

**ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"**  
**Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio**

**João Abiel do Amaral Machado**

**VIESES INCONSCIENTES NO PROCESSO SELETIVO**

**Araraquara**  
**2021**

**João Abiel do Amaral Machado**

**VIESES INCONSCIENTES NO PROCESSO SELETIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio sob a orientação dos Professores Gabriela Messias da Silva e Vicente Aparecido Sacarambone.

**Araraquara  
2021**

**João Abiel do Amaral Machado**

**VIESES INCONSCIENTES NO PROCESSO SELETIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna deOliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio**.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_.

Banca Examinadora:

---

Prof. Orientador: Gabriela Messias da Silva

---

Prof. Avaliador: Vicente Apraecido Sacarambone

---

Prof. Avaliador: Paula Ferreira dos Anjos

## RESUMO

O processo seletivo inclui um conjunto de técnicas que auxiliam na seleção do candidato mais adequado para uma determinada vaga. Como o nome sugere, é um processo, e, para ser eficaz, requer planejamento, execução, verificação e ação. O viés inconsciente é geralmente definido como a tendência ou preconceito de um indivíduo de apoiar ou se opor a uma coisa, pessoa ou grupo com base em seus julgamentos e pensamentos relacionados a experiências anteriores armazenadas no cérebro. Em outras palavras, sem perceber isso, eles afetarão as atitudes pessoais. Portanto, são generalizações baseadas em estereótipos como raça, classe, etnia, idade, gênero e orientação sexual. Eles existem porque, no pensamento, os julgamentos automáticos são derivados de associações armazenadas na memória. Essas crenças são incorporadas sem perceber e governam o comportamento humano de uma forma quase natural. No processo seletivo, esses preconceitos aparecerão quando o responsável pela seleção deturpar ou ignorar os resultados de provas e entrevistas para comprovar que prefere outro candidato ou justificar a antipatia por um candidato.

**Palavras-chave:** Viés. Preconceito. Processo seletivo. Eficaz.

## **ABSTRACT**

The selection process includes a set of techniques that help in selecting the most suitable candidate for a given position. As the name suggests, it is a process, and to be effective it requires planning, execution, verification and action. Unconscious bias is generally defined as an individual's tendency or prejudice to support or oppose a thing, person, or group based on their judgments and thoughts related to past experiences stored in the brain. In other words, without realizing it, they will affect personal attitudes. Therefore, they are generalizations based on stereotypes such as race, class, ethnicity, age, gender and sexual orientation. They exist because, in thought, automatic judgments are derived from associations stored in memory. These beliefs are incorporated without realizing it and govern human behavior in an almost natural way. In the selection process, these prejudices will appear when the person responsible for selection misrepresents or ignores the results of tests and interviews to prove that he prefers another candidate or to justify dislike for a candidate.

**Keywords:** Bias. Prejudice. Selective process. Effective.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>1 CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>8</b>
1.1 A importância da gestão de pessoas para a empresa .....	8
1.2 Conceitos de seleção.....	9
1.3 A importância da seleção de pessoas.....	9
<b>2 LIDANDO COM O QUE O DIFERENTE</b> .....	<b>11</b>
2.1 Os vieses inconscientes .....	11
2.2 Como o viés inconsciente afeta as organizações .....	12
<b>3 OS TIPOS DE VIESES INCONSCIENTES</b> .....	<b>13</b>
3.1 Viés de afinidade .....	13
3.2 Viés de confirmação .....	14
3.3 Efeito Halo.....	15
3.4 viés de conformidade.....	16
3.5 Efeito contraste .....	17
<b>4 PREVENÇÃO AOS VIESES INCONSCIENTES</b> .....	<b>19</b>
4.1 <i>People Analytics</i> .....	19
4.2 Seleção às cegas.....	20
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>24</b>
<b>Anexo A – Declaração de Autenticidade</b> .....	<b>26</b>

## INTRODUÇÃO

O processo seletivo é um conjunto de técnicas utilizadas para recrutar pessoas para cargos específicos. É por meio dele que se determinam as características e habilidades dos candidatos para entender se são consistentes com os objetivos, missão, visão e valores da empresa.

O processo de recrutamento e seleção já existe há muito tempo. Uma vez iniciada a organização das primeiras civilizações, já era possível perceber esse sistema: a escolha da pessoa mais capaz de realizar determinada atividade.

