

TRANSCRIÇÃO

Diversidade e Inclusão: desafios, avanços e impacto nos negócios

Patrícia Bobbato

Muito bom, boa tarde a todos e todas. Estou muito feliz de estar aqui. Uma honra, na verdade, poder participar dessa mesa e conduzir essa conversa que, para a gente, é tão importante nos dias de hoje, mais ainda, não é, meninas?

Então, muito obrigada. Bom, vou me apresentar primeiro, vou só me audiodescrever aqui. Sou uma mulher branca, loira, estou loira, com o cabelo para baixo dos ombros.

Estou com uma roupa cinza, uma saia cinza, uma jaqueta preta e, no fundo, tem o logo do RS Summit. Então, a gente vai fazer uma mesa aqui falando um pouco sobre diversidade. Bom, eu estou como diretora de cultura, talento, bem-estar, diversidade no Grupo Natura.

Trabalho com esse tema há bastante tempo já, é uma honra estar aqui nesse espaço que realmente está sendo um diferencial. A gente conversou com algumas pessoas, o quanto está sendo profundo o RS Summit aqui, e tenho certeza que vai ajudar muito vocês. O tema que a gente está trazendo hoje, a gente não quer apenas ser um compromisso social aqui, acho que esse é um tema importante, mas é uma alavanca estratégica, indispensável para a gente poder construir os processos seletivos, que eles sejam mais justos, mais inovadores e mais preparados, de fato, para o mercado.

Eu costumo dizer aqui que a inclusão não começa no primeiro dia de trabalho, a inclusão começa no desenho do processo seletivo. E aqui tem uma diferença bem importante. Nas organizações, normalmente, a gente vê um discurso muito bonito, mas, na prática, quando a gente entra, a gente percebe que tem filtros invisíveis, que acabam excluindo silenciosamente, e aí os grupos acabam não sendo vistos

da maneira que a gente gostaria, ou seja, por vieses inconscientes, ou por critérios neutros que a gente acaba percebendo.

Então, o nosso objetivo aqui não é debater a diversidade como uma pauta institucional, mas sim como uma responsabilidade concreta e diária do que a gente precisa fazer na tomada de decisão das contratações. Muito rapidamente, só para explicar para vocês, na Natura, a gente vem de um trabalho de muitos, muitos anos já, falando sobre diversidade, o que é uma honra para mim estar sendo porta-voz de tudo isso dentro da Natura. A gente tem a nossa ambição, até 2050, de chegar no nosso quadro administrativo refletindo a proporção demográfica da sociedade, então essa é uma das nossas grandes metas aqui, olhando para 2050, e isso tudo tem que ser feito com muita intencionalidade, senão a gente não consegue fazer, sem dúvida nenhuma.

A gente já tem um quadro, olhando para mulheres, 50% das nossas posições de diretoria acima são ocupadas por mulheres, isso para mim é super bacana, a gente tem as nossas metas de raça, que a gente vem atingindo cada vez mais, quando a gente olha para pessoas com deficiência, a gente vem em um trabalho muito forte, a gente já atinge a meta mais do que o governo precisa há um bom tempo, então isso tudo nos ajuda a entender que, mais do que olhar só para atingimento de meta, é olhar o quanto isso impacta no negócio.

Então todas as nossas decisões, de fato, são olhando muito para o nosso negócio. Mas não é para falarmos da natureza, hoje a gente vem, de fato, para poder escutar essas mulheres potentes e maravilhosas aqui, que eu tenho a honra, então, de apresentar para vocês, Carol Gnarra, fundadora e CEO da Talento Incluir, Carol, super obrigada, muito feliz, Margarete Goldenberg, diretora executiva do Movimento Mulher 360, e CEO da Goldenberg Diversidade, muito boa, e Natália Paiva, CEO da Mover, onde a gente também faz um trabalho muito lindo, então super obrigada, meninas. Como vai funcionar?

A gente dividiu aqui em quatro blocos, para a gente tentar ouvir tudo de todas aqui. Então eu vou seguindo com algumas perguntas, uma delas responde mais profundamente, outras complementam, e a gente vai seguindo nesse processo, porque senão ficaríamos horas aqui discutindo esse tema. Muito bom, vou começar com a Carol.

Carol, quando a gente olha as falhas de recrutamento, quais critérios, aparentemente neutros, que a gente comentou aqui no início, mas geram exclusão nos processos seletivos? Você podia me ajudar?

Carolina Ignarra

Vamos lá, obrigada, Patrícia. É um prazer estar aqui com vocês, Margarete, Nath. E eu achei esse evento lindo, um evento de um nível que pessoas de seleção merecem.

Vocês não acharam? Um carinho da comilança. Bom, eu sou a Carolina Ignar, a Pat já contou aqui, mas o importante que eu digo é que eu sou uma mulher de pele branca, cabelos e olhos castanhos, cabelos ondulados, na altura dos ombros.

Eu estou com uma blusinha, uma malha azul, uma blusa branca por baixo, uma saia azul. Sou uma mulher cadeirante, uso óculos de grau. Falar dos nossos desafios.

Você sabe que a gente vem selecionando pessoas com deficiência há quase duas décadas, e também fazendo o processo de inclusão e a seleção inclusiva. E o meu lugar de conhecimento é muito mais da empregabilidade da pessoa com deficiência, então vou focar aqui. Tenho certeza que a Nath e a Margarete contribuiram muito bem para a minha resposta, para incluir os outros marcadores nessa parte dos erros.

Em relação à pessoa com deficiência, o que a gente percebe de principal equívoco no processo de seleção, e que é uma barreira oculta, é a escolha da pessoa com deficiência pelo laudo. Assim como a gente escolhe pelo laudo, a gente exclui pelo laudo. E para nós é a maior barreira.

A gente percebe as empresas ainda, a gente existe desde 2008, e as empresas ainda excluindo pessoas candidatas que a gente indica porque acha que aquela pessoa, porque tem aquela deficiência, não conseguirá executar as atividades. Eu queria contar uma novidade para vocês, que vocês já tivessem superado essa, mas essa ainda não está superada, ela ainda é muito presente no processo de

contratação de pessoas com deficiência. E depois vem a questão da função versus a atividade.

A partir do momento em que não está mais barrada no laudo, chega a liderança e exclui, porque duvida da nossa capacidade. Isso se chama capacitismo. Acho que já é um termo bem conhecido para a gente que trabalha com RH.

Não sei se é de todos, então eu vou esclarecer. Capacitismo é a opressão, a discriminação que a gente com deficiência sofre por ter deficiência. O racismo oprime pessoas negras, pessoas não brancas, capacitismo oprime pessoas com deficiência.

E o capacitismo começa na dúvida da capacidade. Não estou apontando, estou tentando fazer com que a gente entenda para que a gente dilua esse processo. A gente que enxerga tem dificuldade de acreditar que uma pessoa cega cozinha.

Como assim você cozinha? Porque a gente não se vê cozinhando. Isso tem um motivo comportamental.

Lá nos nossos viés inconscientes, tem um deles que se chama projeção egocêntrica. Se eu não sei, ninguém sabe. Assim como a gente acha que se a gente sabe, o outro tem que saber também.

É o mesmo viés, projeção egocêntrica. Então tem motivo para a gente ser assim. Só que tinha, porque vocês não sabiam disso ainda.

