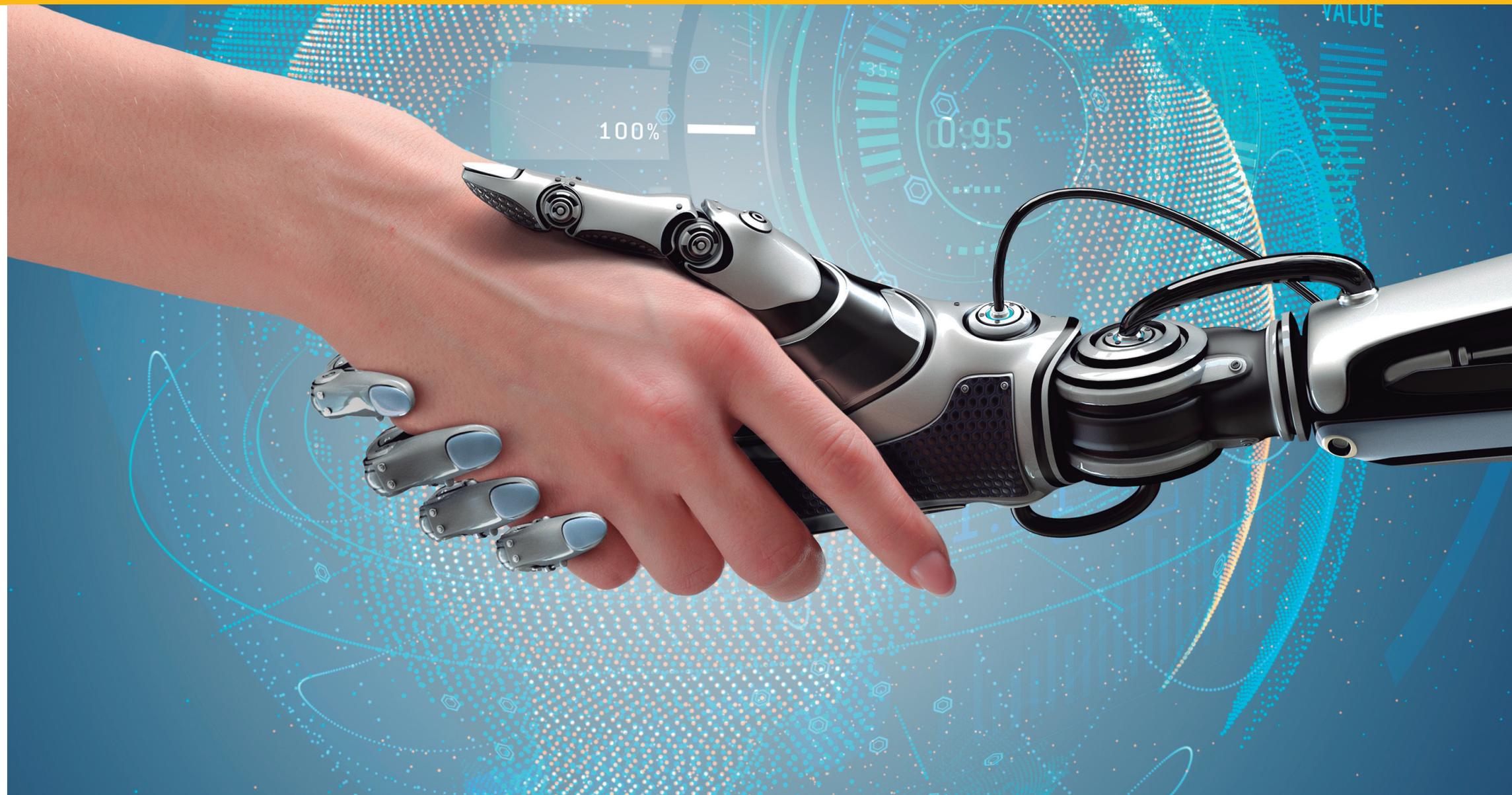


UM ROBÔ NO RH

**COMO A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
E AS NOVAS TECNOLOGIAS ESTÃO
IMPACTANDO A GESTÃO DE PESSOAS
E FAZENDO COM QUE AS EMPRESAS
ACELEREM PROCESSOS E DECISÕES
QUE MEXEM COM CARREIRAS**