Com a Revolução Industrial do século XVII, a divisão do trabalho foi bastante expressiva, afastando o trabalhador do processo criativo e dando-lhe o direito único de realizar o trabalho. O recrutamento e a seleção passaram por vários momentos, acompanhando o processo histórico e, hoje as empresas buscam colaboradores com comportamentos específicos que se adaptem às suas visões e objetivos.

Quanto aos vieses inconscientes, todo indivíduo possui um conjunto de estereótipos sobre diferentes grupos, estereótipos que vêm de situações e experiências vividas, como lembranças de infância, conversas com amigos e até notícias que observamos na nas mídias. Os vieses servem como um banco de informações pessoal, permitindo formar uma opinião preconcebida sobre tudo em torno de um ambiente interativo.

No momento em que se encontra alguém pela primeira vez, o cérebro, de forma involuntária, realiza seus pré-julgamentos, facilitando estereótipos da pessoa à frente. Este processo cognitivo é tendencioso. As pessoas acreditam que veem as umas às outras como elas são, mas o que realmente veem é a maneira como querem vê-las, por isso tendem a abordar apenas aqueles que são mais parecidos consigo. Não confiam naqueles que são diferentes de si.

Existem vários obstáculos invisíveis que tornam difícil construir uma força de trabalho diversificada e de alto desempenho. Um desses obstáculos são os vieses inconscientes.

Os vieses inconscientes podem tanto afetar o processo de tomada de decisão cotidiano, quanto a tomada de decisão os processos seletivos. Ele é

responsável por criar desigualdades no acesso às oportunidades. Portanto, é vital entender o que são os vieses inconscientes, quais são e como evitá-los.

O primeiro passo para combater os vieses que podem passar despercebidos no comportamento diário do local de trabalho, é determinar a forma como eles se manifestam no ambiente corporativo.

A formação de tais estereótipos nas mentes das pessoas ou grupos é inevitável. No entanto, vincular julgamentos de valor a tais vieses geralmente leva a preconceito e discriminação. E, obviamente, isso tem uma série de consequências para a vida social, inclusive para o ambiente corporativo.

Dada a situação e como afeta negativamente a seleção e a convivência dos trabalhadores, convém que se estude métodos e exemplos de como as empresas podem resolver este problema de forma inteligente.

Essa pesquisa bibliográfica será elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos e periódicos, além de, ocasionalmente, pelas investigações realizadas por meio da coleta de dados junto às pessoas ou grupos através de questionários ou entrevistas, visando gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidos à solução dos problemas, traduzir opiniões e informações em números utilizados para a sua classificação e posterior análise e identificar os fatores que determinam e explicam tais fenômenos.

O grupo mais abrangente de pessoas que se pretende representar com a pesquisa e resultados são os cooperadores envolvidos no processo seletivo e posteriormente os cooperadores de qualquer processo da empresa, tendo em vista que todos os indivíduos estão sujeitos à influência dos vieses analisados. As pessoas que respondem à pesquisa variam de estudantes colegiais até profissionais da área administrativa, incluindo recrutamento e seleção.

A pesquisa utilizará de argumentos em diferentes áreas do conhecimento com o intuito de chegar a uma conclusão. Para isso, acrescenta informações novas para argumentos que foram dados anteriormente.



## **1 CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas é um conjunto de tecnologias de recursos humanos que visam o desenvolvimento do capital humano de uma organização, visando melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa (CHIAVENATO, 1999).

Investir nas equipes pode deixar os profissionais mais satisfeitos e dedicados ao trabalho, o que impactará positivamente sobre os objetivos e negócios da empresa.

Essa é a abordagem básica que pode dar continuidade ao crescimento da empresa, utilizar talentos, orientar o trabalho na área de recursos humanos e garantir melhores resultados.

Para tanto, os gestores devem se alinhar à equipe e definir o perfil culturalmente mais adequado para focar na participação, no desenvolvimento e nas ações de incentivo.

### **1.1 A importância da gestão de pessoas para a empresa**

A gestão de pessoas traz benefícios para diferentes aspectos do negócio: processos nas equipes, resultados e até mesmo na percepção dos clientes.

Um dos principais benefícios é que a gestão permite a criação de processos claramente definidos na empresa a partir de procedimentos de produção organizados e otimizados. Quando isso acontece, a consequência é o aumento da produtividade da equipe.

Em geral, a fluidez dos processos da empresa, continuamente aprimorados por meio de estratégias de gestão, também impactará positivamente o ambiente de trabalho. Isso dá aos funcionários a motivação necessária para melhorar o desempenho dos negócios.