Agora que vocês sabem, não tem mais. Traz para o consciente e não duvide da capacidade. Eu me surpreendo muito até hoje quando vejo pessoas com deficiência fazendo coisas que, na minha inconsciência, eu ainda limitava.

Eu sei que tem pessoas que pilotam um avião que tem deficiência, não tem mão, não tem perna. Eu já sei que tem pessoas cadeirantes que constroem as suas casas. Eu já sei que tem pessoas que têm deficiência física de mobilidade trabalhando no agro, fazendo cultivo.

Porém, ainda quando vejo alguém que me espanta, eu vou para o meu consciente. Por que eu estou me espantando? Eu tinha ali um viés me travando.

Então, de forma bem direta para a pessoa com deficiência, as barreiras ainda estão onde sempre estavam. E eu vejo pouca evolução da gente partir para a contratação olhando a pessoa, o perfil, a experiência. Depois a gente acomoda a deficiência?

Na minha defesa é isso. Eu queria que elas contribuíssem. Certeza que vocês têm.

Que barreiras ocultas, Margareth?

Margareth Goldenberg

Sempre muito bom te ouvir. Carol, Nath, muito bom estar aqui. Obrigada.

Rapidamente, eu sou uma mulher branca também, de pele clara, loira. Estou de cinza e marrom e gripada. Como vocês podem ouvir, estou bem fanha.

Complementando e até ampliando o que a Carol diz, eu acredito que o principal desafio, para excluir já na porta de entrada, é uma tendência humana que temos de confundir competência com familiaridade. Acho que isso inclui todos os marcadores. A gente não exclui pessoas porque não são capazes, porque muitas vezes nem entrevistamos.

Nós excluimos num primeiro momento porque elas não são parecidas com nós, com o perfil da empresa, que a grande maioria é masculina, branca, sem deficiência, hétero, sem ser da comunidade LGBT, porque não teve trajetórias semelhantes, porque não tem fit cultural. Essa palavra é um horror, gente, porque ela é uma caixa preta.

Carolina Ignarra

Margarete, quando eu falo assim, não tem a cara da empresa. Se essa empresa tiver uma cara, você está na roubada?

Margareth Goldenberg

Uma cara só é uma empresa de uma pessoa? Acho que ela não vai dar certo aqui, ela não tem o jeito da gente. Então, essa confusão, que é muito comum, é humana.

Por isso que a gente precisa estar atento, se conscientizar, porque é impossível não ter vieses. Se alguém um dia falar para vocês que fazemos um processo de treinamento, inclusive, sem vieses, está delirando, porque os vieses estão inseridos em nós, é um processo neurológico. Mas, se a gente estiver consciente deles, a gente consegue evitar que se transformem em falas, em atitudes, em processos excludentes.

Acho que esse é o primeiro ponto. A gente quer pessoas parecidas com a gente, com quem já está aqui, ou a gente quer pessoas que complementem os nossos olhares e diversidade de pensamento, cognitivo e tudo mais? Acho que essa é a pergunta central, que acaba excluindo.

Natalia Paiva

Excelente. Primeiro, boa tarde. Meu nome é Natália Paiva, fazendo essa autodescrição.

Sou uma mulher parda, de cabelo preto, entrançado, no estilo senegalês, com um casaco amarelo creme, calça azul claro e botas brancas. Uso um óculos vermelho para esconder as olheiras, porque eu tenho três filhos pequenininhos. Mas, muito feliz de estar aqui com vocês e muito feliz de ter esse painel com mulheres, sempre é um privilégio.

E, principalmente, dividir com essas mulheres, que tanto admiro e com quem eu sempre aprendo tanto. Somando aqui, e deixo para falar um pouco mais do mover, mais para frente, mas acho que um dos elementos que já foram trazidos aqui, mas que eu queria muito reforçar, é que um dos mecanismos que são excludentes desde o início no processo de seleção diz respeito muito às proxies que a gente usa. Não tem problema utilizar proxy no dia a dia, inclusive são esses tipos de atalhos mentais, atalhos cognitivos que a gente usa, faz parte do nosso dia a dia e é assim que o cérebro humano funciona.

Mas, historicamente, alguns proxies são utilizados, foram utilizados e continuam sendo utilizados como um mecanismo de filtro automático com propósito de exclusão rápida. E, de novo, não é um problema eles existirem em si, mas é um problema o efeito que ele causa. Número um, inglês.

Como que menos de 3% da população brasileira fala inglês e todas as vagas nas multinacionais exigem inglês, mesmo quando a pessoa apenas lida com os times brasileiros? Ela não tem exposição global. Por que raios ela precisa falar inglês fluente para aquela vaga?

Porque a gente sabe quem são os 3% da população que fala inglês e a gente quer já chegar neles mais rapidamente, então já é um filtro inicial. Nas mesmas universidades, isso está começando a mudar, principalmente com a expansão do ensino privado nos últimos 20 anos, mas, ainda assim, também é um filtro muito utilizado e que, obviamente, precisa cada vez mais ser questionado. O terceiro ponto também são as carreiras mais frequentemente colocadas como desejadas.

Principalmente no mundo no qual a gente está vivendo, com mudanças tão rápidas, principalmente do ponto de vista tecnológico, e a IA é a mais óbvia dela, mas não apenas, cada vez mais vai ser... Esses proxies são muito frágeis, vão se fragilizando cada vez mais. Exemplo, daqui a pouco vai ser muito mais comum a gente fazer chamada de vídeo com alguém que está nos Estados Unidos ou na Finlândia, ou o que quer que seja, com tradução simultânea.

Para que falar inglês? Entre aspas, não estou dizendo que o inglês não é importante, tanto que o Mover este ano vai distribuir mais de 50 mil bolsas de inglês, é importante, mas estou falando como este elemento excludente de partida. Então acho que é muito importante que o processo seja revisto sempre com este critério, que é muito intencional, e aí veja, não é nem só por diversidade, não, mas por eficiência mesmo de empresa.

Quantos talentos estão sendo colocados de lado apenas por esses proxies que já se mostraram insuficientes e contraproducentes no ambiente atual? Então passa por revisar quais são os requisitos para aquela vaga, e aí depois, onde estamos anunciando essa vaga, como estamos comunicando, que tipo de linguagem

utilizamos, e no Mover vemos isso muito frequentemente. Essa questão da linguagem não é secundária.

Até mesmo as imagens que você utiliza, quando diz, trabalhe com a gente. Quem são as pessoas que estão retratadas ali? E depois disso tudo, também esse pós-morte, entre aspas.

Quantos candidatos diversos participaram desse processo de seleção? Como foi a performance deles nos processos? Uma vez contratado, qual o tempo que as pessoas permanecem na empresa?

Como a gente investe para desenvolver e reter esses profissionais? Qual é a taxa de promoção? Enfim, então passa muito mais por uma profissionalização e foco em eficiência do processo de seleção em todas as empresas do que apenas de, vamos dizer que é aberto para todo mundo, ou colocar aquele disclaimer lá embaixo.

Estimulamos, encorajamos a aplicação de pessoas diversas, etc. Passa muito mais por um desenho mais bem feito desse processo que leva em conta todos esses elementos que de partida excluem.

Patrícia Bobbato

Muito bom, excelente. Começamos já o bloco 1. Super bem aí, obrigada, meninas.

