais rápido do que nunca, uma vez que a concorrência cresce incessantemente e o ambiente é cada vez mais competitivo. Modelos antigos e rígidos dão lugar a ágeis adaptações flexíveis, em conjunto com novos cargos e competências que surgem da jornada para esta nova fase.

Uma das maiores áreas de investimento neste cenário tem sido a de Recursos Humanos, que é responsável pelo principal capital das empresas: o capital humano. Segundo Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2006), o profissional passa a ser o centro da transformação e as organizações, por sua vez, começam a entender a necessidade de um processo de colocação de pessoas eficaz e assertivo que seleciona as competências a favor da produtividade. O subsistema de Recrutamento & Seleção de profissionais, que evoluiu gradativamente para uma atuação notoriamente estratégica dentro das empresas, se tornou parceiro fundamental para garantir a compatibilidade de competências com a necessidade do negócio, além de ser um canal de diversidade sociocultural e inclusão social. Neste sentido, a Diversidade no Recrutamento e Seleção (“R&S”) tem sido um tema crescente e cada vez mais relevante. Políticas internas de R&S se tornaram fundamentais para contemplar a diversidade e inclusão como parte do desenvolvimento interno da cultura organizacional e representatividade, inclusive, dos perfis de consumidores dentro da organização.

Corporações começam a perceber que para o alcance de resultados é necessário entender esses diferentes públicos e, para isso, precisam contar com colaboradores que os representem de alguma forma. De acordo com Setin, Bertoli, Fernandes e Sato (2018), a diversidade passa a ser uma vantagem competitiva para as empresas.

Entretanto, muitas delas acreditam ser diversas, mas seus quadros internos não representam completamente essa verdade e isso diz muito sobre como seus processos e recrutamento & seleção de pessoas tem sido conduzidos.

Em um mercado onde os processos seletivos são basicamente direcionados e decididos por indicações de pessoas, existe uma grande dificuldade de contratação de diversidade de diferentes etnias, raças, idades, classes sociais, gêneros, orientações sexuais, etc. Entende-se também o preconceito como um dos principais fatores limitadores do processo decisório, que restringe a representação de diferentes perfis dentro de um mesmo contexto organizacional.

Por esta razão, este trabalho visa analisar o processo de Recrutamento e Seleção da “Agência X¹”, uma agência de comunicação do mercado de *Live Marketing*, e possíveis melhorias para alavancar a contratação de mão-de-obra diversa. A pesquisa em questão é de cunho qualitativo, com base na observação, em documentos internos da agência e entrevistas, além de dados coletados através da interação com o ambiente e participantes pesquisados.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar possíveis melhorias no processo de Recrutamento & Seleção da “Agência X” no que diz respeito à contratação de perfis de diversidade, como oportunidade de vantagem competitiva no mercado de Live Marketing, e recomendar a implantação de um processo de recrutamento às cegas como impulsionador dessa causa na empresa. O intuito é recomendar que os processos internos sejam conduzidos com maior atuação estratégica voltada à promoção da diversidade e inclusão social.

Outro objetivo do trabalho é propor como uma das possíveis soluções para este cenário, a implantação de um processo de recrutamento às cegas. O recrutamento às cegas consiste em uma técnica de omissão de dados pessoais dos candidatos (instituição de ensino de formação, bairro onde mora, idade, etc.) para o requisitante da vaga, o que elimina o possível julgamento e influência dos vieses inconscientes culturais existentes, e faz com que o profissional seja avaliado apenas pela sua competência e qualificações.

A adoção de um processo seletivo imparcial e isento se justifica, pois, pode impactar diretamente o aumento da diversidade na empresa e seleção de minorias, uma vez que nenhum aspecto discriminatório poderá influenciar a decisão de contratação final. A importância desse estudo está na necessidade de as empresas abandonarem um processo padronizado com a seleção direcionada a profissionais, para um modelo disruptivo e justo, com igualdade de oportunidades realmente.

Além disso, outros objetivos específicos também poderão ser alcançados mediante a implantação da solução. Seriam eles: geração de valor para a empresa, destaque perante a concorrência, fortalecimento da marca empregadora e atração de talentos, formação de equipes mais criativas e reforço positivo do clima organizacional e sentimento de pertencimento dos profissionais.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Alcançar a excelência organizacional é o principal desafio da “Agência X”, objeto de estudo deste trabalho. Por isso, nos últimos dois anos, a área de Recursos Humanos passou de

¹ Agência X é um nome fictício e adotado pelos autores. O nome real da organização foi omitido a pedido dos gestores.

uma atuação operacional - abandonando burocracias e controles - para uma atuação estratégica, adotando uma conduta mais flexível e ágil, se aproximando gradativamente da gestão e sendo cada vez mais inserida no negócio de fato.

A “Agência X” é uma agência nacional de comunicação do mercado de Live Marketing, com foco em Brand Experience, que atua nas disciplinas de Eventos, Ativação de Marcas e tem como core business o Incentivo e Relacionamento. É precursora do Incentivo no mercado da comunicação e atua há 25 anos no ramo, com último faturamento médio registrado de R\$18 milhões de reais. É liderada por um board 100% feminino, em que três sócias definem e dirigem a sua estratégia.

Lançou seu novo posicionamento de mercado no ano de 2018, em que realiza e entrega seu trabalho com o objetivo de marcar a alma das pessoas e gerar resultados. Possui apenas uma unidade matriz em São Paulo, localizada na região do Brooklin, composta por um quadro de 66 colaboradores distribuídos em 10 áreas, sendo elas: Financeiro, CRM, Prêmio Ideall, Negócios, Produção, Criação, Planejamento, Conteúdo/Digital, Marketing e Recursos Humanos.

A empresa é regida por uma governança em que cada uma das áreas possui um Head (Gestor) - podendo ser cargos de Diretoria, Gerência ou Coordenação - que são responsáveis por garantirem que os times atuem em coesão e prol dos objetivos e estratégias do negócio.

Atualmente, os profissionais são divididos em equipes multidisciplinares para tendimento de projetos específicos, baseados em metodologias ágeis e mensuração de resultados contínuos.

Funcionalmente, a Agência evoluiu de um modelo hierárquico tradicional verticalizado, para um novo modelo colaborativo horizontalizado (em rede), o que significa que há maior interação entre os profissionais e não existe liderança direta nos projetos, cada um é igualmente responsável por parte dele e pelo alcance do resultado final.

A cultura organizacional é baseada nos 10 princípios do Pacto Global da ONU, do qual a agência é signatária. O Pacto Global é maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, e a “Agência X” reforça seus princípios e valores através do desenvolvimento de ações nas áreas do Direito Humano, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, que contribuam para o desenvolvimento e enfrentamento de desafios desses contextos na sociedade.

Além disso, é também assinante dos WEP’s da ONU, que defende e promove a equidade de gênero em todas as atividades sociais e econômicas, impulsionando empresas a incorporarem em seus negócios valores e práticas que visem a equidade de gênero e empoderamento das mulheres.

Suas políticas internas refletem a igualdade de gênero, oportunidades de promoção e carreira, além de salários diretamente proporcionais ao gênero masculino. Hoje, o quadro é representado em 61% de mulheres, sendo destas 35% em cargos de Liderança. É premiada através do Great Place to Work por cinco anos (sendo o último ranking divulgado em 2018) e classificada como a 4º melhor Agência de médio porte para se trabalhar no Brasil. Alguns requisitos da pesquisa como Respeito, foram pontuados acima da média das 150 melhores empresas neste ranking. A agência busca representar sua missão, visão e valores em toda a sua cadeia de valor, desde a definição de fornecedores – priorizando empresas sustentáveis e lideradas por mulheres – até clientes que compartilhem do mesmo propósito. Atualmente, atendem grandes empresas de diversos segmentos, como: Colgate, Johnson & Johnson, Banco Safra, Volkswagen, Nivea, entre outros.

