

## **A CONSCIÊNCIA DO VIÉS INCONSCIENTE - mudanças nos processos seletivos para jovens profissionais e soft skills como elemento de destaque**

*THE AWARENESS OF UNCONSCIOUS BIAS - changes in selection processes for young professionals and soft skills as a prominent element*

<sup>1</sup>Isabela Motta ZAIA.  
<sup>2</sup>Roseli Morena PORTO.  
<sup>3</sup>Marilia AYRES.

<sup>1</sup>FGVEAESP. E-mail: [belamottazaia@gmail.com](mailto:belamottazaia@gmail.com).

<sup>2</sup>FGVEAESP. E-mail: [roseli.porto@fgv.br](mailto:roseli.porto@fgv.br)

<sup>3</sup>FGVEAESP. E-mail: [ma.ayres24@gmail.com](mailto:ma.ayres24@gmail.com)

Artigo submetido em 04/03/2024 e aceito em 10/05/2024

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo investigar as formas utilizadas para eliminar a parcialidade e o viés de processos seletivos para jovens profissionais em empresas, com ênfase na avaliação das soft skills. A pesquisa realizada possui caráter qualitativo, utilizando-se da técnica de entrevistas em profundidade. Os autores entrevistaram cinco profissionais da área de Recurso Humanos que participavam ativamente de processos de recrutamento e seleção, com uma visão ampla de processos seletivos de diferentes empresas e segmentos. Os resultados confirmam que os processos seletivos estão sendo adaptados para possibilitar maior foco na avaliação de *soft skills* e na busca pelo aumento da diversidade dentro das organizações.

### **Palavras-chave:**

*soft skills*; recrutamento e seleção; viés inconsciente; diversidade.

### **Abstract**

This article aims to investigate the tools used to eliminate partiality and bias in selection processes for young professionals in organizations, with an emphasis on the assessment of soft skills. The research has a qualitative character, with the technique of in-depth interviews. The authors interviewed five Human Resources professionals who participate in recruitment and selection processes, with a broad view of selection processes in different companies and segments. The results confirm that the selection processes are being adapted to increase the focus on the assessment of soft skills and the quest for increasing diversity within organizations.

### **Keywords:**

soft skills; recruitment and selection; unconscious bias; diversity.

## **1 INTRODUÇÃO**

É inegável que a diversidade é uma das pautas mais importantes, discutidas e estudadas na área de Gestão, tanto pela academia (FERREIRA *et al.*, 2105) quanto pelas empresas (Hunt *et al.*, 2020). Entretanto, pouco se relaciona a busca pela diversidade com a tomada de consciência dos padrões mentais estabelecidos pela sociedade, o chamado viés inconsciente. Os estudos de

Schneider (1987), Bagues e Perez-Villadoniga (2012), e Rynes *et al.* (2003) sugerem que profissionais sofrem influência de um viés inconsciente na escolha de contratação, direcionando suas escolhas para profissionais que sejam similares a eles mesmos em algum quesito. Sendo assim, o processo seletivo no seu formato tradicional, sem cuidados prévios para reconhecimento e eliminação de vieses, desfavorece organizações que buscam focar seu recrutamento em *soft skills* generalistas e no aumento da diversidade na força de trabalho.

Uma das adaptações nos processos seletivos é seleção às cegas, ou seja, a equipe de recrutamento não tem informações pessoais, como nome da faculdade que cursou, formação e idade do candidato. Isso elimina os julgamentos precipitados e, ao mesmo tempo, valoriza aspectos profissionais, características técnicas, competências, habilidades e tendências comportamentais dos candidatos. Empresas como Ambev, Facebook, Movile e Votorantim Cimentos já ajustaram seus processos seletivos e de recrutamento de candidatos, privilegiando características pessoais (PATI, 2019a, 2019b, 2019c).