A gente falou um pouco sobre vieses, as decisões que a gente toma, e eu queria escutar um pouco da Margarete aqui. A gente falou muito sobre a liderança no final. Tem muito, cai a responsabilidade também por ela aqui.

Como a gente lida com gestores que defendem diversidade no discurso, mas na prática continuam escolhendo os perfis que são parecidos com eles aqui? Acho que você tem muita experiência nesse sentido, principalmente com os CEOs, com os conselhos, enfim. Como é que você nos ajuda aqui nesse sentido?

Margareth Goldenberg

Sim, e muita experiência também com o RH. Minhas melhores amigas são de RH, porque eu convivo muito nos espaços de vocês também. Eu e o RH, vamos falar primeiro da interlocução da pessoa de RH com as lideranças internas.

Vocês precisam vestir um olhar muito mais do que operacional. Vocês não são só executores e executoras. Acho que esse cargo dá para falar no feminino.

Executoras e alguns executores. Vocês são qualificadores das decisões. É responsabilidade de vocês.

Então, esse olhar... Mas eu já fiz a minha parte. Eu levei seis currículos bem equilibrados.

Tem pessoas com deficiência, tem pessoas negras e mulheres. Se o chefe lá não quer, ele só quer entrevistar o homem... Então, eu fiz a minha parte.

Dobro os currículos, enfio embaixo do braço e falo... A gente não transforma dessa forma, a gente não avança, e vocês não avançam dessa forma e nem a organização. É papel de vocês qualificar as decisões.

E, para isso, precisa ter repertório. Então, uma atividade que a Goldenberg faz com muita frequência é trabalhar exatamente com a equipe dos RHs. Como é que, na prática, meu time pode ser inclusivo?

O que eu faço? Porque a gente precisa ter repertório para essas conversas internas. Não é fácil, porque tem uma relação de poder também.

Você está lá, e o cara, sei lá, é VP, e ele falou que vai entrevistar dois homens, devolve esses currículos lá. Você pega e sai da sala. Como é que eu qualifico o meu repertório?

Não para enfrentar nem combater, mas para qualificar essa conversa. A gente tem que tentar colocar de forma aberta, ou seja, explicitar quais critérios estão por detrás dessas decisões com essas falas. Eu só quero entrevistar esses dois candidatos homens.

Leva essas quatro mulheres e guarda para uma próxima oportunidade. O que a gente fala? Desculpa, você poderia me explicar quais são os critérios dentre esses seis currículos que fez com que você selecionasse somente eles?

Tem algum critério? Porque, gente, quanto mais a gente tem processos estruturados, quanto mais a gente tem formatos de entrevistas, de roteiro, de avaliação, de tudo, de forma estruturada e padronizada, menor a interferência de viés, preconceitos e outras questões. Então, a todo momento, a gente tem que tentar fazer eclodir o critério que está por trás.

Porque você não precisa nem combater, ter uma conversa de debate com o seu chefe ou com esse profissional. Basta fazer boas perguntas. Quais os critérios que fez você optar?

Tem algum dos critérios importantes para essa vaga que não contempla aqui nesses currículos? Desculpe, é só para poder qualificar a minha seleção da próxima vez que eu... Exatamente o que tem nesses currículos que aqui não tem que fez com que você definisse?

Porque isso, gente, vai gerar nele própria a reflexão. Depois vocês me contam se dá certo. Mas o que eu vejo é ele falar que tem razão, me dá aqui, deixa eu olhar esses currículos também.

Porque não tem nada consistente por detrás dessa escolha. Porque muitas vezes ele nem olha o currículo, ele olha o nome, a faculdade. Então vocês também têm um papel muito ativo, porque senão a gente não consegue fazer essa roda girar.

E trazer o imperativo de negócio para essas conversas. Porque assim, gente, diversidade, equidade e inclusão, tem três imperativos que são fundamentais para as organizações e as empresas trabalharem. O primeiro é o imperativo moral, nós estamos falando aqui, é uma questão de justiça social, mulheres e homens, pretos e brancos, pessoas com deficiência ou não, qualificadas, com competência, elas têm o mesmo direito de participar dos processos seletivos e de todas as oportunidades de desenvolvimento.

Tem uma questão que é legal, nós temos vários, um aparato legal no Brasil, um arcabouço legal bem robusto, de leis antidiscriminatórias, de racismo, homofobia,

injúria racial, a questão da lei de cotas, ou seja, é legal. Mas tem uma questão que é a narrativa, que mais conecta com esse nível de profissionais, mais de líderes, que é a narrativa de diferencial competitivo para os negócios. Então, nós temos que ir escolhendo, sem nunca ignorar esses outros dois, o moral e o legal, que é por causa disso que nós todas estamos aqui, mas a narrativa do negócio faz muito mais sentido para esse nível de liderança.

Porque ele vai lhe falar que precisa de uma pessoa competente e não de uma mulher, como se fosse alternativa. Mas agora precisa de um cara que dê conta, ele não pode ter deficiência. Não tem negro qualificado, é um cargo muito...

A fala está enganada, errada, baseada em mito e informação errada. Como que a gente quebra isso? Não, não, não, mas não estou pedindo para o senhor entrevistar mulheres ou pessoas negras, são currículos de profissionais muito qualificados e nós vamos perder talento se a gente não entrevistar.

Então, é essa abordagem que costuma fazer sentido e que eu sugiro para essas conversas difíceis.

Patrícia Bobbato

Excelente. Meninas, algum complemento?

Carolina Ignarra

Uma questão importante, Margarete, porque eu falo que as perguntas bem feitas, que foi uma fala importante que você trouxe, que quando existe, por exemplo, o exemplo que a Margarete deu, que certamente vocês aqui já ouviram, já pensaram, já falaram, provavelmente já ouviram muito. Mas eu preciso de alguém muito competente, não pode ser alguém com deficiência. A gente devolve uma pergunta.

Me explica melhor o que você quer dizer? Só de você devolver a pergunta, a pessoa já vai ter o tempo de pensar, já vai ter o tempo de refletir, de entender o que nela, o que ela pensa, o que ela tem de vieses e de estereótipos orientando lá no inconsciente dela a decisão dela de não trazer. Então, a gente tem que, mesmo nessas conversas, ter a intencionalidade.

E a intencionalidade é fazer de propósito. A gente sabe que ninguém acordou para excluir, mas, se você não acordar para incluir, na consequência vai excluir. A gente inclui intencionalmente ou a gente vai excluir como consequência?

Então tem que vir na intenção. Mas a gente precisa fazer vaga afirmativa para a gente ir atrás de pessoas com deficiência, de pessoas negras, de pessoas... Não, tem que fazer intencionalmente.

É intencionalmente. E a gente, na hora que está apresentando as pessoas, os currículos, se a gente está selecionando, e a gente selecionou quatro pessoas, e das quatro, uma é uma pessoa mais privilegiada, vamos apresentar as outras três em prioridade. Ah, Carol, mas aí a gente está excluindo a prioridade.

Foi isso que fizeram com a gente, por isso que a gente fala que políticas afirmativas são políticas de reparação social. Mas, para além da reparação social, também é um processo que você não precisa ficar com peso na consciência, porque essa pessoa que você não escolheu já tem privilégios, ela vai encontrar o trabalho dela. Agora, diferente de uma pessoa, de repente, que tem uma deformidade física, é diferente dependendo de uma pessoa que tem a exclusão por causa da cor da pele dela, que é uma preta muito retinta, e, quando a gente vai clareando, a gente percebe mais possibilidades.