O processo de Recrutamento & Seleção da “Agência X”, possui duas grandes frentes de atuação: o recrutamento interno e externo. O recrutamento interno é baseado em uma política de valorização dos profissionais da casa, a qual define que a partir de um ano de experiência na empresa e no cargo de entrada, podem se candidatar a processos de outras áreas funções que tenham interesse. Essa técnica é utilizada para possíveis remanejamentos de profissionais

que podem ser promovidos ou realocados de áreas, reaproveitando talentos já existentes na organização.

Já o recrutamento externo é uma forma de captar candidatos fora da organização, que ocorre quando da ausência de candidaturas internas. As vagas são abertas no mercado através de divulgações em plataformas digitais, redes sociais, consultorias, faculdades, etc. Normalmente, essa técnica é utilizada também quando se identifica que as competências necessárias para a vaga não são encontradas nas equipes internas.

Todo processo é acompanhado e conduzido em conjunto com a área de Recursos Humanos (RH), que também compõe a avaliação desses profissionais e dá subsídios complementares para a decisão de contratação final, que cabe à Gestão de cada área. Cada vaga é conduzida de acordo com suas particularidades e exigências de perfil, através das quais o RH definirá a melhor técnica a ser utilizada para seleção: entrevistas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos e de tendência comportamental, inventários de valor, testes de conhecimentos gerais e específicos etc.

Dentre os indicadores acompanhados pelo R&S está o tempo de fechamento de vaga, que indica a produtividade da área perante o período de abertura e encerramento do processo. Através destes índices da “Agência X”, é possível advertir em alguns meses os curtos prazos em que grande parte dos processos são trabalhados e o número relevante de vagas fechadas com indicações, o que diminui a quantidade de profissionais avaliados por vaga.

A empresa vive um momento de expansão e crescimento, em que aumentar o leque de atuação e permanecer relevante são suas maiores preocupações. Para tanto, contratar pessoas com diferentes perfis passa a ser mandatório para o alcance dos resultados esperados, de acordo com a visão da direção. Nesse cenário, a diversidade sociocultural e inclusão social se fazem necessários para que a heterogeneidade de profissionais esteja presente nos processos seletivos. Em contrapartida, a agência possui algumas dificuldades nesse sentido, o que é identificado quando os KPI's (indicadores) da área, que mostram que, em média, 25% de suas vagas são fechadas com indicações.

Tais dados levam a crer que, geralmente, o processo seletivo é enviesado para preenchimento das vagas, pois, a relevância da indicação se sobrepõe a igualdade de oportunidades. Além disso, profissionais indicados, em sua maioria, representam um perfil genérico: média de idade de 30-35 anos, heterossexuais, brancos e de classe média.

Por esta razão, entende-se que pode existir influência de preferências e afinidades na tomada de decisão dos Gestores, o que pode caracterizar aspectos discriminatórios. Do mesmo modo, ao identificar os perfis na estrutura funcional atual, nota-se que, apesar de se considerar uma empresa diversa, a “Agência X” não possui representatividade relevante de minorias, principalmente de negros, deficientes físicos, LGBTIQ+ e maturis (geração 50+). Existe então uma oportunidade de desenvolvimento da frente de diversidade na agência, pois apesar de não possuir obrigatoriedade legal de contratação de minorias (não se enquadra na lei de cotas), não exime a responsabilidade ética e moral da empresa com a sociedade diante dessas questões.

Sendo assim, há a possibilidade de revisão de políticas internas e práticas de divulgação de vagas, assim como fontes de recrutamento e seleção da agência, para que a diversidade de fato esteja mais presente no negócio.

A área de Recursos Humanos, como provedora de competências e talentos da empresa, pode rever condutas e reforçar ações que incentivem o respeito, igualdade e valorização das diferenças, mostrando o impacto direto na produtividade e clima organizacional inclusivo. Da mesma forma, estabelecer diretrizes claras de oportunidades e contratações igualitárias, que busquem estrategicamente suprir as carências que a empresa possui em termos de habilidades e potencialidades, além de qualquer aspecto de discriminação ou preferência pessoal.

A diversidade representa diferentes vivências e enriquecimento cultural, alavanca aprendizagens contínuas através de distintas trajetórias de desenvolvimento, pensamentos e experiências. Por isso, o plano de ação proposto tem como objetivo promover a diversidade representativa da Agência, através de uma técnica de omissão de dados dos candidatos, priorizando apenas a avaliação do histórico de competências profissionais.

Nota-se que é crucial compreender as oportunidades de melhorias desde o início do processo, partindo das estratégias adotadas para o recrutamento externo. Primeiramente, é possível investigar as fontes utilizadas para divulgação e recebimento de candidaturas, para entender se as minorias têm fácil acesso as oportunidades e se, de fato, elas estão nos canais de alcance corretos. Além disso, levantar se, quando realizados os processos por meio de parcerias, a área de RH está se aliando a fornecedores especializados na busca de mão-de-obra diversa, com bancos de dados mais ricos e direcionados.

Os recursos disponíveis para execução dos processos seletivos também são de fundamental importância para o estudo. Cenários mecanicistas e operacionais tendem a ser limitantes, em comparação a ferramentas de gestão online, de fácil entendimento e navegação, rápidas e eficazes. Ademais, é de suma importância analisar como as indicações são inseridas no processo seletivo, e se são avaliadas em iguais condições que os demais candidatos.

Outro fator influenciador de relevância pode ser o tempo de processo, já que o cliente interno sempre alega urgência e o recebimento de indicações minimiza o tempo que seria necessário para recebimento e triagem de inscrições nas vagas. Neste contexto, é preciso explorar os prazos e políticas definidos pela área de RH para atendimento das demandas e se estão sendo pressionados pela Gestão para finalizarem o processo antes do tempo e etapas previstas, o que pode estar impactando diretamente na garantia de igualdade de oportunidades aqui em questão. Por fim, existe grande significância em compreender se profissionais são sensíveis e conscientizados acerca do tema. É preciso pesquisar se o time de Recursos Humanos é treinado e capacitado para o olhar para a Diversidade, e se a Gestão da agência também está preparada para não só avaliá-los, forma justa e respeitosa, como também os receber de maneira inclusiva de fato.

Atualmente, o quadro da “Agência X” é composto por 66 profissionais, porém a porcentagem de diversidade ainda é muito pouco representativa, por isso este é o foco a oportunidade. São somente 5% negros, 7% LGBTQI+ e 4% Maturis, além de não haver profissionais portadores de deficiência.

No mercado de *Live Marketing* é comum que demandas de trabalho cheguem em formato de concorrência. Isso quer dizer que clientes convidam algumas agências para receberem o briefing (instruções específicas) do projeto e posteriormente apresentarem uma proposta estruturada que atenda a necessidade deles. O processo seletivo anteriormente era, em suma, baseado em qualidade do projeto e preço. Apenas uma agência é escolhida como ganhadora daquele projeto e é quem irá executá-lo.

Para que seja possível ingressar na concorrência, toda Agência participante deve preencher um questionário preliminar em que descreve particularidades acerca do seu negócio, como por exemplo: quantidade de funcionários, ações e políticas internas, entre outras.

Atualmente, neste processo, tem aumentado o número de grandes empresas interessadas em entender de seus possíveis fornecedores como lidam com questões de diversidade, principalmente, e quais ações efetivas são tomadas nesse sentido. Tal fato leva a crer que o mercado tem evoluído nessas frentes, e que busca compor sua cadeia de valor em linha com propósitos relevantes diante da sociedade.