 **Marcos Graciani**



Para quem se impressiona com o que cabe em um HD de 1 *Terabyte*, vai aqui um aviso. Até 2020, que já está em nossa antessala, o volume de dados gerados no mundo chegará a inacreditáveis 40 *zettabytes* – medida equivalente a 40 bilhões de *terabytes*. Esta montanha de dados é 50 vezes maior que aquela de 2010 – que, todos lembram, já fazia cair o queixo dos analistas. E o grande desafio das empresas é como navegar neste oceano caótico de informações. Segundo a consultoria IDC, 90% de todos os dados criados na próxima década surgirão de maneira não-estruturada, e quem souber trabalhar com modelos organizados de análise estará em vantagem para a tomada de decisões mais inteligentes. Lentamente, uma das áreas mais cuidadosas no uso da tecnologia, o RH, começa a se aperceber de que, sim, os robôs podem estar chegando para invadir a delicada seara da gestão de pessoas.

É um processo gradual, mas já perceptível no movimento de algumas organizações. Tome-se o caso da Dasa, a maior prestadora de serviços de medicina diagnóstica da América Latina, com cerca de 20 mil funcionários em todo o Brasil – mil deles na região Sul, atuando nos laboratórios Alvaro, Frischmann, Ghanem e Santa Luzia, em Curitiba, Florianópolis e Joinville, entre outras cidades. Pelo porte que a operação adquiriu, e por estar dispersa geograficamente, a Dasa está encarando

Só um robô para dar conta

Para a consultoria IDC, 90% de todos os dados criados na próxima década surgirão de maneira não estruturada

a tecnologia como um trunfo para dar conta da tarefa de administrar e principalmente orquestrar esta multidão. “Com o banco de dados que possuímos, temos de lançar mão de ferramentas para buscar a pessoa certa para a cadeira certa – e no tempo certo, pois é preciso sempre otimizar o tempo de preenchimento da vaga”, pontua Venancio Guimarães, superintendente de recursos humanos do Grupo Dasa, valendo-se de apenas um dos benefícios da utilização de *softwares* de gestão de pessoas. Há muitos outros, como o *Success Factor*, desenvolvido pela SAP. Com base neste sistema, a Dasa criou um portal que é a principal fonte de interação e informação dos seus milhares de empregados. O *site* funciona como um autosserviço, no qual

o colaborador pode buscar informações como salário e oportunidades de carreira interna da companhia. Por conta da capilaridade nacional da Dasa, alguns itens, especialmente benefícios, tiveram de ser adaptados para respeitar convenções locais, ou mesmo particularidades regionais da companhia.

A realidade, porém, é que o uso destas possibilidades ainda está engatinhando. A rotina da grande maioria das empresas brasileiras em nada se parece com o que se observa em companhias como a Dasa. No Sul, o quadro não é muito diferente “Há grandes empresas do Paraná para baixo que possuem os robôs mais desenvolvidos do mundo no chão de fábrica, mas, no departamento pessoal, tudo ainda é feito utilizando

papel”, revela uma fonte especializada na área. Os líderes empresariais ainda têm receio em aportar recursos em *softwares* de RH. Em muitos casos, por conservadorismo. Por vezes, alegam razões triviais, como o receio de que as licenças cotadas em dólar possam encarecer de uma hora para outra com uma alta inesperada da moeda norte-americana

A desenvolvedora de sistemas Benner, que tem seu centro de desenvolvimento de TI em Blumenau, calcula que apenas 10% das empresas consigam atingir um grau avançado de utilização de tecnologia. A grande maioria (65%) ainda se encontra no primeiro estágio, no qual a gestão se resume a manter dados muito básicos no computador. E dessas, 40% fazem algum cruzamento de dados,



“Aplicamos questionários curtos, baseados em uma metodologia ágil. Em qualquer oportunidade que temos, recolhemos *feedbacks*”

ELIANA MOTA

Human resource partner da IBM Brasil

mas não conseguem analisá-los corretamente. Ou seja, a informação pode até existir dentro da empresa, mas falta qualificação de gestores, seja para operar os programas, seja para analisar os dados disponibilizados.

Carlos Maffei, diretor comercial da divisão de sistemas da Benner, que trabalha na companhia há duas décadas, avalia que o problema é antigo. “Desde o início, era uma dificuldade implantar *softwares* de gestão, pois havia muito desejo do empresário, mas muita dificuldade do RH, que é mais acostumado a seguir práticas já regradas. Esse fato cria uma barreira para a TI, pois é preciso ter disposição para efetuar mudanças”, destaca.