Outro aspecto observado é a tendência de empresas a direcionar seus processos seletivos cada vez mais para a avaliação das *soft skills*. O que mais se procura e valoriza em um candidato é que ele seja alguém com quem as pessoas gostariam de trabalhar, que se relacione bem com outros colaboradores, e suas *soft skills* são fatores determinantes para tais condições (JONES *et al.*, 2017). Uma vez dentro das organizações, tanto as *soft* quanto as *hard skills* são necessárias e devem ser aprimoradas.

Bendick Jr. e Nunes (2012) enfatizam como a seleção de pessoas em uma organização é a etapa mais vulnerável à influência de vieses inconscientes, principalmente devido ao contato limitado entre recrutadores e candidatos. Para minimizar esse efeito, os autores salientam que é importante que o processo seja adequado desde as suas etapas de seleção não presenciais, com medidas que possibilitem que candidatos com as habilidades e características mais importantes para a organização não sejam cortados antes mesmo de terem a oportunidade de participar de uma entrevista.

Dessa forma, esse estudo parte do problema de pesquisa: “Como as empresas podem reduzir o viés inconsciente dos recrutadores em seus processos seletivos?”. A fim de aprimorar o debate e a percepção sobre os temas em questão, o presente artigo tem como objetivo analisar como as empresas estão adaptando seus processos de recrutamento e seleção no intuito de eliminar a parcialidade e melhor avaliar as habilidades interpessoais dos candidatos, que dizem respeito mais sobre quem eles são do que sobre o conhecimento técnico e formal adquirido previamente ao processo. Para tanto, pretende-se identificar as medidas adotadas pelas organizações para eliminar o viés inconsciente de seus recrutadores e do processo, no intuito de obter maior assertividade na busca por características pessoais.

Um estudo sobre as formas utilizadas para eliminar a parcialidade e o viés de processos seletivos, com ênfase na avaliação das *soft skills*, é importante por várias razões. Em primeiro lugar, esta pesquisa contribui para e enriquece o estudo no campo de Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, e Aumento da Diversidade nas Organizações. Em segundo lugar, este estudo faz um alerta para um problema muitas vezes ignorado pelas organizações e que, caso não seja identificado, pode afetar de forma negativa a contratação de colaboradores. Em terceiro lugar, este artigo apresenta meios de como um profissional de Recursos Humanos pode eliminar

o viés inconsciente na hora da contratação de colaboradores, podendo auxiliar organizações que buscam aumentar sua diversidade.

Este artigo está estruturado em quatro partes. Na primeira parte, utilizou-se dados bibliográficos de artigos, livros e *journals* de distintos autores da área de Recursos Humanos para construir o referencial teórico desta pesquisa e definir conceitos fundamentais para a base deste estudo. Na segunda parte, descreve-se a metodologia utilizada. Trata-se de uma pesquisa qualitativa por meio do método de entrevistas em profundidade com cinco profissionais da área de recrutamento e seleção. Na parte seguinte, apresentou-se os resultados das entrevistas, e sua relação com a fundamentação teórica vista anteriormente. Finalmente, o artigo reúne as conclusões obtidas na pesquisa a partir das análises realizadas e do problema de pesquisa proposto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma pesquisa não se inicia do zero, assim, é importante que o pesquisador faça um estudo prévio sobre o que já foi escrito a respeito do assunto que irá abordar. Mesmo que seja uma pesquisa de campo inédita, que avalia uma situação concreta, desconhecida em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter realizado pesquisa (s) semelhante (s), ou mesmo complementar(es) de certos aspectos da pretendida. A procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para que não haja duplicação de esforços. Neste espaço, você poderá apresentar vários tópicos. Esta seção, dividida em três partes, tem como objetivo elucidar os conceitos fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. A primeira parte define *soft skills*, além de elencar as principais habilidades socioemocionais valorizadas no âmbito laboral, e sua importância dentro de uma organização. A segunda parte explica a importância dos processos de recrutamento, seleção e contratação dentro de uma organização, como são realizados em muitas empresas, e os principais erros cometidos pelos recrutadores. A última parte explica os conceitos de viés explícito, viés inconsciente e viés de confirmação, e como eles estão presentes nas decisões de avaliadores e recrutadores nos processos seletivos de empresas.