Não é isso que estou aqui entrando na sua pauta? Você pode me completar, Nadi. Sabe o que, Nadi?

Uma das coisas que, enquanto você tosse, vou falar. A inclusão... Não existe pessoa inclusiva de uma pauta só.

Não existe. Não existe. Se você é inclusiva de uma pauta só, é uma militância, não é inclusão.

Inclusão é aquela que tem preocupação, de fato, com todas as pessoas que estão ficando de fora nesse processo todo. Super. E elas se conectam.

Temos visto muito no trabalho que fazemos no Mover, que é focado racial, acaba abrindo espaço para outras agendas também. Que bom. E é o nosso propósito mesmo.

Mas, talvez, voltando um pouco para a pergunta, como o que fazer, como lidar, enfim, com gestores que no LinkedIn têm um texto super inspirador e pró-diversidade, mas que, no dia a dia, acabam sempre selecionando os mesmos perfis. Eu acho que passa por três elementos que já foram tocados aqui. Um é evidências e dados.

É muito importante trazer essa lente de como a gente quantifica, mede e compartilha esses resultados com a liderança. Segundo, é de corresponsabilização. É um papel das lideranças de ou criar incentivos para que tal ocorra, ou ter algum tipo de accountability caso não ocorra.

E já eu falo. E o terceiro é método, que eu acho que é algo que a Margarete descreveu muito bem. E eu acho que essa pergunta, ou me explica melhor, é sempre muito bom.

Acho que realmente é uma boa, porque o papel de vocês também é entender. Não, perfeito, eu só quero saber justamente para, da próxima vez, ser mais assertivo. Acho que isso também é uma coisa que eu já usei muito na minha vida, em diversos momentos, e que eu acho que acaba forçando a pessoa a refletir em algo que é muito possível que foi no automático, e, sem a intencionalidade, o automático produz os mesmos efeitos.

Mas, talvez, trazendo um pouquinho mais essa questão das evidências, ao que eu tinha falado um pouco antes, é superimportante a gente saber, puxa, perfeito, a gente tem trazido um pipeline mais diverso, mas esse pipeline mais diverso, mesmo quando tem as escolas certas ou aqueles habilitadores, ou os proxys, que eu mencionei, que são ainda colocados como os mais desejáveis, ainda assim, essas pessoas diversas não avançam.

O que será que está acontecendo? Ou, quando elas avançam para as entrevistas finais, é sempre por soft skills ou por fit cultural que elas não são efetivamente contratadas. Essa análise de evidências é muito importante, porque, senão, fica tudo no artismo.

Ah, não, é porque as pessoas negras não têm a qualificação necessária. Não, e é muito curioso, porque tem um estudo seminal de diversidade, feito há 20 anos,

mais ou menos, que faz exatamente isso, já foi replicado inúmeras vezes, com os resultados comprovando, que é pegar dois currículos, isso foi feito nos Estados Unidos muitas vezes, e colocar o mesmo currículo, e é perfeitamente o mesmo currículo, mas um se chama James e o outro tem um nome que tem um som mais afrocentrado. E aí esses dois currículos eram enviados e a porcentagem de retornos e pedidos para entrevista com um som de anglicismo mais focado era muito mais chamado do que o outro. Então, é também sobre isso, e as evidências acabam trazendo mais qualidade para essa conversa.

E sobre a accountability, tem algumas empresas que efetivamente, pela taxa de contratação de determinados gestores, quando ela não se move e o time não tem um aumento de diversidade, esse gestor é chamado a dizer por quê. Óbvio que tem um nível de maturidade muito grande para a empresa chegar nesse ponto. Algumas do mover já estão nesse ponto e eu acho que esse mecanismo de responsabilização em você ser obrigado a dizer por que você escolheu um candidato e não outro é extremamente importante.

Patrícia Bobbato

Isso faz muita diferença, mas de fato a gente precisa ter muito dado, gente. O que eu percebo, pelo menos, e vou complementar aqui, é que à medida que a gente tem mais dados, a gente consegue comprovar melhor esse processo. Então, não é só no processo seletivo.

Entrou no processo seletivo? Como é a remuneração? Como é o desempenho?

Porque você começa a acompanhar todo esse processo e, de fato, você consegue mostrar depois que, olha, não tem diferença. Ou, de fato, eu peguei a pessoa com maior potencial, com melhor performance. Então, isso faz muita diferença.

Porque senão fica só na militância também. Então, como é que eu, de fato, vou acompanhando todo esse processo? Super bacana, muito bom.

Bom, queria trazer mais algumas perguntas aqui. E aí, Nath? Olhando, a gente tem aqui um pessoal super bacana olhando para recrutamento.

Como é que o recrutador pode mudar imediatamente para tornar o processo seletivo mais inclusivo? Mas aí eu vou dizer, mas a minha empresa não tem dinheiro, mas a minha empresa não consegue contratar consultorias. Me ajuda aqui a dar dicas de como é que eu posso fazer já rapidamente, a partir de amanhã, um processo mais inclusivo?

Natalia Paiva

Não, perfeito. Antes de ir diretamente nesse checklist, digamos, eu acho que é importante dizer que tem o recrutador, mas tem a outra parte da equação que vocês sabem muitíssimo melhor do que eu, que é o contratante, o gestor, que vai efetivamente dar a palavra final sobre aquela pessoa. Então, essas duas equações, esses dois lados da equação precisam ser pensados, e eu acho que antes do operacionalizável tem algo principiológico também a ser endereçado, que é como que a palavra mérito acaba causando muita confusão na cabeça das pessoas.

Aproveito para dizer que o MOVE, a organização a qual eu represento, é uma coalizão empresarial sem fins lucrativos voltada para efetivamente impactar a carreira de pessoas negras em grandes organizações. A gente usa uma série de ferramentas para isso, sendo uma delas a formação e aceleração de lideranças negras. Então, nesse ano, mais de 3 mil pessoas devem passar por alguns dos nossos programas, que são feitos em parceria com a McKinsey, com o Harvard, com o Sampo, enfim.

Isso é uma parte do trabalho. Uma outra parte importante do trabalho, e eu vou citar só duas, tem sido muito mobilização, criar espaços como esse dentro da nossa rede, a partir de diversos grupos. Então, a gente tem encontros apenas para os diretores de RH, a gente tem encontros apenas para os CEOs, tem encontros apenas para quem lida com a diversidade no dia a dia das empresas, e por aí vai.

E no último encontro de CEOs que a gente fez, foram 55. Então, a gente tem conseguido, de fato, um quórum bom para discutir. A gente levou o professor Daniel Markowitz, ele é professor de Yale, e escreveu um livro que se chama Armadilha do Mérito.

E lá, ele trouxe esse tema para nós, e porque eu acho que é absolutamente fundamental, ele nem tinha isso em mente quando foi discutir o mérito, mas que é absolutamente fundamental para as nossas discussões do dia a dia, é que, de uma maneira muito simplificada, ele coloca que o mérito é uma equação que tem três vetores. Um é talento, o segundo é esforço, dedicação, enfim, e o terceiro é formação. Ele fala que talento e esforço são mais ou menos distribuídos igualmente na sociedade.