As multinacionais puxam o comboio das companhias que já usam a TI para dar suporte ao departamento de RH. Uma delas é a norte-americana Pfizer. No Brasil, a empresa utiliza *softwares* do gênero há mais de 15 anos. Basicamente, são dois sistemas que funcionam de forma integrada: o *Workday* para gerir pessoal e o FPW para a confecção da folha de pagamento. O *Workday* é uma ferramenta utilizada pela Pfizer

em âmbito global. Trata-se uma grande base de dados, alimentada pelos próprios funcionários, que permite a gestão de talentos, remuneração, informações pessoais, desempenho, desenvolvimento e processo seletivo. Já a FPW é um programa utilizado localmente pela unidade brasileira. Por causa das diferentes legislações trabalhistas, a Pfizer permite que cada subsidiária escolha o *software* que melhor se adapte à elaboração da folha de pagamento do país. No entanto, os dispositivos do programa que seguem padrões internacionais não sofrem adaptações. “No caso do *Workday* foram feitos alguns ajustes para cumprir especificidades da legislação brasileira. Por exemplo, nos Estados Unidos, o RH insere apenas o número de um documento. Aqui, a lei exige a inserção de cinco: carteira de identidade, CPF, PIS, carteira de trabalho e, no caso dos homens, certificado de reservista”, conta Raquel Camargo, gerente sênior de recursos humanos da Pfizer.

Raquel recorda, assim como Maffei, dos duros tempos do RH antes da chegada dos computadores da tecnologia da informação. “Antes da

adoção de *softwares* para a gestão de RH, vários processos eram feitos por meio de planilhas. Entre eles estavam as revisões salariais, as promoções e as avaliações de desempenho. As planilhas eram elaboradas por um grande número de funcionários. Em seguida, eram enviadas para os gestores para aprovação, o que demandava tempo e aumentava a burocracia. Os *softwares* mudaram esse cenário”, comemora. A tecnologia também acelera a comunicação entre o RH e toda a empresa, pois dispensa longos trâmites. Por meio do *Workday*, o gestor pode solicitar a abertura de vagas, transferências e promoções. “O sistema também permite ao gestor fazer uma avaliação criteriosa dos colaboradores que trabalham fora da empresa, como os integrantes da força de vendas, que representam quase a metade dos quadros funcionais”, revela a gerente.

Outra multinacional, a IBM, que comercializa *softwares* para gestão de pessoas, entre outras aplicações também os utiliza internamente. O departamento de recursos humanos evidenciou que o gasto com seguro por acidentes de trabalho estava



Muitas cabeças, muitos dados

Escritório da Dasa: portal oferece informações aos 20 mil funcionários em todo o Brasil



Com cor – e burocracia – local

Multinacionais como a Pfizer adaptam seus programas para folha de pagamento nos países onde atuam

muito acima da média para uma empresa do segmento de serviços. Ao puxar um relatório, que cruzou dados como sexo e razão do incidente, descobriu que a grande maioria dos afastamentos era de mulheres, por fraturas originadas de quedas ocorridas pelo uso de salto alto e celulares. Diante da preciosa informação, a multinacional realizou uma campanha de prevenção direcionada para as funcionárias e reverteu a situação. “Só a tecnologia é capaz de ser uma forte aliada na segmentação de ações como essa”, sustenta Eliana Mota, *human resource partner* da IBM Brasil.

Ciclos cada vez mais curtos

O desembarque das novas gerações nas empresas está motivando profundas mudanças em algumas

rotinas do RH. Acostumadas a aplicar uma pesquisa de clima anual, agora as companhias estão sendo obrigadas a encurtar esse ciclo para períodos menores, fazendo com que o levantamento passe a ser praticamente constante. É o impacto da chegada das gerações Y e Z – jovens nascidos entre o início da década de 1980 e meados da década de 1990. Em uma pesquisa recente feita pela Deloitte, mais da metade dos executivos (58%) acreditam que a atual abordagem de gerenciamento de desempenho não gera nem o envolvimento dos funcionários, nem alto desempenho. Eles entendem que os funcionários precisam de algo mais nítido, em tempo real, e mais individualizado.

A IBM já colocou em sua rotina o hábito do *feedback* contínuo. “Aplicamos questionários curtos, baseados

em uma metodologia ágil. Não há data marcada para isso. Se alguém fez um curso interno, a pesquisa é feita imediatamente. Quando há oportunidade, recolhemos *feedbacks*”, destaca Eliana, da IBM Brasil.