### 2.1. *SOFT SKILLS* E INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO

Nos últimos anos, o aumento da importância das **habilidades comportamentais** tem se tornado assunto recorrente. Tais habilidades são denominadas *soft skills*, ou **habilidades socioemocionais**, pois capturam traços da personalidade e habilidades não cognitivas, relevantes para ingresso no mercado de trabalho (HECKMAN; KAUTZ, 2012). Robles (2012) caracteriza as *soft skills* como habilidades empregatícias transferíveis para vários tipos de trabalho, e elenca as dez principais *soft skills* valorizadas no âmbito laboral: integridade, comunicação oral, cortesia, responsabilidade, atitude positiva, interação social, postura profissional, flexibilidade, trabalho em equipe e ética laboral.

Também são consideradas *soft skills* as habilidades interpessoais, humanas e comportamentais necessárias para que o conhecimento técnico seja aplicado de maneira eficaz (WEBER *et al.*, 2009). Ou seja, a relevância das habilidades sociocomportamentais não se limita aos benefícios que elas trazem para a organização, mas também está relacionada à eficácia da aplicação prática de outras habilidades (técnicas e formais) e ao reconhecimento dessas outras habilidades por parte dos demais colaboradores. Por conta disso, as exigências dos recrutadores estão mudando,

as *hard skills* isoladas não são suficientes para caracterizar um bom profissional: as *soft skills* são as características mais desejadas por eles (JONES *et al.*, 2017; VELASCO, 2012; WEBER *et al.*, 2009).

No contexto da globalização, Jones *et al.* (2017) examinam as consequências trazidas pela revolução da comunicação, explicando que com o aumento do uso de dispositivos para interação social, assim como o aumento do uso de mensagens de texto e da troca de informação no meio *online*, muitos indivíduos perderam o domínio da comunicação *face-to-face*. Nesse contexto, possuir algumas habilidades como negociação, resolução de conflitos, capacidade de lidar com a incerteza de uma conversa difícil, e jogo de cintura para lidar com a falta de controle em situações de interação social se tornam diferenciais em um candidato no momento da escolha de contratação.

A importância das habilidades comportamentais tem sido observada nos processos seletivos para posições iniciantes. A Cervejaria Ambev deixou de exigir currículo para o processo de estágio de uma de suas unidades de negócio, a ZX Ventures. Nesse novo modelo, competências como proficiência na língua inglesa, domínio do pacote *office*, e até mesmo dados como curso e faculdade, deixam de fazer parte da tomada de decisão dos recrutadores. Membros da empresa afirmam que buscam conhecer seus candidatos por quem eles são, para trazer mais diversidade ao ambiente de trabalho. Outros exemplos incluem empresas como *Facebook*, *Mobile* (proprietária de plataformas como *Ifood*, *Sympla* e *Zoop*) e Votorantim Cimentos. Todas elas passaram a recrutar estudantes de qualquer curso superior (PATI, 2019a, 2019b, 2019c, 2020).

Segundo Bravo, Lee e Won (2013) a frequente busca por essas habilidades em processos seletivos se deve não apenas à sua importância e percepção estratégica que os recrutadores lhes atribuem, mas também à percepção de que essas habilidades têm um custo muito alto quando são aprendidas já dentro da organização por meio de tentativa e erro, além de ser extremamente difícil mensurar a evolução no aprendizado de conceitos tão subjetivos.

DeLong e Elbeck (2018), ao discorrerem sobre a contribuição das *soft skills* para o sucesso em entrevistas e no desenvolvimento da carreira profissional, refletem sobre a importância do desenvolvimento dessas habilidades ainda durante o período estudantil do indivíduo, de forma que o estudante melhore seu desempenho sócio comportamental antes mesmo de começar efetivamente sua carreira profissional. Ou seja, segundo os autores, instituições de ensino superior também devem contribuir para o desenvolvimento das *soft skills* de seus estudantes.