Tem talentos incríveis que não têm acesso, e tem talentos incríveis que têm, e esforço também. Mas formação, não. Formação vem perfeitamente de oportunidades, acessos e, em muitos casos, privilégios.

Então, quando colocamos o mérito como central e esquecemos, ou não vemos, outras oportunidades de desenvolvimento, estamos apenas perpetuando, e aí ele começa a fazer uma discussão bem aprofundada sobre como, na nossa sociedade, temos cada vez mais privilegiados os rótulos e os selos aprovadores do que, efetivamente, as capacidades individuais de entrega e de energia, etc. Mas, chegando até aí, é importante entendermos que, quando falamos sobre mérito, estamos falando também sobre privilégio, acesso e oportunidades. Então, é importante entender o que é um talento esforçado e que podemos investir e ele vai render bastante, ou quando estamos apenas perpetuando essa lógica.

E essa perspectiva precisa ser compartilhada dentro da liderança, precisa ter esse entendimento. Mas, a despeito disso, a despeito desse entendimento, pensando nesse checklist aqui, acho que tem algumas coisas, algumas até que já falei. Primeiro, passa por entender quais são esses elementos que são necessários para estarem na descrição da vaga e os que não são necessários para estar na descrição da vaga e que estamos fazendo no automático.

Acho que o inglês é sempre um excelente exemplo, pelo que comentei antes. Mas há outros, há vários outros. Então, como conseguimos entender isso?

Vou dar até um exemplo aqui. Uma vez um CEO me mandou uma mensagem, dizendo que estava procurando um novo CTO para a empresa. Você tem alguém para indicar?

Falei, tenho, tenho algumas pessoas. Mas essa pessoa precisa estar na mesma posição, numa empresa similar à que atua, na mesma indústria. Falei, então não precisa de mim.

Mas é isso, não sou eu que vou ajudar. Mas o ponto é que é isso. Se nós também vamos pelo mesmo mindset, o mesmo método, o mesmo modelo, nós não vamos sair.

Então, precisamos efetivamente entender o que é necessário e entender o que é só um filtro automático excludente. Acho que o segundo é ampliar mesmo os canais de divulgação. Então, mover apoia muitas empresas conectando oportunidades com uma rede muito mais ampla.

Mas é muito importante a gente pensar, principalmente, de novo, dentro de regimes híbridos e cada vez mais impactados por novas tecnologias, é necessário realmente a pessoa estar no eixo São Paulo e Rio. Então, acho que também ampliar esse olhar do ponto de vista regional também é absolutamente fundamental. Nós somos um país imenso e muito da diversidade do país está muito no norte e no nordeste, e a gente ainda não olha para lá tanto.

Acho que também um outro modo importante a gente pensar é as perguntas que são feitas. Então, quais são as perguntas centrais para ver para além de formação, experiência, potencial e habilidades? E competências.

Acho que isso é o dia a dia do trabalho de vocês, e vocês entendem e sabem muito mais disso do que eu, mas acho que a gente ainda corre muito esse equívoco de ficar centrado no que é mais conectado à expressão de privilégio do que efetivamente capacidade de geração de valor dentro daquela organização. Acho que um outro ponto, principalmente quando a gente pensa em pessoas diversas, e aí falando de pessoas negras, pessoas com menos acesso a oportunidades, pessoas de baixa renda, pessoas que são fora do eixo Rio-São Paulo, etc., transparência sobre o processo e saber como ele ocorre importa muito mais do que a gente imagina. E eu falo isso, vou até falar um pouco da minha experiência, que é algo muito menor do que poderia ser, porque o dia a dia mostra magnitudes muito maiores do que essa, mas eu lembro que, quando eu fui

fazer o MBA, tinha muitos dos meus colegas pós-MBA, e o MBA que eu fiz foi na escola de negócios fora, porque eu ganhei uma bolsa.

Todo mundo fica dedicado o dia inteiro estudando, o dia inteiro fazendo, e já quando começa a chegar no fim do MBA, as pessoas começam a se preparar para algumas vagas. E tinham pessoas estudando, fazendo grupos de estudo, para aplicar para as grandes consultorias, que tem um método de avaliação, de seleção, muito específico, e que tem o QIES, enfim. E eu não fazia a menor ideia do que era isso.

Então, nem quis saber disso, e aí, um ano depois, quando efetivamente eu fui participar de um processo na McKinsey, eu não sabia quais eram os códigos, eu não sabia quais eram os métodos, porque a minha formação é muito diferente, é muito alheia a isso, e, nesse caso, faz muita diferença. Mas, fora isso, quando a gente vê no dia a dia, quem que responde, onde que eu sei informação sobre isso, etc., etc., é muito intimidador para quem não conhece esses códigos, não saber quais são as regras do jogo. Então, acho que quanto mais a gente conseguir ser transparente, direto, a gente favorece quem não está acostumado a estar nesse ecossistema já.

Patrícia Bobbato

Queria até ver, Carol, Margarete, complementando, tem alguma métrica ou indicador que vocês entendem que é fundamental, olhar o processo, que eles possam acompanhar e avaliar tudo isso?

Margareth Goldenberg

Bom, eu sou fã de indicador. Sim, acho que tem muitos quiptais aí. Porque uma coisa que você trouxe, que a gente reforçou aqui, é fundamental.

Não tem método melhor para combater preconceito, mito, estereótipo, viés, achismo, do que dados e fatos. Não tem outra forma. Senão você vai combater com achismo.

Você acha isso? Não, é porque eu acho aquilo. E aí você não vence a conversa.

Então, essas métricas são fundamentais. Em alguns pontos da conversa com essas lideranças, você pode levar. Olha, das 100 vagas que nós abrimos no primeiro semestre de 2026, 98 foram homens contratados.

Acho que tem alguma coisa, ou 100% brancos, ou não conseguimos contratar. Então, vários indicadores que eu sugiro acompanhar. O primeiro deles é o mais óbvio, a diversidade de candidatos inscritos.

Porque aqui a gente já consegue detectar um desafio de marca empregadora, que tem isso também, não é, gente? Quando eu escuto das empresas, não, mas a gente abriu a vaga e não estava de forma alguma excluindo mulheres negras. Mas elas não se inscrevem?

Pessoas negras não se... Então, acho que não tem no mercado. Pessoas com deficiência não se inscrevem.

Aí eu pergunto, mas uma mulher negra executiva potente, ela quer trabalhar na sua empresa? Porque nós, grupos minorizados, exatamente por conhecermos os desafios e as barreiras, procuramos empresas que tenham um posicionamento e uma atuação genuína e alinhada com o posicionamento em relação à inclusão. Se eu sou uma mulher executiva negra que trabalha em engenharia, que é um cargo muito requisitado, eu quero a melhor empresa que tenha vagas nessa área que trabalhe com o tema de forma genuína.

A gente entrevista a empresa, não é?

Patrícia Bobbato

A gente entrevista, não é? Sem dúvida.

Margareth Goldenberg

Então, a marca empregadora, ela reflete a verdade do que você faz em direitos humanos, sustentabilidade, SD, diversidade, inclusão e tudo mais. Então, essa é a primeira pergunta. Existe diversidade nos candidatos que se inscrevem?

Se não existir, já tem um problema aí que a gente precisa resolver anterior, seja de onde eu estou publicando, da marca empregadora e tudo mais. O segundo indicador é a taxa de avanço por etapa. Isso também mostra...