Diante disso, surge a necessidade de a agência se impor diante desse contexto, como uma empresa que valoriza a causa e busca efetivação de planos que potencializem a sua representatividade diferencial no mercado. Via de regra, não há feedbacks para as demais

agências participantes, mas se pode inferir que são temas que tem tomado importância e passam a ser parte de um processo de avaliação dos clientes e que podem dar relevância para o seu posicionamento como concorrente.

É possível que, ao alavancar a inclusão de diversidade interna, a empresa se destaque perante os concorrentes e otimize índices de ganho de projetos, podendo se tornar a preferência de contratação ou consumo de clientes. Empresas responsáveis socialmente criam uma boa reputação frente às demais, podendo aumentar seus índices de aceitação e receptividade de produtos e serviços.

Em congruência, o aumento da diversidade pode impactar diretamente na força da marca empregadora (*Employer Branding*), uma vez que a diversidade e inclusão geram valor para a organização. Profissionais poderão ter como referência que em função da diversidade, o ambiente é acolhedor e respeitoso com as diferenças, manifestando maior interesse em fazer parte do negócio.

A retenção de talentos da empresa também pode sofrer impacto positivo quando diferentes profissionais tem a possibilidade de trocar experiências e formarem equipes mais criativas, através do desenvolvimento de diferentes soluções para o dia-a-dia e para os clientes. Isso afetaria o índice de satisfação dos profissionais, e consequentemente o clima da empresa.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Após levantamento dos sintomas, e em função da grande subjetividade que o tema Diversidade envolve, definiu-se pela utilização do método de pesquisa qualitativa, através da qual é possível analisar indivíduos com maior profundidade. As técnicas escolhidas para coleta de dados foram entrevistas com roteiro semiestruturado, observação e análise de conteúdo documental.

Entrevistas foram feitas a partir de um roteiro semiestruturado de perguntas, visto que seria fundamental colher a percepção pessoal do entrevistado diante do contexto. O roteiro foi composto de sete questões dissertativas, a fim de utilizarmos a versatilidade do método como ganho para a coleta de dados e pode ser visualizado no Apêndice A desse trabalho. Ele partiu de questões de entendimento sobre diversidade no ambiente organizacional, até como fomentar e incentivar a diversidade na empresa.

Cinco líderes da “Agência X” foram convidados para serem entrevistados, sendo a amostra correspondente a exatamente 50% do quadro de liderança da agência. Foram entrevistadas as lideranças das áreas de *Customer Relationship Management - CRM* (E1), Criação (E2), Financeiro (E3), Recursos Humanos (E4) e Conteúdo (E5).

As entrevistas foram realizadas dentro do ambiente organizacional da “Agência X”, individualmente e presencialmente com cada um dos líderes, durante horário comercial. Todas as entrevistas foram realizadas em agosto de 2019.

As entrevistas não tiveram tempo determinado de duração, mas levaram, em média, 20 minutos cada. Esta etapa de entrevista visa solidificar a diagnose da oportunidade de alavancar a contratação de diversidade na agência, a fim de identificar os possíveis empecilhos e dificuldades neste processo, recomendando uma possível solução.

A primeira pergunta tinha objetivo de compreender o conceito de diversidade para cada um deles, e pontos como: miscigenação cultural, respeito às pessoas e suas manifestações, convivência com diferenças sem que isso fira valores pessoais e igualdade de oportunidades foram algumas das pontuações feitas. Isso porque, como parte fundamental das avaliações e contratações, a gestão da empresa é quem decide pelas contratações dos profissionais em cada área e o entendimento sobre diversidade é fundamental para que exista receptividade dela.

Através desta questão foi possível identificar que os líderes, apesar de conceituarem de maneiras diferentes, concordam e percebem que a diversidade está refletida na disponibilidade para a diferença, através da aceitação e respeito a valores e manifestações individuais das pessoas, o que se confirma pelas falas a seguir dos entrevistados: E1 – *“Diversidade é respeitar as pessoas independentemente de características que ela tenha, seja religião, time de futebol, gênero, idade, cor”*, E2 – *“Conviver com diferenças, valores e outros pontos de vista, tornando o trabalho ainda mais produtivo e interessante”* e E5 – *“É você ter oportunidades iguais para todos os tipos de pessoas, crenças, cores, opções sexuais”*.

A segunda pergunta já abordou diretamente a percepção dos entrevistados com relação às condutas da “Agência X” diante da diversidade. O esclarecimento das opiniões nesse sentido auxiliou na compreensão do entendimento se o trabalho e cultura organizacionais percebidos como diversos, além de verificar se existe oportunidade de avigorar políticas e condutas organizacionais para dar ainda mais força a causa internamente.

Através dos depoimentos a seguir, eles refutam que existe um papel de sustentabilidade social quando a agência promove oportunidades igualitárias e inclui pessoas, dando foco apenas ao potencial e produtividade dos profissionais: E1 – *“Não interessa quantos anos eu tenho ou outras pessoas tem, mas o quão produtivo eu sou. A “Agência X” tem o papel de sustentabilidade social, ao mesmo tempo que promove, gera empregos e dá oportunidade para quem teria dificuldade em se incluir”*; E2 – *“Na empresa a diversidade já é aplicada a alguns anos, esse movimento não é novo pra gente por isso é assimilado naturalmente, já é cultura da empresa. Quando participo de um processo seletivo, olhamos apenas para a experiência do profissional, seja ele quem for, o resto não importa”*; E3 – *“A empresa cria oportunidade de trazer dentro do grupo pessoas só pela habilidade técnica, não por tradições de formação, idade”*; E4 – *“Enxergo uma empresa que nasceu da diversidade, por ser uma liderança 100% feminina. Sempre trabalhou, desde o seu início, com a diversidade intrínseca ao negócio”* e E5 – *“Eu acho que, na minha empresa, ela prega muito a inclusão, principalmente quando falamos de empoderamento feminino que é uma das bandeiras, completamente coberto, causa que a empresa abraça. Não existe qualquer preconceito na contratação de pessoas ou qualquer falta de respeito interno com o diferente”*.

De maneira unânime, os líderes percebem que existe preocupação da empresa nesse sentido e que é uma empresa que naturalmente tem olhar para a causa, mas um deles pontua que existe espaço de maior desenvolvimento principalmente em termos de diversidade de raça, considerando que outras diversidades já têm representatividade suficiente e sólida como no caso das mulheres (igualdade de gênero). Nesse sentido, todos os líderes concordam que a “Agência X” conduz seus processos de maneira imparcial e já possui a diversidade em sua cultura organizacional.

Os discursos reforçam que, de fato, a “Agência X” mudou sua forma de organização de trabalho, buscando colaboradores comprometidos com o resultado da empresa, dando foco as competências necessárias para isso. Segundo Dutra (2008), competência, é colocar em prática, mobilizar repertórios individuais em diferentes contextos; envolve a agregação de valor para a organização de forma perene. A preocupação com as competências surge em resposta a este ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar os colaboradores as suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais as metas organizacionais, que estão atreladas à missão, a visão e aos valores da empresa (BANOV, 2011).

A terceira questão indaga aos entrevistados se há alguma política institucionalizada nos processos de R&S que promova a diversidade e igualdade de oportunidades. A intenção nesta pergunta era investigar se os líderes tem conhecimento das políticas da área de R&S que sustentem os processos seletivos da maneira como são conduzidos, e se possuem regras para que a diversidade esteja presente em todos eles.

Confirmou-se que a área possui suas políticas, mas existe dificuldade em defendê-las, foi crucial entender através das entrevistas se faltam divulgação e comunicação interna da governança da área. Não há unanimidade, já que há posicionamentos de conhecimento de políticas de detalhes sobre elas, como mostram as exposições: E3 – *“Sim, vê institucionalizado na empresa. Vê pessoas nos processos seletivos diversos, o RH não questiona onde a pessoa mora, de que cor é, mas sim se tecnicamente atende a empresa, independentemente de como ela seja”*, e outros de total desconhecimento, como comprovam outros depoimentos como: E2 – *“Desconheço políticas nesse ambiente”*; E5 – *“Existe uma vontade, que eu saiba, mas não sei dizer se existe uma política específica”*.