As redes sociais são tidas por alguns especialistas como um dos principais desafios para as áreas de recursos humanos (veja no box “Se não cair na rede, adeus emprego” como elas se tornaram ainda mais relevantes para a busca de emprego ou recolocação profissional). Um dado revela que, realmente, as pesquisas de clima anuais estão com os dias contados – pelo menos nas multinacionais norte-americanas. Segundo um estudo do Instituto de Produtividade Corporativa dos Estados Unidos, em 2015 nada menos que 10% das 244 grandes empresas globais abandonaram os

rankings anuais de performance de funcionários.

Um aspecto crítico é a distância que ainda separa escalões superiores de jovens desde cedo familiarizados com *tablets*, *smartphones* e todo tipo de equipamentos e aplicativos. “Eles jogam de forma colaborativa – e muito – no ambiente *on-line*. Pensei que alguém fosse se dar conta e utilizasse isso como uma política de gestão, pois a forma de trabalho colaborativo nas organizações tem praticamente o mesmo viés. Mas parece que ninguém sacou isso, ainda”, alfineta Marcos Villas, sócio-fundador da RSI, empresa com foco na relação entre TI e gestão com sede em São Paulo.

Não mão inversa, multiplicam-se no mercado possibilidades de sistemas que são voltados exclusivamente para os funcionários. Entre as soluções mais básicas, por exemplo, estão programas pelos quais o empregado pode olhar o organograma da companhia, saber qual é a hierarquia dos cargos, ser alertado de mudanças de benefícios e etc. – tudo apresentado como se estivesse visitando um portal de notícias que segue uma lógica clara e de rápida navegação.

Uma das revoluções na área de gestão de recursos humanos baseada em TI será o uso cada vez mais frequente de inteligência artificial e *machine learning* [aprendizado automático por máquinas]. Ao invés de se dirigir ao departamento de RH, o funcionário pode lançar um questionamento e o sistema esclarecerá a dúvida. Caso a resposta não seja suficiente, o *software* vai procurar mais elementos e, desse modo, irá aprendendo como dar o retorno correto para cada questionamento. Em pesquisas de clima, também já é possível moldar perguntas de acordo

com o perfil do empregado. Caso um homem tenha, por exemplo, colocado em seus dados pessoais o nome de seu companheiro, o sistema adequará o questionário de modo a não constranger a pessoa. “Hoje é possível traçar perfis comportamentais com base em textos elaborados durante uma entrevista de emprego. Desse modo, temos como encontrar traços de

personalidade mais adequados para o preenchimento de uma determinada vaga, o que facilita enormemente a decisão de um gestor”, relata Ricardo Kremer, gerente de produtos de *Human Capital Management* (HCM) da Senior.

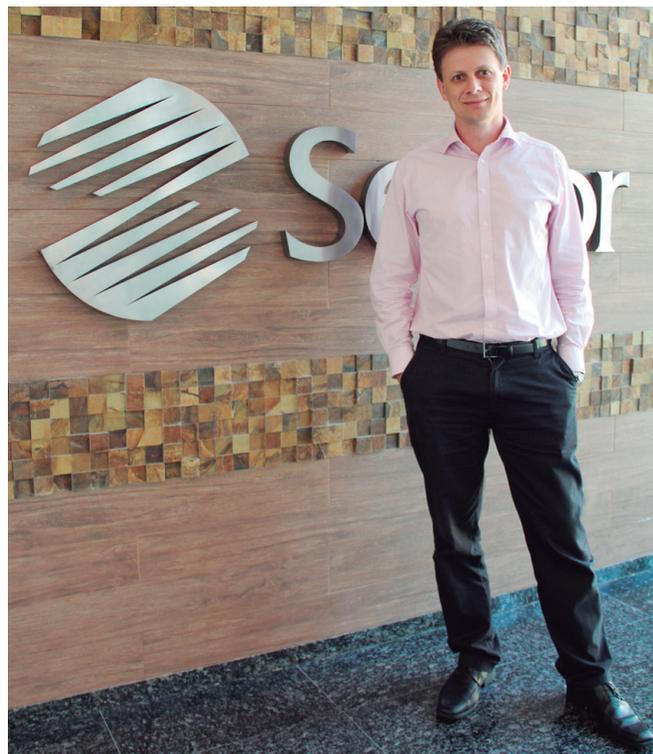
A Senior, aliás, tem trabalhado muito na ampliação de seu portfólio de soluções que se apoiam em

Se não cair na rede, adeus emprego

Com tamanho avanço da tecnologia, as redes sociais também ganharam ainda mais evidência para os gestores de recursos humanos. Ou seja, não possuir perfil no Facebook, LinkedIn, Twitter, ou mesmo Instagram – só para citar algumas delas – é inexistir para o mundo corporativo. Bernardo Entschew, filho de Bernt Entschew, fundador do Grupo De Bernt Entschew Human Capital, exemplifica a tese com dois episódios que ele viveu juntamente com seu pai. Bernardo pediu para Bernt citar nomes de executivos que ele tinha conhecido durante as suas andanças em São Paulo e em Miami, mas cujo paradeiro ignorasse. Fazendo uma rápida busca em uma rede social, a dupla encontrou nada menos que 26 conhecidos. “Estar disponível nesses ambientes é como ter seu currículo para todo mundo ver, pois as atitudes nas redes sociais demonstram o perfil da pessoa”, compara Bernardo.