Eu tenho diversidade na entrada, na inscrição, e, no primeiro momento, quando tem análise de currículo, já sai daquele filtro 90% não diverso. Então, a taxa de avanço, pode ser que um currículo oculto ajude vocês. A gente faz isso com muita frequência.

Tira o nome da faculdade que se formou, tira a foto, não conta se é mãe ou não. Gente, mães, candidatas mães com crianças até três anos têm 70% menos chance de serem contratadas. Então, pensem nisso na próxima vez, ou vocês mesmos que devem ter filhos abaixo de três anos.

E 100% menos probabilidade de serem promovidas. Então, omitam se têm filhos, se é mulher, se é homem, o endereço onde mora, a faculdade. Outro indicador importante para acompanhar, além de avanço em todas as etapas, é a questão da taxa de aceitação das ofertas.

Então, se inscreveram, mulheres se inscreveram, pessoas negras se inscreveram, chegou a ser entrevistada, mas não aceitou a nossa proposta. Verifiquem as propostas que estão sendo realizadas para mulheres e homens, pessoas brancas e negras, pessoas com deficiência.

Carolina Ignarra

56% das pessoas com deficiência dizem que já receberam uma proposta abaixo da sua qualificação.

Margareth Goldenberg

E tem um outro dado, eu sei que nós estamos falando de atração, mas um outro dado que eu lido o radar de inclusão e que eu falo muito, que me impressiona, não sei se é 60% ou algo próximo disso, das pessoas com deficiência nunca foram promovidas... 67%. Então aumentou nesse último.

77% das pessoas profissionais com deficiência nunca foram promovidas nos últimos dez anos.

Carolina Ignarra

Com mais de três anos de empresa, os respondentes, e, na nossa experiência, tem gente que está há 20 anos na mesma empresa, no mesmo cargo. E ainda ela é culpabilizada, ela está lá ainda por quê?

Margareth Goldenberg

É o imóvel, só falta pôr aquele numerinho de objeto permanente, como é que se chama, de cadastrar patrimônio. Porque você dá um check na contratação pela cota e nunca mais olha essa pessoa, esse profissional. Então, acompanhar.

Mulheres, em geral, recebem propostas de remuneração já na entrada, menores do que homens. Mulheres negras, mais ainda, porque vamos olhar e acompanhar também esses indicadores de oferta. Estou lendo uma lista e, cada vez que paro, tenho que pôr o código.

Mas sou uma pessoa muito ágil. A outra coisa, gente, é a retenção após contratação. Isso é fundamental.

Eu sei que já passa, se formos olhar pelas áreas de RH. Mas é importante vocês olharem. Gente, aquelas profissionais ABCD, que a gente pôs aqui, estava superencantada.

Como elas estão seis meses depois? Estão avançando? Porque, muitas vezes, empresas abrem as vagas, contratam profissionais de grupos minorizados para poder justificar depois que não deu certo.

O reforço do mito, eu falei, eu tentei contratar essa pessoa negra, eu falei que ela não tinha o padrão. Ficou três meses, está vendo? Eu falei que a mulher não ia dar conta, que era um cara com muito punch, que mulher é muito emocional, muito dramática, que não dá conta de nada.

Vocês colocaram a mulher. Então, olhem para isso. Exijam também critérios objetivos e avaliação objetiva.

Senão, a gente achando que está ampliando a inclusão da empresa, a gente está reforçando a exclusão e fica se repetindo essas questões. Esses são alguns deles, mas me procurem, porque eu tenho listas de indicadores. Eu queria contribuir aqui.

Carolina Ignarra

A Natália e a Margarete já falaram muitas coisas que vão servir também para a pessoa com deficiência. E tem questões específicas que vale a pena eu complementar. De indicadores.

Para quais cargos eu estou abrindo vagas para pessoas com deficiência? Já sabem por que eu estou falando isso. Porque para pessoas com deficiência só tem vaga na base.

Agora, após 22 anos, a Lei de Cotas vai fazer 36 anos agora, no mês que vem. 36 anos. A gente tem 22 de exercício dela, porque ela começou a ser fiscalizada a partir de 2004 com o decreto 5296.

Então, pensa, um pouquinho mais de duas décadas, a gente começa a ter gente que entrou, que fez sacudade, que cresceu, que tem experiência, que tem um currículo que dá para olhar o currículo sem nome, sem nada, e só ver as qualificações, porque já conseguiu. E esse, quando sai da empresa, não consegue mais trabalhar. Essa pessoa qualificada não abre vaga para ela.

Na Talenta e Cuida, a gente faz um esforço sobrenatural para que os nossos clientes abram vagas que não sejam aquela vaga de entrada. Então, esse é um ponto superimportante para a gente pensar nos nossos indicadores em quais vagas as pessoas com deficiência estão entrando. Vai continuar sendo, por enquanto, que a maioria vai entrar nos cargos de base, se estiver proporcional aos restantes, porque a maioria de todas as empresas geralmente entra em vagas.

A gente abre mais vaga de entrada. Se estiver proporcional, está valendo. Se estiver desproporcional, a gente está excluindo.

Eu queria falar um pouquinho, um acréscimo aqui, que tem a ver com a pessoa com deficiência, no que a Nath trouxe da questão da meritocracia. A meritocracia não é errada. Eu também, na Talenta e Cuida, tenho 40 talentos.

Inclusive, dois estão aqui, o Cláudio e a Liliane, aprendendo um monte junto com vocês. Aliás, eu até recomendo que vocês se aproximem deles. Se vocês querem aprender a fazer recrutamento, seleção de pessoas com deficiência, fale com eles, porque os dois são demais.

A gente tem 40 pessoas. E, obviamente, quando eu estou fazendo o processo para incluir alguém no meu time, eu quero que seja a melhor. Mas quais são os critérios da meritocracia de o melhor?

Para mim, o melhor é, se for mais diferente, melhor. Porque no meu time, aqui, eu já tenho muita mulher. No meu time, eu já tenho...

Às vezes, eu faço vaga afirmativa para o homem, para ver se dá para dar uma equilibrada. É a diferença que complementa. O processo de meritocracia, o conceito de meritocracia, não é injusto.

Ele é injusto porque a régua é injusta. Vamos pensar. A meritocracia é num básico.

Se a pessoa, a criança ou o adolescente, tinha uma escrivaninha para estudar, ele já é uma pessoa muito mais privilegiada e com mais possibilidade de estudar do que crianças que têm a mesa da cozinha para estudar. Ou não têm nem mesa na cozinha. Percebem que o privilégio vai norteando o mérito?

Esse estudou mais, estudou mais, porque quando ele voltava de motorista, agora de Uber da faculdade, ele tinha tempo de estudar. O outro volta de trem, volta de ônibus. Tem uma série de questões que têm que ser olhadas.

E, no caso da pessoa com deficiência, ainda temos um acréscimo que se chama fadiga de acesso. Não sei se vocês já conheceram esse conceito, mas fadiga de

acesso é um conceito que já está ratificado pela academia. Está em uma tese de uma estudiosa chamada Anika, e a Anika trouxe fadiga de acesso.

E a gente que tem deficiência em ler fala que é isso que sinto e não sabia. Eu tenho que me planejar infinitamente mais do que qualquer pessoa que não anda de cadeira de rodas para ir em qualquer lugar. E, quando eu chego no lugar, falo assim, mas eu vou no médico.