De maneira geral, os entrevistados não têm conhecimento de políticas específicas, mas notam a conduta do time de Recursos Humanos direcionando avaliações para competências quando participam dos processos seletivos e até internamente na agência, quando mapeiam o público interno. Neste contexto, um líder se coloca afirmando que existe a intenção do time, abertura da Diretoria, mas é necessário implementar projetos nesse sentido. Sendo assim, torna-se essencial que a reciclagem e reforço na comunicação interna aconteça, dentro de uma periodicidade, para que todos os profissionais tenham conhecimento e estejam alinhados ao seu cumprimento.

A quarta questão indaga sobre as vantagens e desvantagens percebidas na contratação de mão-de-obra diversa. Aqui, o objetivo da investigação da questão era levantar se os gestores manifestariam qualquer indício de resistência ou concordância percebidas, o que poderia indicar um panorama inicial sobre suas crenças e possível parceria para a implantação do projeto de recrutamento às cegas.

Dentre as respostas, foram apontadas diversas vantagens no processo de contratação de profissionais diversos, como indicam os entrevistados: E2 – *“Acredito na força do coletivo..., traz uma gama de culturas diferentes envolvidas, e essa é a fortaleza de um trabalho”* e E5 – *“Faz parte do nosso papel tentar mudar nosso microambiente, quanto mais oportunidade você dá para a diversidade, mais você fura a bolha, é bom para o mercado, para a empresa e para a sociedade”*.

Dos sete respondentes, todos afirmaram que não veem desvantagem, apenas vantagem, o que pode indicar que seriam adeptos e participantes do processo de recrutamento às cegas como instrumento de alavanca da diversidade na agência. Dentre as vantagens citadas, podemos expor: reforço à força do coletivo, diferente como agregador de valor ao ambiente, fortalecedor de projetos pelas diferentes óticas, inclusão social, economia de custos para empresa frente a um processo seletivo baseado em competências e desenvolvimento profissional, e também a real oportunidade a pluralidade como dever frente à sociedade.

A quinta questão aborda os facilitadores e obstáculos para o processo de contratação. Era necessário nesta questão compreender empecilhos para que antes da implantação do projeto fosse possível minimizá-los ou corrigi-los, em conjunto com a valorização e reforço aos facilitadores também, fortalecendo assim o projeto e protegendo a sua eficácia.

Foi possível identificar que alguns dos facilitadores citados envolvem tanto a cultura organizacional como o preparo da Liderança, além do próprio mercado estar dando foco ao tema o que acelera seu desenvolvimento nas empresas.

Já os empecilhos são citados como diretamente proporcionais a uma liderança despreparada, a dificuldade de as pessoas saírem de suas bolhas de convivência e abrir espaço para o novo em função da cultura interna, e o perigo dos modismos do mercado, como confirmam os depoimentos: E1 – *“Gestor estar preparado para aceitar isso é crucial, se vier com paradigma ou viés de preconceito dificulta muito”*, E4 – *“os obstáculos são os mesmos, porque as pessoas vivem em bolhas e precisam sair delas”* e E5 – *“não se deixar levar por uma política de modismo, modas vão e vem, precisa ser genuíno”*.

Desta forma, notam-se pontos comuns vistos tanto como facilitadores quanto obstáculos, como o caso da Cultura Organizacional, ela é apontada como a grande direcionadora dos profissionais quando inseridos no contexto organizacional. Os facilitadores citaram empresas que já possuem a causa no DNA (como a “Agência X”) e trabalham em prol dela, times com lideranças adeptas a diversidade engajam equipes (pelo exemplo), pensamentos e comportamentos diferentes trazem soluções novas, pessoas saindo de suas zonas de conforto e bolhas pessoais de convivência abrindo-se para o novo, além da responsabilidade ética da empresa em aprimorar sempre seu microambiente dando oportunidade a todos os lugares de fala com propriedade.

Neste sentido, Dutra (2008) reforça a influência da cultura organizacional, e alega que o desenvolvimento do potencial acontece em contextos específicos, nos quais predominam padrões culturais e cujos efeitos exercem uma formação poderosa, afetando positiva ou negativamente o desempenho esperado. As exposições acima indicam que revigorar a cultura organizacional em prol da diversidade, atingindo todos os profissionais incluindo Lideranças, bem como capacitá-los para o olhar e recebimento desta no ambiente organizacional, atingirá diretamente o negócio e seus indicadores de contratação.

Já os obstáculos foram colocados como os métodos tradicionais de R&S que acabam sendo utilizados ao invés de parcerias especializadas, o modismo do tema como uma possibilidade das empresas investirem a curto prazo e não manterem a causa viva, as bolhas criadas pela sociedade que já são excludentes e colaboram para a discriminação, preconceito confirmado por quadros de empresas compostos em maioria por brancos e heterossexuais, dificuldade de mudança de cultura em grandes corporações.

Em continuidade, a sexta e penúltima questão diretamente questiona se a diversidade é considerada uma vantagem competitiva para a empresa. Identificou-se que todos os líderes respondentes consideram a diversidade como uma vantagem competitiva, isso quer dizer que além da responsabilidade social e de equidade envolvida, identificam ganhos mensuráveis e de diferenciação para o negócio, tornando-o sustentável. Tais afirmações são confirmadas por respostas como: E1 – *“Totalmente. Torna o negócio sustentável, provocativo na diferença (positivamente) de ideias – é rico”*, E4 – *“Pessoas trazem ideias diferentes e fazem com que a empresa chegue a projetos diferenciados, que conseqüentemente vão chamar atenção de outras empresas interessadas no novo, aumentando faturamento, receita, etc”* e E5 – *“Sim, pela pluralidade de diversas opiniões, produto mais diversos que atendam mais pessoas”*. A análise então leva a crer que haveria engajamento e comprometimento dos líderes com o projeto proposto, o que também seria fundamental para a multiplicação e disseminação junto as equipes.

Por fim, a última questão levanta a opinião da Liderança em como fomentar e incentivar a diversidade e a inclusão dentro da empresa. Os gestores concordam, em sua grande maioria, que a comunicação sobre o tema, conversar e falar com o time é fundamental, como indicam alguns entrevistados como, E1 – *“Passaria por se informar mais sobre o assunto, aberto para conhecer mais e disseminar isso na estrutura”*.

Treinamentos também são indicados como necessários para se conhecer mais e disseminar melhor o assunto na estrutura, segundo o E5 – *“Conversar e conscientizar, é o primeiro passo”*. Ao mesmo tempo, colocam a liderança como exemplos de comportamento e necessários para que a cultura seja transformada, por esta razão, a base do trabalho de capacitação, como mostra o depoimento do E3 – *“Não permitir brincadeiras, piadas, não compartilhar com isso, bloqueando o preconceito, não o multiplicando, quebrar a disseminação das palavras e comportamentos é necessário através do exemplo”* e E4 – *“Primeiro é top down (de cima para baixo). Um indivíduo só ter causas e ver possibilidades sem ter espaço para implantar não consegue, e quem dita as regras é o topo”*.

Neste contexto, a maioria dos líderes acredita que falar sobre o tema, conscientizar e capacitar o time interno é crucial, a empresa ser coerente com discurso de diversidade e práticas internas, exemplos de comportamento e respeito as pessoas e diferenças (não permitindo brincadeiras ou qualquer conduta que possa ferir o outro) quebrando a disseminação de comportamentos discriminatórios, maior investimento em disseminação e conhecimento sobre o tema, e workshops especializados para a Liderança como multiplicadora da cultura organizacional são de fundamental importância.