## 2.2. PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO

As pessoas são consideradas o principal recurso em muitas organizações. Logo, a escolha de novos colaboradores deve ser feita com base em uma série de premissas para garantir não só a decisão assertiva a respeito de quem contratar, mas também para otimizar os recursos empregados na elaboração e execução do processo seletivo (BERRYMAN-FINK; BERRYMAN-FINK, 1996). Segundo Berryman-Fink e Berryman-Fink (1996), maneiras populares de recrutar candidatos para processos seletivos incluem divulgação de vagas *online*, indicação interna, *walk in applicants* e recrutamento em universidades. Mercer (1993) discorre sobre como processos seletivos, apesar de demandarem recursos (financeiros ou não), podem gerar economias enormes para uma organização quando terminam em uma contratação bem embasada.

Hawkes (2013) sugere que antes de iniciar o recrutamento para uma vaga, é de extrema importância que o recrutador esteja familiarizado com as características do cargo e descreva seus deveres, rotinas, e as atividades primordiais de forma precisa e realista. A autora afirma que, assim como outros pilares do recrutamento e seleção, o processo de construção de uma *job description* vem sofrendo alterações ao longo do tempo para atrair candidatos com competências comportamentais e características pessoais que colaborem para a execução daquela posição.

É importante ressaltar que o desenvolvimento da tecnologia trouxe impactos positivos aos processos de recrutamento e seleção. Segundo Santos e De Lima (2018), apesar de essas novas ferramentas muitas vezes apresentarem um desafio aos gestores da área de Recursos Humanos, a tecnologia permitiu mais rapidez na tomada de decisões, além do aumento da flexibilidade, tornando os processos mais dinâmicos e ágeis. Aguiar, Raupp e Macedo (2019, p. 1) destacaram melhorias como “a análise de perfis e currículos por meio da inteligência artificial, automação e criação de e-mails em massa, banco de currículos, e indicadores que auxiliam a tomada de decisão da organização”.

Os processos seletivos de grandes empresas em sua maioria possuem tanto etapas não presenciais (provas *online*, vídeo entrevistas, análises curriculares, jogos e testes *online* com *gamification*), como presenciais (dinâmicas grupais, painéis e entrevistas). Cada etapa envolve uma série de técnicas que se complementam, e cada uma delas tem o intuito de investigar aspectos diferentes dos candidatos envolvidos (MARSDEN, 1994).

Uma maneira muito comum de dar início à seleção em processos tradicionais é a **análise curricular**. Segundo Cole *et al.* (2007) recrutadores utilizam informações do currículo para tirar conclusões iniciais a respeito dos candidatos em relação as suas *hard skills*, a partir de sua formação, títulos, cursos e experiências anteriores. É também quando verificam quais candidatos atendem os pré-requisitos da vaga.

De acordo com Rynes *et al.* (2003), recrutadores, quando perguntados diretamente a respeito de suas preferências para um novo funcionário, mencionam características comportamentais e de relacionamento interpessoal como sendo as mais importantes. Porém, segundo os autores, quando esses mesmos recrutadores avaliam currículos, eles dão um peso alto às atividades relacionadas ao desenvolvimento de competências técnicas e funcionais e pouca importância às atividades extracurriculares voltadas ao desenvolvimento de habilidades sociocomportamentais. Ou seja, o processo de análise curricular é falho e não condiz com seus principais objetivos. Além disso, as adaptações feitas pelas empresas citadas vão ao encontro do novo modelo de *multilevel fit* (ANDERSON *et al.*, 2004), que busca encontrar um profissional mais generalista e adaptativo, com habilidades e características que se relacionem com a cultura de cada organização. Os autores ressaltam que essa teoria se adequa principalmente em empresas com plano de carreira menos especializados, maior uso de *job rotation* e onde profissionais generalistas possuem grandes oportunidades de crescimento.