Mas você não avisou que era cadeirante? Eu tenho que avisar? Eu tenho que avisar, porque o médico atende no andar de cima.

E esse planejamento todo cansa a gente. E, no meu caso, é fácil de entender, porque estou falando de uma estrutura física que a gente vê que faltou acesso. E a pessoa autista que tem que pensar se o ambiente vai ser ruidoso ou não, se vai ter um lugar para fazer o processo de regulação emocional.

E para a pessoa surda que vai ter que saber se as pessoas vão falar com o microfone na cara ou não, e não vem. Os espaços não foram feitos para a gente. Então, tudo fica muito mais distante.

Os métodos não foram feitos para... Tudo fica muito mais distante. Então, não podemos romantizar e achar assim, a pessoa com deficiência, se a gente esconder...

Ela pode ser escolhida pelos... Não vai ser. Primeiro porque não tem experiência, não tem referência, tem muito pouco tempo que o mercado está...

Algumas empresas estão dizendo que a gente é bem-vinda lá. Não posso nem falar pelo mercado todo, porque, após 36 anos de lei de cotas, elas acreditam que apenas 54% das cotas estão cumpridas. Se eu fosse uma pessoa líder de uma grande organização, eu teria vergonha desse indicador.

Eu teria vergonha da cota estar cobrando a gente, porque todo mundo que está aqui sabe que existe que é obrigado a contratar a pessoa com deficiência. Se eu fosse o CEO das grandes empresas que não tem cota cumprida, eu teria vergonha. É a mesma coisa que não cumprir lei, é a mesma coisa que não pagar pensão, é a mesma coisa...

Enfim, é a mesma coisa, não. É não cumprir lei. É importante pensarmos que, para a pessoa com deficiência, ainda tem muitas barreiras para termos currículos de igual para igual.

A gente não tem ainda volume de currículos que a gente possa fazer uma competição de igual para igual. A gente precisa ainda de muito entendimento e mergulho em questões comportamentais, que entram naquilo que a gente estava falando, Pathy, do que está oculto, do que a gente não está percebendo. Existem comportamentos que são herdados do capacitismo estrutural.

A gente, muitas vezes, é introspectivo. Às vezes, a gente é reativo, até agressivo. Isso é explicado psicologicamente.

Quando o ser humano está em alerta, e eu fico em alerta, porque a sociedade já começa duvidando de mim. Estou toda hora tendo que provar minha capacidade. Quando o ser humano fica em alerta, psicólogos e psicólogos, o que a gente aciona?

Luta-fuga. Percebe que a fuga tem a ver com o mecanismo de defesa? Se você seleciona pessoas com deficiência e não conhece o capacitismo e não conhece os comportamentos que são herdados, possivelmente você está avaliando a pessoa com deficiência de uma forma muito injusta.

E deixando de olhar valor para competências que a gente desenvolve, por termos que enfrentar um ambiente, uma sociedade com tantas barreiras. Então, é importantíssimo a gente mergulhar nisso e também ensinar liderança para tudo isso que elas falaram aqui acontecer. A pessoa com deficiência só é difícil encontrar para a empresa que ainda não sabe incluir.

Exatamente.

Patrícia Bobbato

Muito bom. Gente, está sendo uma aula, pelo menos para mim. Então, espero que para vocês também aqui.

A gente está chegando no finalzinho já, mas eu não posso deixar de perguntar para cada uma de vocês, olhando o futuro do recrutamento. A gente vem olhando muito para todo o processo de I.A. Então, a inteligência artificial, de fato, está em tudo que a gente vem fazendo hoje em dia. O que vocês entendem?

Qual é o parecer de vocês com o impacto da I.A. nos processos seletivos? Como é que a gente pode aqui aprender a ter esse cuidado? Porque, por um lado, quem constrói tudo isso somos nós, seres humanos, aqui.

Então, que viés eu estou colocando no meu prompt? Como é que eu estou fazendo todo esse processo? Então, como é que vocês estão vendo o futuro do processo seletivo?

Eu vou pedir para cada uma fazer, e a gente faz o fechamento depois.

Carolina Ignarra

Obrigada. Tá bom, posso começar. Acho que tem dois principais vetores.

Um é como utiliza-se a ferramenta e as ferramentas de I.A. dentro do processo de recrutamento e seleção. O outro é o impacto que o avanço da I.A. vai causar no mundo do trabalho como um todo e, conseqüentemente, também nos processos de como atrair, reter e ampliar talentos internamente. Sobre o primeiro ponto, eu queria trazer um elemento que é muito fundamental, mas imagino que muitos já saibam, mas eu queria muito ressaltar, é que quando a gente pensa em I.A. generativa e tudo que a gente está falando agora está com muito isso em mente, o que é ela? Nada mais é do que um modelo probabilístico a partir de treinamentos de dados, de zilhões e zilhões de dados. Ou seja, a partir do que o mundo já produziu e o que o seu prompt vai estimular, o resultado vai vir. E isso desde um chat que a gente usa mais no dia a dia até outros sistemas que usam esses modelos que foram treinados a partir disso.

Ou seja, se não houver uma boa governança e um bom entendimento de como a ferramenta funciona, ela vai apenas reproduzir os vieses já existentes no mundo que ela usou para treinar. Então, tem várias salvaguardas que os próprios modelos já utilizam, e aí falando de M9 do Google, chat IPT da OpenAI, Cloud da Anthropic, etc. Mas, para além disso, cada ferramenta, ou seja, o sistema que

uma empresa utiliza para vender para vocês uma solução de IA, ela vai ter camadas adicionais de elementos que podem ou reproduzir ou mitigar vieses.

Então, é muito importante, toda vez que vocês forem contratar uma ferramenta ou utilizar uma ferramenta dessas, vocês perguntem sobre isso, quais são os mecanismos que vocês utilizaram para reduzir a reprodução de vieses XYZ. Ou seja, é importante vocês estarem atentos a como essas ferramentas operam e quais tipos de perguntas vocês precisam fazer para contratar, entender e utilizar. Então, acho que esse é um ponto importante.

Mas o segundo ponto, que é igualmente importante, mas que é mais filosófico, digamos assim, porém muito conectado com o nosso dia a dia, é que cada vez mais elementos como esses, que são proxies problemáticas, que eu mencionei um pouco antes, eles vão importar cada vez menos e, se a gente não prestar atenção nisso, a gente vai perder um bonde muito importante, vai perder muitos talentos que vão ser alocados em outros lugares. Exemplo, sim, cada vez mais questões como qual faculdade você fez, o que você estudou na faculdade, quantos idiomas você fala, como não sei o que, vai ser menos relevante. E essa carreira que ela vai transitar, e que você cada vez mais...

Qual é a sua profissão? Eu, pelo menos, nunca sei o que escrever, quando há profissão e tal. Eu me formei em jornalismo, 20 anos atrás, o que eu faço é tudo menos isso.

Margareth Goldenberg

Minha mãe faleceu, eu sempre ilustro assim, minha mãe faleceu sem saber o que eu fazia, ela não sabia dizer.

Carolina Ignarra

Não é uma coisa só, a pessoa não entendeu. Eu acho que o futuro do trabalho vai cada vez mais questionar esse tipo de caixas, rótulos, e, mais do que tudo, mentalidades fixas, que eu acho que ainda norteiam muitos processos de busca e seleção.