Além disso, a observação também foi um instrumento de coleta de dados, pois permite a comparação das informações obtidas através das entrevistas e documentos, com a realidade dos fatos e funcionamento do negócio. Esta etapa funcionou, ainda, como um feedback do levantamento, o que, de tal forma, permitiu identificar falhas ou omissões na coleta de dados para que fossem corrigidas. Através da observação foi possível identificar o fluxo dos processos de Recrutamento & Seleção e como a diversidade é inserida neste, assim como o funcionamento de cada uma das etapas e as políticas que se apresentam ou não no decorrer da execução.

Por fim, e em complemento, foi utilizada a pesquisa documental, análise de conteúdo dos indicadores da área de Recursos Humanos, com o objetivo de analisar os registros do negócio, nos quais é possível identificar a qualificação do seu quadro em termos demográficos, além de índices dos processos de Recrutamento & Seleção, sejam internos ou externos. Os indicadores da área de Recursos Humanos foram consolidados, estão disponíveis no Apêndice B e demonstram que: o tempo de fechamento de vaga é variável, mas na maioria dos meses, são encerrados com menos de 20 dias. De fato, foi constatado que o indicador consolidado de indicações aponta 25% das vagas fechadas através disso.

Foram dispendidos 15 dias em contato com a área de RH para observar que os processos seletivos são conduzidos e tratados manualmente, sem o auxílio de ferramentas digitais (plataformas específicas de gerenciamento). Isso quer dizer que, a divulgação e triagem dos currículos são realizadas uma a uma, e que o tempo para selecionar profissionais é muito maior do que se o processo tivesse facilidades automatizadas.

Ou seja, mais da metade dos processos são realizados sem a contratação de parcerias específicas. As vagas são divulgadas em plataformas online onde é possível a busca de empregos, mas nenhuma delas tem qualquer especificação de diversidade ou é reconhecida por fornecer diferentes tipos de mão-de-obra.

Em função do processo manual, normalmente não se expõe as vagas em mais do que três plataformas, o que de fato é importante para compreensão da possível segregação do público alvo e pressão do cliente interno para agilizar fechamentos.

As indicações são recebidas pela área de Recursos Humanos através de e-mail e incluídas no processo seletivo, são entrevistadas e avaliadas igualmente a qualquer candidato proveniente de outra fonte de recrutamento. Isso demonstra que, a avaliação do RH acontece de maneira justa e igualitária na tratativa dos candidatos indicados, o que minimiza a possibilidade do Gestor seguir com aprovações automáticas ou enviesadas.

O prazo médio estipulado pela área para fechamento de uma posição em aberto é de 30 dias, podendo aumentar dependendo da complexidade do cargo, mas observando o processo é possível inferir que não são guardiões de suas próprias políticas. Isso porque foi possível notar que de fato a pressão do cliente interno, muitas vezes, influencia na qualidade do processo seletivo e eles são conduzidos sem o tempo necessário para garantir a igualdade de oportunidades para todos os públicos de diversidade. Para que isso fosse possível, os prazos precisariam ser respeitados a ponto de a área ter tempo suficiente de levantar perfis diversos e apresentar aos Gestores, aumentando as frentes de divulgação e tempo de recebimento de candidaturas.

Além disso, o quadro atual da empresa certifica o empoderamento feminino e igualdade de gêneros, não só pelo seu *board* 100% feminino, mas porque de um total de 66

profissionais, 40 são mulheres, e conseqüentemente representam em maior número os cargos de liderança da empresa. Demograficamente, o público interno se concentra principalmente entre os 24 e 43 anos, o que confirma a minoria representada por profissionais de 54 a 60 anos.

Os dados levantados através das entrevistas, em conjunto com os dados observados e colhidos através da análise documental da “Agência X”, indicam que existe percepção sobre a cultura organizacional ser diversa e a empresa se comportar em prol dessa causa, o que é bastante positivo. Por conseguinte, há indícios maiores de facilitadores do que de fato obstáculos para a proposta de solução de implantação do projeto de recrutamento às cegas, quando a Liderança aponta mais vantagens do que desvantagens na contratação de mão-de-obra diversa e a importância desta no negócio, como valor agregado e diferencial competitivo.

Em contrapartida, nota-se que com a implantação do projeto de recrutamento às cegas, há possibilidade e oportunidade de tornar ainda mais imparcial a inclusão de indicações no processo seletivo – que são representativas - além de, de fato, minimizar qualquer viés de preferência ou pré-conceito. Finalmente, é possível afirmar que a contratação de parcerias especializadas neste tipo de contratação poderia munir o projeto às cegas de profissionais, além de otimizar o tempo investido no recrutamento & seleção, e a assertividade deles.

4. PROPOSTAS DE MUDANÇA

A proposta de oportunidade consiste na implantação de um processo de recrutamento às cegas como instrumento de aumento na contratação de perfis diversos na “Agência X”. O recrutamento às cegas pode ser identificado também através das nomenclaturas “seleção às cegas” ou “contratação às cegas”, que consiste em um formato de recrutar e selecionar profissionais ocultando informações pessoais como idade, raça, formação profissional, estado civil, entre outros, baseando as avaliações apenas nas habilidades técnicas e desempenho do candidato.

➤ Proposta A: Promover Treinamento & Desenvolvimento contínuos no tema Diversidade.

Consiste em criar uma régua periódica de treinamentos e vivências no tema Diversidade, capacitando continuamente os profissionais da “Agência X”, provendo orientações e esclarecimentos sobre o que é diversidade e qual a importância no ambiente de trabalho; vieses inconscientes; promovendo a valorização da diversidade por meio do respeito às diferenças, evitando o preconceito e incentivando atitudes de igualdade de direitos para todos.

Para Andrade (2011) o conceito de treinamento inclui a busca pela aquisição de habilidades atitudinais, o descrevendo- como a ação organizacional planejada de modo sistemático, que possibilite a aquisição de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, tornando o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis, no presente ou no futuro. Sendo assim, treinar profissionais é fundamental para qualquer empresa que almeja alcançar seus objetivos, ele é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional.

Profissionais despreparados, ou não preparados o suficiente, podem ser um risco para o resultado da organização e do negócio. Dentre os ganhos de desenvolver profissionais estão o aumento da produtividade, aumento da qualidade do serviço prestado, agilidade na execução e entregas, redução de custos e retrabalho, além da reciclagem e atualização de conhecimento. Neste sentido, Pacheco *et al.* (2005) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua

motivação, os tornando figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Outro fator importantíssimo é que a aplicação do conhecimento é fundamental à competitividade. É necessário que a organização seja atenta a isso, pois é também através dos seus programas de desenvolvimento que será possível ampliar o potencial dos seus talentos humanos. Fleury (2011) entende a gestão estratégica do conhecimento como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para uma instituição, seja por meio de processos internos, seja por interações externas às organizações. Isso implica em uma perspectiva para a instituição que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que daí advirão os principais resultados em termos de desempenho superior.

Torna-se, portanto, imperativa às empresas a reconstrução e atualização dos programas de Capacitação e Desenvolvimento, em conformidade com os novos cenários nos quais estão inseridas, atitudes de inovação e diferenciação por parte dos gestores nos processos de qualificação, voltados à gestão das pessoas (PACHECO *et al.*, 2005).

Para suportar o direcionamento das metas, é necessário o treinamento e desenvolvimento dos profissionais acerca da estratégia definida e adotada, no caso a importância da diversidade no ambiente organizacional, vantagem competitiva gerada por ela e os vieses inconscientes em torno da diversidade, e como estes influenciam as nossas crenças e comportamentos. Muito além do que contratar pessoas diversas, é capacitar profissionais a aprender como lidar com as diferenças, as respeitando em primeira instância, e diminuindo os possíveis impactos negativos desses pré-conceitos dentro da organização.