E – nunca é demais lembrar – o que se faz na internet pode trazer sérias e indesejáveis consequências para a vida real. Um candidato foi selecionado recentemente para uma vaga disputadíssima em uma grande empresa. Logo depois que soube da notícia e de ter aceito a proposta da companhia, resolveu desabafar ao escrever que, ainda que tivesse conquistado o posto, estava “p...da vida” por ter de trabalhar na segunda-feira. Ao ler o *post*, o recrutador imediatamente ofereceu a cadeira ao segundo colocado. Da mesma forma, uma funcionária ligou para o local de trabalho afirmando estar mal de saúde. Porém, à tarde, publicou no Instagram uma foto bebendo cerveja na praia – flagra detectado pelo empregador.

“A empresa não poderia fazer isso? Mas a funcionária assumiu uma postura pública, e vivemos em uma sociedade onde o público e o privado convivem unidos. Se alguém quiser separar a vida profissional da pessoal terá de mudar de planeta”, contextualiza Ruy Shiozawa, CEO do Instituto Great Place To Work (GPTW) no Brasil, parceiro técnico de AMANHÃ na publicação dos *rankings* das Melhores Empresas para Trabalhar em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Por essa razão, as velhas regras de etiqueta do uso moderado da *web* seguem atualíssimas – entre elas, evitar postagens que possam gerar conflito, tecer comentários sobre a empresa onde se trabalha ou utilizar termos chulos. “Essa soma de perfis nas redes sociais faz parte do *branding* pessoal de cada um hoje. Por isso, recomenda-se cautela”, sugere Bernardo.



“Hoje é possível traçar perfis comportamentais com base em textos elaborados durante uma entrevista de emprego, por exemplo. Isso facilita enormemente a decisão de um gestor”

RICARDO KREMER
Gerente de produtos de HCM da Senior

inteligência artificial. “A inteligência cognitiva, que corresponde à capacidade que as máquinas e sistemas têm de aprender, será cada vez mais incorporada dentro das funcionalidades para aumentar a capacidade de tomada de decisão, por parte de gestores e usuários, com muito mais velocidade e assertividade”, garante Jean Paul Vieira, diretor de desenvolvimento da companhia. Em alguns casos, é possível identificar colaboradores que possuem alto risco de abandonar o emprego. Isso é feito com base em diversas variáveis que comparam, por meio de uma base de dados, características daqueles que já deixaram a organização com colaboradores que ainda estão na empresa. Isso oferece à empresa a possibilidade de se antecipar, corrigindo eventuais erros de gestão. Também é possível, já no próprio sistema, identificar o quanto daquele risco foi reduzido.

Tarefa impossível?

Uma outra aplicação possível da inteligência artificial ocorre nos processos de seleção de candidatos, a partir de uma predefinição de perfil para determinada posição. Com a retomada da economia e reabertura de postos de trabalho, centenas de currículos são enviados, o que torna impraticável, para a equipe de RH, analisar todos os documentos, a menos que lance mão de um mecanismo inteligente para dar conta da tarefa. Já no caso de uma promoção, é possível utilizar a inteligência cognitiva para a melhor tomada de decisão sobre quem é o melhor profissional interno para assumir determinada vaga.

“Certamente, a TI, com ferramentas como *People Analytics*, facilita a tomada de decisão de maneira mais eficiente e assertiva”, opina Venancio Guimaraes, superintendente de RH do Grupo Dasa. “Bons indicadores e uma análise mais fundamentada

fazem com que uma decisão seja muito mais embasada. Mas, do ponto de vista do RH, sempre haverá algo de percepção, análise qualitativa e observação”, sublinha Guimarães. É um ponto de vista semelhante ao de Bernardo Entschew, CEO do Grupo De Bernt Entschew Human Capital. “As ferramentas hoje existentes não fazem uma análise profunda do comportamento humano. Por isso, o *headhunter* terá uma função diferente. A probabilidade de o recrutador e a máquina estarem alinhados é alta, mas quem fará o *match* da cultura da empresa com o candidato será um profissional, pois essa parte não conseguiu ser automatizada”, descreve Entschew.