Além disso, é importante destacar que a gestão pode formular objetivos estratégicos com foco nos pontos de diagnóstico que a empresa precisa melhorar.

A gestão de pessoas permite lidar com os pontos fortes e fracos da empresa, bem como com as ameaças e oportunidades do mercado.

A vantagem disso é o desenvolvimento permanente do negócio e a vantagem competitiva com os concorrentes.

Por fim, todo esse processo pode garantir uma melhor entrega de produtos ou serviços aos clientes, aumentando assim a percepção de valor da empresa.

## **1.2 Conceitos de seleção**

A seleção é um conjunto complexo de práticas e processos usados para selecionar entre os candidatos disponíveis, os que parecem ser mais adequados aos cargos existentes. O candidato mais adequado será aquele que trazer mais resultados, possuir os dados pessoais exigidos pela empresa para a ocupação do cargo.

O processo seletivo visa entender se os valores e crenças dos colaboradores estão de acordo com a cultura da empresa, pois geralmente quando não se ajustam, os colaboradores não permanecem por muito tempo na organização, fazendo com que incorram nos custos e no processo de seleção e admissões e não cumpram o papel esperado pela empresa.

## **1.3 A importância da seleção de pessoas**

A seleção de pessoas é o momento em que se selecionam os profissionais com as melhores condições de acordo com o perfil do cargo vago. É um processo dinâmico que visa harmonizar os interesses da organização com os interesses dos candidatos.

Esse processo torna a empresa mais segura para os profissionais que integram a equipe, na medida em que busca determinar a pessoa mais adequada para o cargo entre as opções disponíveis.

Para reduzir a possibilidade de cometer erros na seleção dos candidatos, recomenda-se a utilização de várias técnicas que se complementem, pois assim, permitem uma compreensão mais abrangente do comportamento do candidato.

Portanto, devido à alta competitividade da empresa e à crescente demanda por pessoal técnico, a seleção de pessoal é um processo que vem ganhando cada vez mais de visibilidade e valor dentro das organizações.

## **2 LIDANDO COM O QUE O DIFERENTE**

Desde a infância, o ser humano tem a oportunidade de conviver com pessoas com as mais diversas características. Neste encontro, mundos diferentes podem se completar e crescer juntos. Mas as diferenças nem sempre são vistas como oportunidades e, então, surgem os conflitos.

Seja nas relações interpessoais, profissionais ou emocionais, lidar com as diferenças é um verdadeiro desafio. Algumas pessoas são mais versáteis que outras, algumas são mais ativas que outras, a maioria das pessoas tem um ritmo específico para realizar tarefas específicas, mas isso não significa que esta forma de fazer seja a certa, a mais adequada ou a melhor escolha.

Existem colaboradores com conteúdo rico, estratégias ricas e experiência rica, mas vazios no entendimento das diferenças. Esse tipo de pensamento é muito comum e pode causar alguns danos ao relacionamento interpessoal na empresa, fazendo com que bons colaboradores nunca atinjam altos níveis de desempenho, ou até mesmo com que candidatos aptos não sejam contratados.

### **2.1 Os vieses inconscientes**

Viés é uma forma de pensar tendenciosa, ou seja, um peso desproporcional sobre um grupo específico de pessoas, cultura ou ação, geralmente considerado injusto devido ao tratamento desigual.

Seja no ambiente corporativo ou na sociedade, de um modo geral, a prática desses preconceitos é mais comum do que se imagina. Essa realidade quando enfrentada, realiza grandes mudanças no relacionamento interpessoal, tanto dentro da empresa quanto externamente.

De um modo geral, os vieses inconscientes se baseiam em julgamentos e preconceitos ou pensamentos tendenciosos, pois experiências passadas ainda estão armazenadas no subconsciente, afetando as atitudes e não sendo notadas. Eles existem porque os humanos fazem julgamentos automaticamente com base em associações armazenadas nas memórias mais profundas do subconsciente.

Essas crenças estão inconscientemente integradas a toda a vida do indivíduo. As pessoas não percebem e acabam determinando muitos comportamentos diários como de forma natural.

Daniel Kahneman é um respeitado psicólogo, vencedor do Prêmio Nobel de Economia e um dos principais contribuintes para a compreensão do assunto. Ele acredita que, na maioria dos casos, o pensamento automático é essencial para a sobrevivência. No entanto, em uma sociedade civilizada, os mecanismos baseados na intuição podem desencadear decisões erradas devido ao raciocínio deliberado.