O sucesso dos programas de Treinamento também está diretamente ligado à gestão da empresa, segundo Dutra (2008). A necessidade de descentralização e participação dos Líderes nas capacitações, não só como treinandos, mas como multiplicadores e propagadores de conhecimento, valoriza e contribui com os objetivos da empresa, já que apoiam suas equipes e podem potencializar a aplicação deste conhecimento e conduta no dia-a-dia.

- Possíveis impactos: Sensibilizar e capacitar Líderes e liderados no tema como um dos pilares para o alcance das metas de contratação.
- Prós: Colaboradores e líderes mais capacitados, qualificados, produtivos e motivados por um propósito de relevância social.
- Contras: Compreender a diversidade também do público-alvo e alcançar a absorção em todas as formas de aprendizagem.
- Recursos: Investimento financeiro em consultorias de T&D, com foco principal na Liderança como decisora de contratações.

No Quadro 01, apresenta-se o plano de ações da proposta de Treinamento e Desenvolvimento contínuos no tema Diversidade.

Quadro 01 – Planejamento Preliminar da Proposta de Treinamento e Desenvolvimento

Objetivo: Promover Treinamento & Desenvolvimento contínuos no tema Diversidade.		
Ação Detalhada (em tópicos)	Prazo: Início e Finalização Implantação (datas)	Um Responsável (área/indivíduo)
<ul style="list-style-type: none"> - Busca e contratação de parceria especializada no tema Diversidade; - Aprovação de orçamento e proposta com a Diretora de RH; - Definição de turmas, formato, linguagem e conteúdo a ser abordado em conjunto com o fornecedor; - Agendamento das datas dos treinamentos na Agência e com o fornecedor, em conjunto com a definição da estrutura física e recursos necessários; - Definição da estratégia de comunicação interna e régua de endomarketing acerca do tema e capacitação; - Aprovação do programa com o board da Agência; 	01/09/2019 a 15/09/2019	Recursos Humanos – Coordenadora de RH
Intermediar os alinhamentos e esclarecimentos necessários com o fornecedor selecionado para ministrar a capacitação do início ao término da prestação de serviços. <ul style="list-style-type: none"> - Intermediar o briefing da área de RH com a área de Criação, para desenvolvimento da régua de comunicação do tema e dos treinamentos. Acompanhar o andamento do desenvolvimento das peças pela área de Criação, a fim de garantir assertividade do briefing e cumprimento de prazos. <ul style="list-style-type: none"> - Validação das comunicações finais e cronograma em aprovação com a Gestão de RH. Uma vez aprovadas, programação de postagens e envio das comunicações definidas, de acordo com o cronograma programado, para o público interno;	15/09/2019 a 30/09/2019	Marketing – Analista de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a participação e engajamento dos times nos Treinamentos; Ser agente principal da transformação do conhecimento na equipe, acompanhando e dando suporte aos profissionais para inserção na cultura organizacional; <ul style="list-style-type: none"> - Garantir tratativas igualitárias e de respeito entre os membros da equipe; e de si para com o time. Realizar processos de contratação, movimentação interna ou demissão com base apenas nas habilidades profissionais e igualdade de oportunidade a todos, minando qualquer possibilidade de influência preconceituosa ou discriminatória.	01/10/2019 a 01/11/2019	Lideranças das áreas – Representantes de todas as áreas da “Agência X”

➤ Proposta B: Definição de metas de contratação de Diversidade como parte do Plano Estratégico da Empresa.

Apesar da “Agência X” não possuir obrigatoriedade de cumprimento de cotas em função do porte da empresa, a definição de metas é necessária para engajamento das áreas no alcance e até superação de contratações de diversidade. Uma vez que foi identificado que a Diversidade já é parte da cultura da empresa, o intuito é que as metas sejam o instrumento de direcionamento estratégico e mensuração da Agência diante do seu planejamento.

Kaplan e Norton (2004) e Niven (2005) concordam que a incoerência entre a formulação e a implementação de estratégias é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais para comunicar as estratégias, alocar recursos, definir as metas para os

departamentos, equipes e indivíduos e o sistema de “feedback”. Isso quer dizer que as metas precisam ser aderentes à realidade da empresa e que o cumprimento das etapas acima citadas (definição, comunicação, recursos, acompanhamento e mensuração) irá definir o sucesso no alcance ou até mesmo superação dos objetivos traçados.

A comunicação dos objetivos e metas da empresa exige profundo conhecimento do seu público, linguagens adequadas e clareza de direcionamento. Afinal, se a estratégia não estiver clara, não haverá forma de alcançá-la. Na abordagem estratégica, predomina o entendimento das pessoas como um recurso utilizado pela organização para gerar vantagem competitiva, ou seja, a coerência e a integração das políticas e práticas de emprego para obtenção do alinhamento interno e externo (LACOMBE; CHU, 2008).

Além disso, saber medir os resultados e avaliá-los frequentemente é essencial para verificação de efetividade das ações. Neste sentido, para Kaplan e Norton (2001) reforçam que os indicadores de desempenho se revelam imprescindíveis e devem ser considerados como ferramenta de suporte aos processos de planejamento estratégico e de controle das estratégias adotadas e implementadas.

Quanto mais assertivo for o processo de implantação das metas, maior será a motivação dos profissionais de alcançá-las e serem reconhecidos por esse esforço e superação. A diversidade e sua importância no ambiente organizacional tem sido um tema cada vez mais relevante no mercado de trabalho. Muitas empresas têm procurado adotar práticas de inclusão e gestão dessa diversidade em busca de acompanhar esse movimento. A necessidade de administrar a diversidade organizacional foi um desdobramento da diversificação crescente da força de trabalho, e administrar a diversidade em âmbito organizacional significa adicionar valor à empresa (FLEURY, 2011).

O desenvolvimento do engajamento dos profissionais através de metas é parte fundamental do processo, pois está ligado a um propósito também de impacto social, apoiados a uma cultura organizacional e *board* que já são percebidos e sentidos como apoiadores, fomentadores e desenvolvedores da causa dentro da empresa. Por isso, estabelecer metas é parte do objetivo de fazer com que os profissionais adotem para si os objetivos e valores do negócio, alavancando a inserção e integração da diversidade na empresa. Kaplan e Norton (2004), em congruência, reforçam a importância da coerência entre a definição da estratégia e sua implantação para que o resultado esperado seja atingido.

Porém, a análise de cenários é imprescindível para que as estratégias organizacionais sejam traçadas. Wright, Kroll e Parnell (2000) falam sobre dois níveis de pensamento estratégico na análise de cenários: o macro – voltado para tudo o que é externo à organização – e o micro – voltado para a própria organização. Quando se trata do micro, o sucesso de um planejamento estratégico vai depender de variáveis como a cultura da empresa, os processos de aprendizagem, as competências, entre outros, ou seja, aspectos subjetivos do ambiente organizacional.

Por isso, segundo os dados coletados através das ferramentas já citadas, a cultura organizacional – que é o pré-requisito básico para a diversidade corporativa existir – já é percebida como configurada naturalmente na aceitação e respeito às diferenças, sejam elas de raça, cor, etnia, idade, gênero ou qualquer outro. Sendo assim, entende-se que parte do DNA da empresa está ligado aos pilares de diversidade e responsabilidade social. Além da grande responsabilidade social envolvida no papel da empresa, o crescente interesse na contratação de mão-de-obra diversa também é proveniente da vantagem competitiva que ela pode gerar. As mudanças de perfil de consumidores, que buscam nas marcas valores e propósitos explícitos ligados a sustentabilidade e que as presentem, demonstram que quanto maior for a sua diversidade interna, maior será o alcance de usuários e clientes.