No caso das **etapas presenciais**, Dipboye (1994) afirma que elas oferecem momentos que permitem uma avaliação completa e aprofundada dos candidatos, oferecendo muitas informações para os recrutadores utilizarem em sua tomada de decisão. Mack *et al.* (2005) sugerem diferentes técnicas de avaliação para distintas situações e para entender atitudes específicas de um



candidato; ou seja, para melhor compreender suas escolhas durante sua trajetória, ou até mesmo testá-lo em diferentes situações para avaliar seu “jogo de cintura”.

Bravo, Lee e Won (2013) citam cooperação, trabalho em equipe, iniciativa (proatividade), adaptabilidade e criatividade entre as habilidades mais valorizadas por recrutadores. Tais habilidades sociais podem explicar parcialmente experiências anteriores e realizações prévias, porém, precisam ser colocadas à prova, por exemplo, em **dinâmicas de grupo** que envolvem situações que deixam os candidatos suscetíveis a testes dessas habilidades em tempo real, permitindo que os avaliadores tirem suas próprias conclusões por meio de observação comportamental, e não apenas perguntas e respostas.

No caso de **entrevistas**, Berryman-Fink e Berryman-Fink (1996) sugerem que os avaliadores utilizem esse momento para extrair dos candidatos as informações que geraram dúvidas durante o resto do processo, ou que não foram obtidas durante as etapas anteriores. Os autores afirmam que este é o momento para se obter mais informações a respeito dos candidatos, que por sua vez, desenvolvem maiores percepções e impressões em relação à organização, podendo terminar ou não em um *match* entre candidato, vaga e empresa. Newport (2014) sugere que a entrevista permite maior transparência e tem como intuito revelar, assim como se espera em um ambiente de trabalho, a capacidade do candidato de lidar com a incerteza de uma conversa cara a cara, e seu tempo de reação em situações que demandam rápida tomada de decisão.

Dipboye (1994) explica que as **entrevistas de um processo seletivo** podem ser realizadas de maneira **estruturada**, quando as perguntas “macro” são as mesmas para todos os candidatos, ou **desestruturada**, quando o rumo da entrevista fica mais livre, a critério dos recrutadores. O autor afirma que as entrevistas estruturadas colaboram para evitar efeitos negativos do viés inconsciente, garantindo maior igualdade na situação dos candidatos. O autor demonstra, porém, que ainda assim muitas organizações utilizam entrevistas desestruturadas em seus processos seletivos. Van Dam (2003), por outro lado, sugere que entrevistas completamente estruturadas podem dificultar conhecer aspectos da personalidade do candidato, podendo ser este um dos motivos pelos quais as empresas resistem em utilizar o método estruturado. A autora afirma que entrevistas pouco ou semiestruturadas facilitam percepções relacionadas à personalidade. Rynes *et al.* (2003) demonstram que, em contraste com o processo de avaliação curricular, as entrevistas são a etapa do processo que melhor oferecem condições de avaliar habilidades sociocomportamentais. Porém, para que isso ocorra, é preciso que os candidatos tenham passado pelos filtros e critérios impostos pela organização nas fases anteriores. Se isso não ocorrer, os candidatos não terão a oportunidade de demonstrar suas *soft skills* na etapa em que elas têm maior evidência.

### 2.2.1. Processo seletivo e *similar-to-me skills effect*

De acordo com Bagues e Perez-Villadoniga (2012), a seleção de novos empregados é um processo altamente sujeito a presença do ***similar-to-me skills effect***. O efeito citado, muitas vezes manifestado através de um viés inconsciente, leva recrutadores a darem preferência por candidatos com habilidades, histórico ou características similares as deles. Ou seja, recrutadores tendem a supervalorizar candidatos com habilidades similares as deles, ainda que não sejam as habilidades mais importantes à vaga. Segundo Bendick Jr. e Nunes (2012), uma contratação influenciada por viés inconsciente pode levar à contratação (ou eliminação) de candidatos com

base em seu estereótipo, levando a supervalorização de características não necessariamente relacionadas ao cargo. Os autores evidenciam que, apesar de o viés estar presente em diversas decisões corporativas, o processo de escolha de contratação é o mais afetado pelos reflexos e vieses do subconsciente. Isso ocorre, pois, as informações de um candidato são limitadas, e devem ser interpretadas em um curto período.