É muito importante entender que todas as pessoas têm preconceitos. Isso significa que todos são vulneráveis ao preconceito porque são humanos. No entanto, pode-se prestar atenção para reconhecer situações cotidianas e preconceitos que tentam controlar a postura do pensamento.

## **2.2 Como o viés inconsciente afeta as organizações**

No mundo corporativo, os vieses inconscientes dos funcionários podem moldar a cultura organizacional e são muito prejudiciais para a empresa. Isso pode interferir no processo de seleção, no relacionamento entre os funcionários e na diversidade de padrões, desde o recrutamento até a promoção e desenvolvimento do pessoal da área.

Como mencionado anteriormente, o viés inconsciente é universal e existe em todos, mesmo nos mais desconstruídos. Seja na vida pessoal ou profissional, esses preconceitos podem afetar a tomada de decisões, beneficiar determinados grupos e prejudicar outros.

O impacto dos vieses inconsciente pode ser compreendido pela análise de um estudo da Duke University, nos Estados Unidos, que descobriu que pessoas com aparência "madura" têm uma vantagem sobre pessoas com aparências "infantis" no mercado de trabalho. Mesmo não intencionalmente, vieses inconscientes existirão e formarão obstáculos muito poderosos, impedindo o desenvolvimento da diversificação e inclusão corporativa.

### **3 OS TIPOS DE VIESES INCONSCIENTES**

As pessoas guardam memórias com base no que vivenciaram e aprenderam, formando assim uma percepção. Isso pode levar ao preconceito contra certos grupos e os chamados tipos de preconceito inconscientes.

Para uma melhor compreensão: o cérebro se baseia no que aconteceu em experiências anteriores e cria estereótipos para situações ou pessoas específicas. Sem nossa consciência, acabaremos discriminando sem conhecer a outra parte. Quando se trata de pessoas com deficiência, existem alguns preconceitos óbvios, geralmente devido à falta de compreensão do assunto, mas na maioria dos outros casos, os preconceitos são ignorados.

Embora os vieses inconscientes sejam um mecanismo de defesa do cérebro, isso não significa que não possa ser alterado. Pode-se usar o conhecimento sobre o assunto para quebrar as barreiras do preconceito e acabar com estereótipos incompatíveis com a realidade. Para isso, é necessário compreender os tipos de preconceito inconsciente.

#### **3.1 Viés de afinidade**

A mente é uma máquina de associações. Há uma tendência muito forte de se aproximar de pessoas com gostos semelhantes, de ir para o mesmo lugar, estudar na mesma universidade, e assim por diante. As possibilidades são infinitas, mas o importante é que os humanos se sintam mais seguros ao conviver com pessoas semelhantes a eles.

Existem muitos fatores que nos diferenciam uns dos outros. Esses fatores vão além do gosto pessoal, como raça, nacionalidade, orientação sexual, identidade de gênero, estilo de comportamento etc. Mas se o cérebro prefere e determina que algo semelhante a nós é seguro e algo diferente é uma ameaça, o que dizer da questão da diversidade? A resposta é que a diversidade é um desafio e existem muitos vieses que os tornam ainda mais trabalhosos.

O viés que faz com que escolha a pessoa mais semelhante a si é o viés de afinidade. Esse tipo de preconceito é um dos maiores vilões da diversificação, e se manifesta principalmente no processo de seleção, promoção e avaliação de desempenho de empresas. Esse viés acaba por favorecer as pessoas com mais afinidade e semelhantes aos entrevistados, promovidos ou avaliados.

Essa é uma das razões pelas quais ainda há muitas poucas mulheres em cargos de direção, liderança e conselho de administração, porque os homens acabarão por escolher outro homem semelhante a ele.

### **3.2 Viés de confirmação**

O viés de confirmação é a tendência de memorizar, explicar ou buscar informações para confirmar a crença ou hipótese original. Também se aplica quando se concorda com uma frase usada anteriormente, mas a reinterpreta em uma nova forma, resultando em um tipo de viés.

Quando as pessoas coletam ou lembram informações seletivamente, ou quando interpretam as informações de maneira tendenciosa, acabam por demonstrar esse viés. Esse efeito é mais evidente em questões emocionais e crenças arraigadas. As pessoas também tendem a interpretar evidências ambíguas de uma forma que apoie sua posição atual.