Robbins (2005) ratifica esse conceito, ao afirmar que gerenciar a diversidade empresarial, ou seja, buscar, através de práticas empresariais, a formação de equipes compostas

por membros com distintas experiências e habilidades, é uma estratégia organizacional voltada para a busca de vantagem e diferenciação no mercado.

Porter (2006) concorda que a vantagem competitiva ou diferencial competitivo é uma ou um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado.

Por esse ângulo, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) apontam que, frente às constantes alterações econômicas, políticas e sociais que influenciam o posicionamento mercadológico das organizações modernas, torna-se vital o desenvolvimento de projetos e programas que contribuam para a elevação das taxas de sobrevivência e competitividade organizacional. Esse cenário vem transformando a atuação das áreas de recursos humanos nas organizações brasileiras e, conseqüentemente, os setores responsáveis pela formação e qualificação de seus profissionais.

Nessa perspectiva, os profissionais da área de RH da “Agência X” têm papel fundamental na promoção de políticas inclusivas, sendo os Líderes e Board também disseminadores e representantes dela.

Por esta razão, a proposta de oportunidade consiste na implantação de um processo de recrutamento às cegas como facilitador e potencializador da contratação de diversidade na “Agência X”. Porém, para que a implantação resulte em índices positivos, é necessário definir metas claras de contratação para Liderança e suas respectivas áreas, como parte do planejamento estratégico da empresa, além de investir em treinamento e desenvolvimento tanto dos profissionais quanto dos Líderes, na temática.

- Possíveis impactos: Dar luz ao sentimento de responsabilidade social e inclusão da “Agência X” e seus profissionais.
- Prós: Ampliação das perspectivas no desenvolvimento de soluções para os clientes e reafirmação dos processos de R&S da companhia.
- Contras: Tempo de fechamento das metas, se procrastinados os prazos, o resultado final será efetivo apenas a longo prazo.
- Recursos: Investimento financeiro em parcerias especializadas de recrutamento diverso, Líderes e equipes engajadas pelas metas.

No segundo quadro desse estudo, apresenta-se o plano de ações da proposta de definição de metas de contratação de Diversidade como parte do Plano Estratégico da Empresa

Quadro 02 – Planejamento Preliminar da Proposta de Definição de Metas de Contratação

Objetivo: Definição de metas de contratação de Diversidade como parte do Plano Estratégico da Empresa.		
Ação Detalhada (em tópicos)	Prazo: Início e Finalização Implantação (datas)	Um Responsável (área/indivíduo)
- Analisar a cultura organizacional para definição da estratégia de recrutamento & seleção com metas de contratação e retenção de diversidade por área como parte do plano estratégico da empresa; Comunicação e apresentação das metas estabelecidas para a Liderança da Agência;	01/11/2019 a 15/11/2019	Sócias e Conselho Administrativo
- Revisão das Políticas internas de RH com foco na inclusão e retenção da diversidade; - Divulgação da política de RH atualizada para a Liderança, no intuito de que sejam multiplicadores e disseminadores dela para os times e garantindo seu cumprimento; - Reaver e adaptar o fluxo do processo de R&S para que de fato as políticas sejam coerentes e fidedignas; - Utilizar parcerias especializadas nesse tipo de contratação para alcançar a mão-de-obra diversa que não se apresenta através das ferramentas tradicionais de mercado; - Definição de novos indicadores de área, complementares aos já existentes, para controle de efetividade da política de diversidade; - Validação da política, fluxo e indicadores com o board; - Acompanhamento contínuo dos indicadores de R&S e	16/11/2019 a 16/12/2019	Recursos Humanos – Coordenadora de RH
apresentação para a Diretoria Geral da Agência, para que juntos possam acompanhar os índices apresentados e possíveis melhorias no processo para alcance das metas;		
- Cumprir a política interna de RH e R&S da Agência; - Multiplicar e disseminar as políticas de diversidade no ambiente organizacional; - Garantir a contratação e retenção de talentos diversos; - Gerir times plurais e mistos, praticando a escuta ativa e capazes de coordenar diferenças de maneira construtiva e igualitária.	16/12/2019 a perene	Lideranças das áreas – Representantes de todas as áreas da “Agência X”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato discute o tema Diversidade, que vem sendo cada vez mais relevante nas empresas em função do momento competitivo que o mercado de Comunicação vive. Não só a contratação da diversidade, mas a igualdade de oportunidades e a relevância dessa preocupação transforma as empresas e a experiência de toda sua cadeia de valor desde funcionários a clientes.

A partir desta consideração, propôs-se como objetivo a implantação de um processo de recrutamento às cegas, como oportunidade de a Agência alavancar os indicadores de Recrutamento & Seleção internos, além de impactar diretamente o negócio através da pluralidade de conhecimentos e visão sistêmica do ser humano. Da porta para fora, será de relevância para o mercado, aumentará sua notoriedade e vantagem competitiva perante a concorrência.

Através de uma pesquisa qualitativa, foi possível coletar dados através de observação, análise de conteúdo e entrevistas. Este estudo identificou que a alta liderança da Agência alcançou a construção da diversidade como um dos pilares da cultura interna. Porém, ainda se faz necessário reforçar políticas e ações internas que garantam a contratação de profissionais de diversidade, visto que seus indicadores internos existem, mas ainda não são relevantes.

Para este cenário, partimos de duas soluções cruciais para efetivarem o objetivo da implantação. A partir de um programa de treinamento dos profissionais, e em especial dos Gestores da Agência, será possível ampliar a sensibilização e conhecimento frente a temática e aumentar o senso de responsabilidade social e estratégia dentro do negócio. Além disso, a definição de metas de contratação como parte do plano estratégico da empresa chancelará os valores e objetivos da organização, reforçando o papel das Lideranças na tomada de decisão no momento das contratações.

Ambas as soluções apresentadas acima seriam complementares á implantação do processo de Recrutamento às Cegas, que teria como líder do projeto a área de Recursos Humanos, conduzindo suas regras e procedimentos, garantindo assim o aumento das contratações de diversidade de fato e avaliações igualitárias e justas. Uma vez que o time está sensibilizado através de treinamentos constantes, a Liderança é cobrada ao cumprimento de metas de contratação como efetivação dos valores empresariais, e há acompanhamento da área de RH em todo o processo, a probabilidade do alcance do objetivo é muito grande.

O risco da não implantação ou boicote é mitigado quando a Agência opta pela implantação colaborativa e integrativa do projeto, com transparência e comunicação clara de propósito, treinando profissionais e fornecendo subsídios para que a diversidade seja incluída e integrada ao time da melhor maneira possível. Entende-se que o modelo horizontal prevê empoderamento e participação, o que eleva o sentimento de pertencimento e responsabilidade. Dessa forma, os profissionais se engajam mais e se dedicam a busca e alcance dos objetivos organizacionais. Do ponto de vista tecnológico, o investimento em plataforma automatizada e digital para o gerenciamento dos processos de R&S acarreta maior qualidade e menor tempo investido para que os profissionais de Recursos Humanos tenham condições de divulgar, triar, recrutar e selecionar profissionais assertivos em relação aos perfis das vagas e cultura organizacional.

Com o ganho de tempo também será possível uma análise mais profunda de oportunidades de contratação garantindo a efetividade das políticas de inclusão. Por isso, o presente trabalho crê que a cultura organizacional da Agência – pilar fundamental direcionador de condutas – é favorável para uma implantação de Recrutamento às Cegas e obtenção de resultados positivos, uma vez que o time já percebe esse fator como parte do DNA.