Margareth Goldenberg

Perfeito. Você ia falar? Acho que a Nath colocou uma estrutura ótima.

Vou só complementar algumas coisas. Tem, inclusive, pesquisas... O LinkedIn tem feito...

Vocês sabem que o LinkedIn tem um núcleo de pesquisas sobre vagas e recrutamento, que a gente encontra no próprio LinkedIn, que é muito rico, porque a base que eles têm é maravilhosa, que nos ensina muito. Eu descobri há pouco, e estou seguindo, e tem estudos bem interessantes, globais. E um deles é a tendência futura, atual em algumas empresas, e que recomenda como futura, de recrutar não olhando a experiência, exatamente para combater esse tópico que a Nathália trouxe.

Mas ela tem que estar trabalhando em uma empresa do mesmo setor, no mesmo carro. Não é a experiência e por onde ela passou, mas as habilidades e competências dela. Então, é a seleção por habilidades, por skills, e não por experiência.

Muitas vagas e muitas demandas de cargos, muitas vezes de áreas muito diferentes, demandam as mesmas habilidades. E aí você precisa da técnica aprender especificamente o que precisa ser feito ali. Mas a habilidade que você desenvolve para construir uma fábrica de automóvel é a mesma coisa de uma fábrica de avião.

Então, você tem as habilidades para aquilo, você precisa de um manual novo para você adequar. Então, a gente perde muito, esse profissional que está procurando alguém do mesmo cargo, na mesma empresa, do mesmo setor. Quantos tem no Brasil?

Dez, oito? E desempregados procurando... Então, você vai limitando cada vez mais.

Então, esse olhar por habilidades e decisões cada vez mais explicitadas e não frugais ou frágeis, a ponto de serem questionadas, essa é uma tendência que vai cada vez ser mais forte. A gente não pode... O achismo cada vez menos vai dominar.

Exatamente por causa de AI e outras questões. Nós vamos ter que ter os dados, as fontes, a transparência, e isso é o futuro, vamos dizer, dessa área especialmente de entrada de talentos nas organizações.

Carolina Ignarra

Bom, gente, todo mundo usa IA, a gente já usa IA há muito tempo, está assustando o jeito que ela está chegando. Mas eu queria dizer que a IA não é para todo mundo. A gente tem 29% da população que é analfabeta funcional, não sabe interpretar um texto.

O indicador é que de 8% a 10% da população brasileira sabe fazer uma boa interpretação de texto. Então, a gente não tem a IA para todo mundo. A gente tem um desafio com a IA.

A IA é importantíssima, ela sobrepõe várias questões de acessibilidade, acelerou várias coisas importantes para quem não enxerga, para quem não escuta, e que a gente tem que entender que é um benefício para a humanidade. Mas a IA vem substituir os cargos de operacional, e as pessoas com deficiência estão aonde? Corremos um risco de continuar no operacional, de não crescer e não existir.

E, por fim, eu queria falar que a gente alimenta a IA com o que a gente faz de pronte, com o que a gente faz de texto, com o que a gente produz, mas a IA vê, ela sente, a IA já é uma coisa, se ela estiver aqui, ela faz uma análise bobeadada, ela vai saber até quanto a gente está devendo ou quanto a gente tem de riqueza acumulada. O que significa o quê? Enquanto as faculdades de medicina só tiverem gente branca...

Há oito anos, a gente fez uma palestra de diversidade e a gente colocou lá no Google... Por favor, me mostre uma foto, por favor. Não é que eu tenho que pedir um favor para a gente, para a IA.

Me mostre uma foto de pessoas formadas em medicina, um grupo, só branco, pouca mulher, só branco. Aí a gente pediu para fazer uma foto de um monte de pessoas que trabalham como garis, só negros. E aí, recentemente, eu fiz a mesma busca, apareceram as mesmas fotos.

E se a IA ver tudo o que a gente publica, tudo o que está por aí, é isso que ela vai continuar trazendo como IA na hora de fazer a avaliação de pessoas. Então, acho superimportante a gente ter muita atenção humana ainda aos IA. Muito bom.

Patrícia Bobbato

Gente, o tempo se esgotou. É a hora. Mas eu vou pedir um minutinho de cada uma.

Que mensagem final vocês querem dar para esse grupo que ficou tão atento, tão junto com a gente nessa uma hora? E nos deem uma mensagem aqui, por favor.

Margareth Goldenberg

Bem rapidinho. Acho que o recado que quisermos deixar para vocês é que recrutamento inclusivo não é favorecer alguém. É a gente trabalhar com clareza, com consciência, para retirar esses filtros invisíveis que impedem que pessoas competentes, qualificadas, com talentos, não possam entrar nas empresas de vocês.

Então, ganha, nesse caso, as pessoas, ganham vocês como equipe, a sociedade e o negócio pelo qual vocês trabalham.

Natalia Paiva

Assino embaixo em tudo o que a Margarete falou e acrescento só mais um elemento, que a própria Margarete tinha falado na resposta anterior sobre foco em habilidades, nos Estados Unidos eles chamam de Skills First, abordagem Skills First, e que, cada vez mais, isso veio muito primeiramente conectado com diversidade. Inclusive, tem uma organização parceira do MoVê nos Estados Unidos que, por conta de tudo o que está ocorrendo nos Estados Unidos, deixou de focar em queremos ampliar a equidade racial e colocou essa lente Skills First, porque tem tudo a ver. E, mais do que isso, e o que eu quero deixar aqui de mensagem final, é que uma abordagem como esta, como muito do que tratamos em diversidade, não é apenas com foco em impacto social, mas é sofisticação de gestão de talentos.

Quando falamos sobre diversidade, equidade e inclusão, não é apenas sobre justiça social, é sobre sofisticação de gestão de talentos, principalmente em um país como o Brasil. Estamos falando de como sermos mais eficientes dentro desse ambiente de gestão de pessoas, garantindo que o sistema onde operamos, e o ecossistema onde estamos, consiga efetivamente dar as condições necessárias para que todos os profissionais gerem mais valor para a organização. Eu quero dar de recado final uma frase que está pequenininha aqui no meu bottom, que fala nada sobre nós sem nós.

Eu ia vir com a camiseta, mas estava lavando. Nada sobre nós sem nós. Este é um mantra das pessoas com deficiência, um mantra global.

Nós, pessoas com deficiência, levamos esta frase para a Convenção da ONU, que acontece todo ano, para discutir os direitos da pessoa com deficiência. Em 2006, já temos quase 20 anos desse mantra, e nada sobre nós sem nós é um recado para vocês. No grupo de vocês, na equipe de vocês de seleção, tem pessoas com deficiência?

Se tiver pessoas com deficiência selecionando junto com vocês, vocês vão descobrir várias coisas, inclusive quantos processos seletivos foram excludentes para ela chegar até vocês. Ela já vai ter experiência para contar. Fora isso, provavelmente, ela está inserida em uma comunidade, ela vai ajudar na atração.

Fora isso, ela vai dar know-how, vai dar conhecimento, porque podemos aprender muito letrando, vendo vídeos, lendo materiais, mas aprendemos muito mais quando convivemos.

Patrícia Bobbato

Meninas, muito obrigada. Foi um prazer aqui. Mulheres superpotentes.

De verdade, aprendi um monte. Muito obrigada mesmo. Eu quero agradecer a todos vocês que puderam estar junto aqui, escutando e tendo essa aula.