Uma série de experimentos na década de 1960 mostrou que as pessoas têm preconceitos para confirmar suas crenças pré-existentes. Trabalhos posteriores reinterpretaram esses resultados como uma tendência de testar ideias unilateralmente, focalizando uma possibilidade e ignorando alternativas. Em alguns casos, essa tendência pode afetar as conclusões das pessoas. As explicações para os desvios observados incluem a capacidade limitada dos humanos de processar informações e que as pessoas provam o viés de confirmação pesando o custo de cometer erros, em vez de conduzir investigações científicas neutras.

O viés de confirmação pode levar a uma confiança excessiva em crenças pessoais e pode manter ou fortalecer as crenças em face de evidências contrárias.

No ambiente administrativo podem ser encontradas decisões erradas em função desse viés.

No processo seletivo, esse viés ocorre principalmente quando o responsável pela seleção deturpa ou ignora resultados de provas e entrevistas para comprovar sua preferência por outros candidatos. Ou justifica a antipatia do candidato.

### **3.3 Efeito Halo**

O processo de tomada de decisão em gerenciamento de projetos envolve muitos fatores complexos. Com o tempo, por meio de muita prática, os riscos podem ser avaliados e previstos com mais precisão, e resultados satisfatórios podem ser obtidos em tempo hábil.

No entanto, como o trabalho do dia a dia é cada vez mais perturbado e impulsionado por informações superficiais, muitos funcionários caíram em um movimento reverso para inferir processos e qualificações olhando para uma ou mais características.

Esse fenômeno é chamado de efeito halo e é um dos erros mais comuns no mundo dos negócios, pois impede que gestores e funcionários façam um diagnóstico claro de seus cenários operacionais.

Compreender e prever os problemas na avaliação de desempenho da empresa é uma tarefa desafiadora para muitos funcionários. O problema é que devido à influência de uma série de fatores, gestores e funcionários ainda se limitam a analisar os resultados, sem qualquer análise dos fatores que levaram aos resultados. É nessas circunstâncias que surge o chamado efeito halo.

O termo "efeito halo" foi cunhado pelo psicólogo americano Edward Thorndike para descrever a capacidade do cérebro humano de analisar, julgar, resumir e definir uma pessoa com base em uma única característica.

Com isso, amplia-se a avaliação de aspectos específicos, inferindo-se outros aspectos não relacionados ao primeiro aspecto. Com base em um elemento, como seu vestido, fala ou aparência, o cérebro determinará um estereótipo.



### 3.4 viés de conformidade

Os humanos tendem a pensar que podem controlar todas as suas decisões. Eles acreditam que seu julgamento é baseado na lógica e na racionalidade. Mas, na maioria das vezes, não é esse o caso.

Anteriormente, se descreveu um tipo de viés de pensamento e seu impacto na tomada de decisão: o viés de confirmação. Esta é uma tendência de validar os conceitos e pré-julgamentos a cada nova experiência, confirmando expectativas ou preconceitos existentes.

Nesse sentido, o viés de conformidade assemelha-se ao viés de confirmação, pois também é uma forma de fortalecer as crenças, mas não é um indivíduo, mas um coletivo. Este é o efeito de manada, que foi comprovado em vários estudos.

Mesmo que não assuma, pois os humanos preferem acreditar que suas decisões são livres, o fato é que eles são fortemente influenciados pelas escolhas das massas, mesmo que sejam contrárias ao nosso próprio julgamento.

A explicação está na evolução humana, portanto, é um tipo de comportamento observado e herdado de geração em geração.

No curso da evolução, o Homo sapiens desenvolveu uma tendência a se preocupar com a harmonia do grupo, mesmo às custas de suprimir opiniões pessoais. Esta é a base para a criação das primeiras regras e padrões sociais, sem os mesmos o ser humano nunca deixaria de viver de uma forma primitiva. A desvantagem disso é que quando as opiniões das pessoas são minoritárias e contrárias à maioria, as pessoas tendem a escolher obedecer em vez de se opor às opiniões do grupo.

Em 2018, quando os caminhoneiros entraram em greve no Brasil, milhares de pessoas foram aos postos de gasolina por medo de escassez. Seu comportamento não era essencialmente racional, mas impulsionado pelo viés de conformidade na forma de efeito manada. O impacto do viés é bem conhecido em marketing, especialmente nas atividades de consumo. As pessoas simplesmente tendem a seguir e copiar os métodos usados por grupos de influência.

Muitas empresas sabem disso e identificam formadores de opinião, usando-os para influenciar o consumo de massa. A Internet tornou isso uma prática

muito comum, criando uma forma de comunicação de alto impacto para segmentos específicos de mercado e até mesmo nichos relativamente baratos, se comparado com o investimento em mídia tradicional.