Por fim, para que a “Agência X” projete seus objetivos e resultados a longo prazo, é imprescindível que priorize seu papel social e posicionamento como marca diante do mercado, e para isso, a Diversidade é pilar fundamental. É necessário que seja genuína e definitiva a garantia de igualdade de oportunidades e aceitação às diferenças, e que todos os colaboradores da Agência sejam, acima de tudo, agentes de multiplicação condutas éticas, empáticas e justas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J.E.B. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** (livro eletrônico). Porto Alegre: ArtMed, 2011.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo:

Atlas, 2008.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. (livro eletrônico). São Paulo: Atlas, 2011.

HANASHIRO, D.M.M. **Convivendo com a diversidade cultural**. In: HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M (org.). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, B.M.B; CHU, R. Políticas e práticas de gestão de pessoas.: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v.1, n.48, p.25-35, jan./mar. 2008.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional** (livro eletrônico). Porto Alegre: Bookman, 2010.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

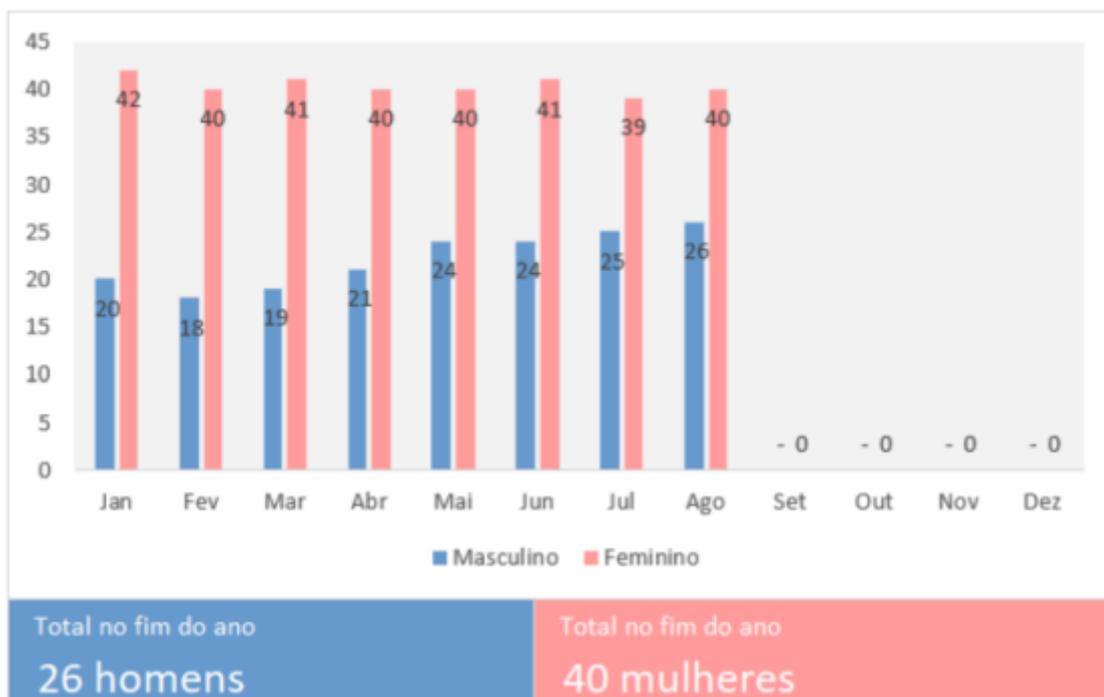
ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) O que é Diversidade no ambiente de trabalho para você?
- 2) Como você enxerga o trabalho da sua atual empresa com a diversidade em seu ambiente organizacional?
- 3) Há alguma política institucionalizada nos processos de R&S que promova a diversidade e igualdade de oportunidades?
- 4) Quais vantagens e desvantagens você vê na contratação de pessoas diversas?
- 5) Quais os obstáculos e facilitadores da contratação de diversidade para você?
- 6) A diversidade, ao seu ver, é uma vantagem competitiva para a empresa?
- 7) Na sua opinião, como fomentar e incentivar a diversidade e a inclusão dentro da empresa?

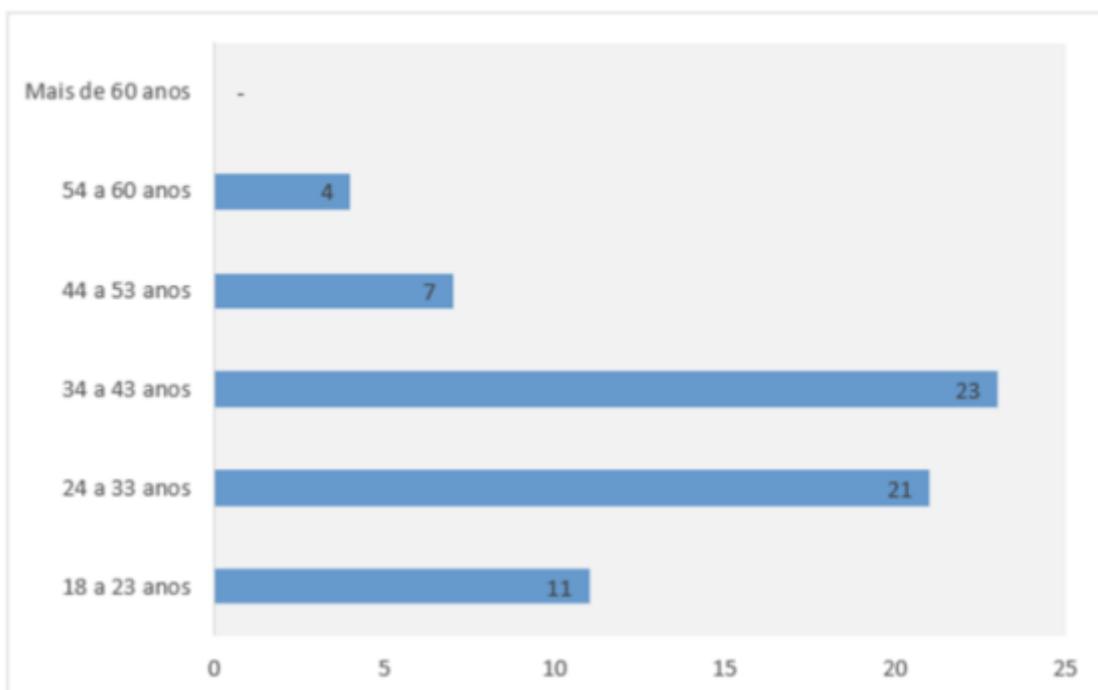
APÊNDICE B

INDICADORES DEMOGRÁFICOS

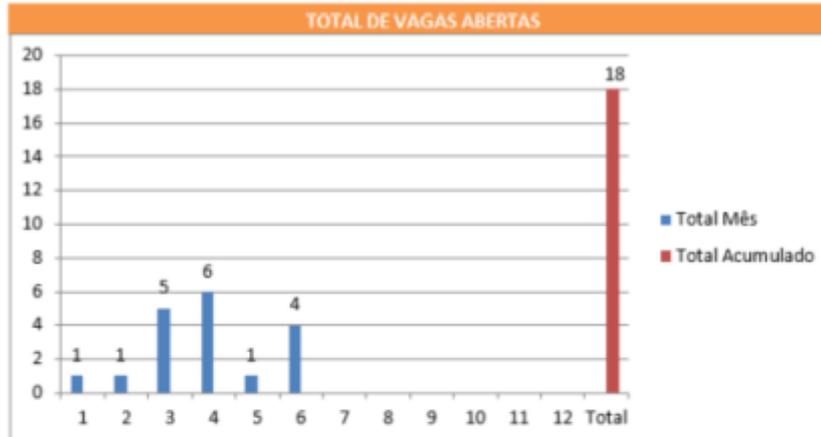
GÊNERO



FAIXA ETÁRIA



TOTAL DE VAGAS ABERTAS



VAGAS FECHADAS COM INDICAÇÕES



MÉDIA DE DIAS PARA FECHAMENTO DE VAGAS