Na visão de muitas fontes entrevistadas para esta reportagem, a tecnologia não deve terminar com os empregos, mas sim fazer com que funções meramente operacionais desapareçam e, em seu lugar, outras

profissões passem a ser necessárias. Recentemente, a IBM encomendou uma pesquisa ao Massachusetts Institute of Technology (MIT) sobre qual seria o impacto específico da inteligência artificial nos empregos. Apenas 10% dos postos de trabalho estarão diretamente sob risco de substituição, avaliou o estudo. No entanto, todas as carreiras vão se transformar de alguma forma.

A computação cognitiva, outro sinônimo para o *machine learning*, também poderá transformar os programas de desenvolvimento de funcionários. Um dos mais avançados é o *Your Learning*, comercializado pela IBM. De acordo com os temas que são estudados e tendo sempre em vista a posição que o profissional ocupa na companhia, entre outras particularidades pessoais, o sistema vai indicando o que livro deve ser lido ou qual tarefa deve ser desempenhada até a próxima lição. E tudo isso pode ser levado no **smartphone**, pois existem vários aplicativos que podem ser instalados celular. Outra vertente de aprendizado é o *social learning*. A SAP desenvolveu o méto-

do de colaboração Gean, baseado em compartilhamento de informações com grupos internos de interesse. “É uma forma de aprendizado social, pela qual os funcionários são os próprios multiplicadores de conteúdo útil para determinada área, ou mesmo setores interligados”, explica Roberto Spuri, vice-presidente de vendas de solução de gestão de capital humano da SAP.

Foi justamente a perspectiva de trabalhar a educação dos funcionários que fez a operadora logística catarinense Coopercarga integrar seu sistema de gestão de RH que, inicialmente, apenas contava com um programa para rodar a folha de pagamento. O pedido partiu dos próprios gestores de diferentes áreas da companhia sediada em Concórdia. “Os líderes manifestavam interesse em saber os treinamentos que cada funcionário precisava receber, uma informação que o colaborador também almejava para saber como poderia desenvolver a sua carreira. Com a integração, juntamos as duas necessidades”, relata Denny Mews, gerente de tecnologia e inovação

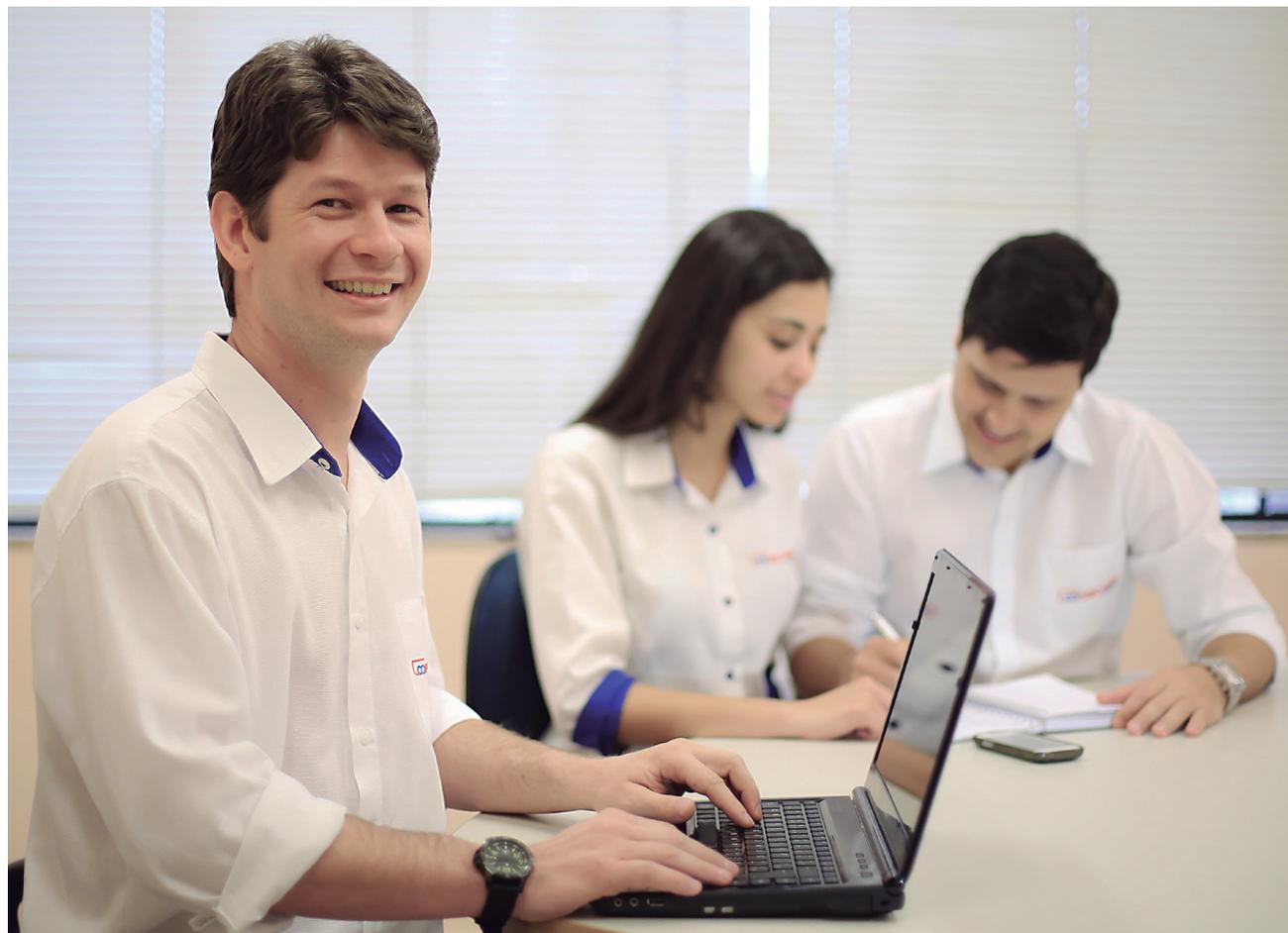
da Coopercarga. O programa de educação corporativa oferece desde temas básicos como ergonomia e primeiros socorros, passando pelos opcionais, como administração, e culminando com as formações mais específicas ligadas ao cargo ocupado pelo empregado na companhia – nos modelos de Ensino a Distância (EAD) e presencial. Cada um dos 700 colaboradores da transportadora tem de fazer pelo menos uma hora de treinamento por mês.