O resultado disso nas decisões de compra é inibir o pensamento independente dos consumidores, ocasionando que eles comecem a tomar decisões com base em critérios previamente definidos.

Na gestão de pessoas, da mesma forma, muitas vezes se enfrenta o mesmo viés. A pressão exercida pelo grupo pode fazer com que todos procurem convergir para uma mesma ideia.

As organizações transmitem normas, valores e regras, alguns são comunicativos e alguns são implícitos. O comportamento padrão é esperado e desafiar os padrões implícitos da empresa pode ser desafiador.

Esses padrões podem levar à criação de empresas com os valores de um grupo, ao invés da criação de departamentos com os valores da empresa.

### **3.5 Efeito contraste**

Quando uma pessoa deseja consumir determinado produto, ela sempre tenta comparar com outro produto para saber se o preço que pagou realmente vale a pena. Essa comparação é chamada de efeito de contraste.

O efeito de contraste é um viés cognitivo. As pessoas têm uma tendência natural de julgar outras pessoas e objetos com base na comparação com seus semelhantes.

No processo de seleção, o entrevistador avalia se o candidato é elegível para uma posição específica, comparando-o com outros.

Até certo ponto, todas as comparações humanas ocorrem devido aos efeitos de contraste. Afinal, permite definir as qualidades e os defeitos de uma pessoa.

Pois, como definir se uma pessoa é adequada sem comparação? Por exemplo, não existe uma tabela universal para mostrar a eficiência de uma pessoa.

A intenção do cérebro não é funcionar corretamente 100% do tempo como um supercomputador, mas usar o mínimo de energia para obter o máximo benefício. Às vezes, parece que uma opção melhor é o suficiente.

Portanto, o efeito de contraste definirá muitos problemas na natureza e na vida diária. Ele é o responsável por formular um dos conceitos mais importantes na vida do ser humano: a relação custo-benefício.

No entanto, quanto mais você confia no sistema, maior a probabilidade de tomar decisões erradas e, que se forem apenas consideradas um pouco mais, não causarão danos.

## 4 PREVENÇÃO AOS VIESES INCONSCIENTES

O preconceito inconsciente não só afeta negativamente os resultados da organização, mas também reduz as chances de se contratar bons candidatos. O primeiro passo é perceber que existe um problema que precisa ser resolvido.

É preciso fazer com que esses preconceitos apareçam cada vez menos no dia a dia do trabalho. Uma boa estratégia é mudar algumas formas de seleção e treinar todos os funcionários, capacitando-os a compreender e distinguir o que é um julgamento tendencioso e o que é uma opinião baseada em fatos específicos.

### 4.1 *People Analytics*

A *people analytics* é uma prática que não depende de sistemas ou ferramentas específicas. Essa abordagem envolve a coleta e análise de dados sobre as pessoas envolvidas para que essas informações possam apoiar a tomada de decisões e torná-las mais assertivas.

O objetivo de colocar a *people analytics* em prática é realizar análises preditivas. O RH encontra problemas, coleta dados sobre os funcionários, conecta essas informações ao impasse inicial e prevê o que acontecerá. Por meio dessa análise, podem ser tomadas decisões que atendam aos objetivos da empresa.

Nesse caso, o objetivo do RH é fazer escolhas da forma mais eficiente possível, escolhendo um candidato que tenha um bom desempenho e seja culturalmente adequado para a organização.

Para selecionar o candidato ideal, deve ser realizada uma pesquisa entre os colaboradores, coletando dados em diferentes fontes. O departamento de gestão de pessoas deve descrever todas as características dos profissionais relacionadas ao seu desempenho e valores. Normalmente, esses dados já existem e só precisam ser extraídos.

Nessas informações, o mapeamento do perfil de comportamento é o núcleo. Com ele, se descreve as principais tendências comportamentais de cada

funcionário. Essas características são essenciais para tornar a seleção eficaz e evitar a alta rotatividade de funcionários.

Da mesma forma, pode-se correlacionar os anos de serviço dos funcionários e procurar fatores que mantêm os funcionários na organização ou saem rapidamente.

Portanto, as chances de conseguir a escolha certa de novos colaboradores aumentam muito. Além de ter base e explicação sobre sua decisão, não apenas o sentimento quando se seleciona.

## **4.2 Seleção às cegas**

A seleção às cegas é um método de recrutamento desenvolvido para reduzir as ocasiões de empresas e recrutadores discriminarem candidatos por preconceito ou falta de atenção profissional.

Outros valores são a ética e a justiça no recrutamento de profissionais, a lealdade aos aspectos profissionais definidos no perfil e nas necessidades da empresa. Hoje, esse método já apareceu no processo seletivo de grandes empresas e em alguns países.

A seleção às cegas oferece às empresas uma grande vantagem, pois visa melhorar o desempenho do processo seletivo, permitindo que os candidatos sejam avaliados de forma anônima. Isso ajuda a eliminar o preconceito e o preconceito entre recrutadores e aqueles que buscam novos talentos.

A seleção às cegas é um método de recrutamento adotado por empresas que possuem valores norteadores baseados na diversidade, integridade, sustentabilidade e gestão de alto desempenho, e esses valores fazem parte de sua cultura organizacional.

Os recrutadores devem passar por esse tipo de treinamento seletivo, que geralmente envolve treinamentos internos e adequações. Portanto, antes de se adotar o método de seleção às cegas, é importante que a cultura e o ambiente corporativo estejam de acordo com a proposta.

Empresas como Nubank e GE incluíram análises cegas em algumas seleções de empregos em suas filiais no exterior e até mesmo no Brasil. Com o recrutamento baseado no desempenho e no conhecimento técnico dos candidatos, a diversidade da equipe de trabalho se ampliou e o desempenho dos negócios e dos processos também melhorou.

Em 2017, a Nubank empregou cerca de 10% de seus colaboradores por meio de seleção às cegas, garantindo uma equipe mais diversificada. Desde 2017, a GE adotou essa abordagem em mais de 30 processos seletivos em seus diferentes campos. A função escolhida para a aplicação deste método não é da competência do técnico de campo. Esse papel tradicionalmente concede privilégios a homens jovens, excluindo outros perfis e criando estigmas sociais.

A seleção às cegas não impede que a empresa conduza entrevistas presenciais de acompanhamento na fase final do processo de seleção. Isso é muito positivo porque apresenta aos candidatos a cultura e os valores da empresa.

Vale ressaltar novamente que os recrutadores envolvidos no processo precisam ser coordenados e treinados. Devem estar preparados para considerar aspectos técnicos e profissionais, deixando de lado possíveis preconceitos e crenças restritivas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo que existam medidas antidiscriminação, preconceitos de todos os tipos são fenômenos indiscutíveis no meio social. Estes são tradicionalmente considerados fenômenos óbvios e conscientes, onde, deliberadamente, se presume que a pessoa discriminadora sabe que ela está a discriminar. Por outro lado, apresenta-se um ponto de vista diferente, ou seja, um preconceito inconsciente, sutil e automático, que se apresenta de forma menor, declarando e criando um mecanismo de expressão que não prejudica publicamente as normas. Estes são atualmente chamados de preconceitos inconscientes.

Uma série de estudos têm se aprofundado sobre como Comportamento inconscientemente tendencioso e como isso pode acontecer. As evidências fornecidas por Greenwald e Banaji (1995) mostram que o comportamento social geralmente age implícita ou inconscientemente, e que o passado influencia o julgamento até certo ponto.

O desafio de reduzir os efeitos negativos é enorme (STAATS, 2016), e esses comportamentos e seu impacto no pensamento foram reconhecidos nas pesquisas de comportamento organizacional. Pesquisadores como Kahnemann (2012) tentaram explicar a forma como os humanos tomam decisões e fazem escolhas.

Segundo Kahnemann (2012), para processar grandes quantidades de informações e estímulos, o cérebro desenvolverá atalhos mentais chamados heurísticas, que podem evitar pensamentos mais profundos e ações instintivas.

A maioria das decisões é controlada por esses atalhos, onde heurísticas são frequentemente usadas em vez de processos cognitivos mais confiáveis.

Conforme discutido ao longo deste artigo, diante das atuais mudanças no mercado de trabalho, os profissionais de RH enfrentam novos desafios e precisam aprimorar continuamente os processos nessa área. À medida que a organização busca melhorar e entregar os resultados esperados, ouvir as opiniões dos clientes internos em pesquisas oferece uma oportunidade de entender suas expectativas e avaliar suposições, propondo um plano de ação com foco no recrutamento e seleção de subsistemas de vagas de negócios.