Antes de implantar o sistema, Mews conheceu a experiência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai/SC), que utiliza a mesma solução, desenvolvida pela Benner. O gestor destaca, principalmente, dois ganhos com a adoção da TI voltada ao aprendizado. “Passamos a ter uma visão de RH muito mais voltada à estratégia. Depois, com a manutenção do quadro do departamento, as pessoas que simplesmente estavam cumprindo tarefas operacionais passaram a trabalhar pensando e refletindo mais, e em linha com o plano desenhado para a companhia”, diagnostica Mews, ressaltando que a

“O headhunter terá uma função diferente, pois ele fará o match da cultura da empresa com o candidato que ganhará a vaga”

BERNARDO ENTSCHEW
CEO do Grupo De Bernt Entschew no Brasil





Tecnologia ajudando a mover equipes

Denny Mews, da Coopercarga: “RH passou a ter visão estratégica”

implantação da norma ISO 9001 foi essencial para essa nova postura da Coopercarga.

Colaboração múltipla

A colaboração múltipla foi a inspiração para um software criado em Santa Catarina. A CoBlue lançou o primeiro sistema brasileiro de OKR (*Objectives and Key Results*). A solução tem como objetivo ajudar os empregados a encontrarem seu propósito dentro das instituições. Para isso, a ferramenta estrutura indicadores e metas, possibilitando que todos tenham acesso ao progresso da equipe, e que cada um entenda o impacto

de seu trabalho para o crescimento da empresa. Além disso, o programa permite que as pessoas comentem nos resultados dos colegas, aumentando a taxa de colaboração e horizontalidade dentro das companhias.

O método da colaboração múltipla, que ficou famoso pela adoção em grandes empresas de tecnologia, como Google e Twitter, segue três passos: consultoria para implementar a solução, a instalação do *software* e o suporte. Na última etapa, inclusive, os clientes podem contratar consultorias e *coaching* de *performance* para melhorar os resultados e integrar ainda mais os colaboradores, característica

que dá um tom mais humano para um sistema de acompanhamento de metas e resultados.