Na hipótese inicial, confirmou-se a necessidade de um processo mais rápido e seguro. Espera-se que, com base nos dados obtidos nesta pesquisa, o indicador dos vieses possa ser rebaixado, podendo-se traçar um processo compatível com a situação real de cada empresa, sendo assim mais assertivo.

Conforme destacou Chiavenato (2004, p. 98), “o processo seletivo nada mais é do que buscar e aproveitar ao máximo o que a organização pretende e o que as pessoas oferecem”. O processo adequado de recrutamento e seleção significa contratar profissionais qualificados e com a imagem que a empresa precisa, o que pode não só melhorar a imagem da empresa, mas também reduzir custos e aumentar a qualidade e a produtividade do trabalho.

Por fim, fica claro que esta pesquisa pode ser continuada, seja com a ampliação da amostra, seja com o estudo de outras partes da organização.



## REFERÊNCIAS

AHRENS, Veronica. **Os vieses inconscientes**. 2018. Disponível em: <https://www.masterleader.com.br/vieses-inconscientes/>. Acesso em: 09 set. 2021.

ALVES, Anderson. **Breve história do recrutamento e seleção e os recursos humanos**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/breve-historia-do-recrutamento-e-seleo-e-os-recursos-humanos/>. Acesso em: 11 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recursos humanos**: o capital humano das organizações: São Paulo, Atlas: 2004.

DIAS, Guilherme. **Vieses inconscientes**: o que são, exemplos e como combatê-los. o que são, exemplos e como combatê-los. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/vieses-inconscientes>. Acesso em: 10 jun. 2021.

DIAS, Mariana. **Guia do recrutamento e seleção de pessoas (R&S)**: o que é, como fazer o processo e melhores técnicas. o que é, como fazer o processo e melhores técnicas. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 26 ago. 2021.

ESTEVES, Sofia. **Viés inconsciente**: como você lida com o que é diferente de você?. como você lida com o que é diferente de você?. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/vies-inconsciente-como-voce-lida-com-o-que-e-diferente-de-voce/>. Acesso em: 11 jun. 2021.

FREITAS, Robson. **A importância da gestão de pessoas nas empresas**. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas>. Acesso em: 26 ago. 2021.

GARCIA, Alessandro. **A importância da seleção de pessoas**: pare de contratar errado. pare de contratar errado. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-seleo-de-pessoas-pare-de-contratar-errado/>. Acesso em: 26 ago. 2021.

GREENWALD, A. G.; BANAJI, M. R. **Implicit social cognition**: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, v. 102, n. 1, p. 4, 1995.

GUIMARÃES, Bruna. **Gestão de Pessoas**: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 26 ago. 2021.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608 p.

KERR, Cris. **Como os vieses inconscientes impactam a diversidade nas empresas?** Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/blog/cris-kerr/como-os-vieses-inconscientes-impactam-a-diversidade-nas-empresas/>. Acesso em: 3 set. 2021.

LELIS, Talita. **5 vieses inconscientes em processos seletivos**. 2020. Disponível em: <https://www.rhlab.co/post/5-vieses-inconscientes-em-processos-seletivos>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MARINS, Rosângela. **A dificuldade de lidar com as diferenças**. 2018. Disponível em: <https://www.rosangelapsicologa.com/textos/88>. Acesso em: 3 set. 2021.

MARQUES, Roberto. **Entenda o que é efeito halo e como pode influenciar o gerenciamento de projetos**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-o-que-e-efeito-halo-e-como-pode-influenciar-o-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 09 set. 2021.

MOSMANN, Gabriela. **Efeito contraste**: entenda o que é e como ele funciona. entenda o que é e como ele funciona. 2020. Disponível em: <https://www.sunoo.com.br/artigos/efeito-contraste/>. Acesso em: 09 set. 2021.

ORSI, Carlos. **Em busca de confirmar nossas próprias certezas**. 2014. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/blogs/olhar-cetico/noticia/2014/01/em-busca-de-confirmar-nossas-proprias-certezas.html>. Acesso em: 09 set. 2021.

SOUZA, Pâmela. **3 dicas para ter sucesso em um processo seletivo e alcançar a sua vaga dos sonhos**. 2021. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-processo-seletivo>. Acesso em: 1 jun. 2021.

STAATS. **State of the science**: Implicit bias review 2018. Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity. 2016.

## Anexo A – Declaração de Autenticidade



### DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio** na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“Vieses Inconscientes no Processo Seletivo”**.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 31 de outubro de 2021.

Nome	RG	Assinatura
João Abiel do A. Machado	58.672.914-8	