“A estrutura hierárquica tradicional é substituída por equipes mais empoderadas, engajadas, e com autonomia para, até mesmo, ajudarem os colegas a alcançar os objetivos propostos pela empresa”, diagnostica George Eich, sócio-fundador da CoBlue. Ele explica ainda que o trabalho coletivo e a transparência, outros pilares do sistema, também contribuem para a solução de problemas. “Geralmente, quem está de fora consegue ter uma visão mais clara de cenários complexos. Sendo assim,

colaboradores de áreas diferentes podem contribuir para a resolução de desafios de um setor em específico, aumentando a taxa de eficiência como um todo”, enfatiza Eich. Com pouco menos de dois anos de atuação, a *startup* já conquistou clientes como Pague Veloz, Braspag e Leão. Apesar de ser utilizada em empresas nascentes em tecnologia, a metodologia pode ser aplicada na indústria e em outros setores de serviços, além de organizações de grande porte.

Ainda que grandes organizações tenham mais cacife para bancar a aquisição de sistemas de ponta, há promessas de boas soluções para as pequenas e médias empresas – as MPEs. É a aposta feita pela Benner, que em agosto começou a comercializar o RH 360, uma plataforma de gestão de folha de pagamento totalmente digital, que fica instalada na internet. Além de controlar questões como ponto e atender ao *e-Social* [grande banco de dados que está sendo criado pelo governo federal, com informações sobre todos os empregados, que começará a ser exigido das grandes empresas com faturamento acima de R\$ 78 milhões em 2016, a partir de janeiro de 2018], o sistema pode ser acessado remotamente a qualquer momento. O *software* não tem necessidade de customizações constantes, e a forma de contratação é via assinatura – muito mais em conta que custos de licença de manutenção e *hardware*, geralmente mais altos.

Desfile de possibilidades

Mas não se impressione com todo esse desfile de possibilidades no campo da gestão humana. Ainda estão por vir programas que prometem ajudar a modelar negócios de empresas, unindo pessoas ao redor do mundo. Para elaborar uma ideia de um pro-

duto novo, por exemplo, as empresas poderão contar com algo mais do que sugestões apresentadas pelos seus funcionários. Será possível recolher percepções de pessoas especializadas ao redor do planeta. Essa será uma das funções das chamadas “plataformas abertas”. No campo do recrutamento, o *HireVue Video Intelligence* já é capaz de analisar o comportamento emocional de um candidato que esteja sendo entrevistado por videoconferência. “O programa pode capturar pequenas mudanças no tom de voz, ou mesmo expressões faciais que demonstrem alguma característica que o recrutador não conseguiria perceber”, conta Cesar Rossi, sócio do BWG, grupo de empresas com sede em São Paulo que desenvolve soluções de RH. O futuro projeta

até mesmo cenários em que um gestor da área crie algoritmos para analisar os dados que desejar. Uma companhia israelense está desenvolvendo um sistema que poderá ser formatado de acordo com as características que se quiser. “Ter a possibilidade de trazer dados científicos para não científicos, ou mesmo [para um] analista de dados, facilitará o acesso a análises preditivas que basearão importantes decisões estratégicas, como a movimentação de pessoas dentro de uma organização”, prevê Rossi.

Nunca a humanidade andou tão próxima da tecnologia. Basta, agora, o departamento de recursos humanos estender a mão ao robô – que, por enquanto, não sorri, mas já tem ajudado a transformar a gestão de pessoas.

Um dilema ético

Ao mesmo tempo em que facilitam a tomada de muitas decisões, os *softwares* de gestão, principalmente aqueles de recrutamento, também podem carregar um dilema ético. Caso a configuração da busca do perfil para uma vaga não for muito detalhada, a relação de candidatos preestabelecida pode eliminar pessoas por características como sexo e religião. Países como Suécia, por exemplo, exigem que 40% das cadeiras de um Conselho de Administração sejam reservadas para mulheres. As empresas precisam se adaptar até 2020 e, quem não cumprir a lei, poderá ter de pagar multa de até US\$ 500 mil. Por isso, os sistemas em países que têm essa regulação são adaptados à legislação, ainda que as normas tenham sido feitas para o mundo físico presencial.

“O *software* é apenas um meio de controle interno que diz se as regras de diversidade estão sendo seguidas, e que serve para mapear as próximas contratações e recomendações”, explica Bernardo Entschew, vice-presidente global da AIMS International, consultoria de recrutamento de executivos. “A governança corporativa também terá de se dar conta desse problema”, alerta Robledo Luza, diretor administrativo e comercial da Metadados, empresa que comercializa soluções de apoio à gestão de recursos humanos. De outro lado, a tecnologia também pode se tornar uma aliada contra preconceitos. Na IBM, por exemplo, a inteligência artificial é usada na análise de candidatos internos e externos, justamente para que os avaliadores não levem em conta os próprios preconceitos na hora da escolha.