De acordo com Rynes *et al.* (2003), o mundo dos negócios tem mudado em uma velocidade enorme, fazendo com que habilidades comportamentais, e a diversidade da força de trabalho sejam cada vez mais importantes. Schneider (1987) afirma que as pessoas e seus comportamentos atuam como fatores determinantes na cultura organizacional de uma empresa. Quando pessoas atraem e selecionam outros profissionais parecidos com elas mesmas, restringem a variedade de tipos de pessoas e a diversidade presentes na organização. Isso pode se tornar um problema já que organizações precisam de pessoas com diferentes competências e perfis para sobreviver de maneira sustentável no longo prazo.

Rynes *et al.* (2003) discorrem a respeito da existência de uma lacuna entre o que avaliadores afirmam estar buscando em um candidato e os critérios utilizados para filtrar currículos, indicando que o processo de análise curricular demanda adaptações e cuidados para evitar que os recrutadores eliminem bons candidatos por influência de vieses inconscientes. O *similar-to-me-effect* é mais influente na hora de escolher um candidato, em comparação às suas habilidades ou perfil. Um exemplo do *similar-to-me-effect* inclui dar preferência por alguém que realizou a mesma graduação que o recrutador para uma posição que não exige diploma de uma área específica como pré-requisito.

### 2.3. VIÉS EXPLÍCITO, VIÉS INCONSCIENTE E VIÉS DE CONFIRMAÇÃO

Golbeck *et al.* (2016) diferenciam os conceitos de **viés explícito** e **viés implícito**. O primeiro seria um reflexo de percepções e preconceitos que o ser humano possui conscientemente; o segundo seria o que opera no subconsciente, de maneira não intencional, influenciando a tomada de decisão das pessoas sem que percebam. Segal (2017) afirma que o termo “inconsciente” pode ser utilizado como sinônimo para viés implícito. Black e Connor (2020) descrevem o **viés inconsciente** como o resultado das atitudes e estereótipos que afetam a compreensão, ações e tomada de decisão em um nível inconsciente, ressaltando a importância do meio social do indivíduo, combinado com sua situação econômica, raça, entre outros, que funcionam como fatores determinantes para que todo e qualquer indivíduo desenvolva viés inconsciente.

No mundo corporativo, Sindik (2014) estuda o **viés de confirmação**, que se refere a um viés que leva as pessoas a darem um peso maior para informações que colaboram com suas hipóteses iniciais a respeito de algo, assim como a tendência a ignorar fatores que possam derrubar essa hipótese. Um exemplo é a escolha de um profissional em detrimento de outro para uma promoção, supervalorizando alguma conquista desse funcionário. Também no contexto do mundo corporativo, Rivers *et al.* (2017) estudam os impactos da influência do meio e do grupo na **manifestação do viés implícito** que pode se tornar “maleável” ou adaptável de acordo com o grupo ou situação na qual o indivíduo se encontra, tornando-se tão culturalmente enraizado em um grupo que é possível que novos indivíduos, ao passar a fazer parte do grupo, desenvolvam os mesmos vieses sem serem ensinados ou doutrinados. Nesse ponto, o viés teria atingido um nível ainda maior de “inconsciência”, sendo intrínseco ao grupo em questão.

Uma forma de identificar vieses é por meio do TAI, teste de associação implícita de Harvard, desenvolvido em 1998 por Anthony Greenwald, Debbie McGhee e Jordan Schwartz. O teste avalia como cada indivíduo associa de maneira implícita minorias a determinadas características, avaliando se as pessoas possuem vieses ou não relacionados a determinados grupos da sociedade (IAT, 1998).

### 3 PROCESSOS METODOLÓGICOS/MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta parte recomenda-se detalhar os procedimentos envolvidos no desenvolvimento do trabalho, a fim de garantir que os leitores consigam interpretar corretamente os resultados ou utilizar as informações para reproduzir o estudo. Apresentam-se apenas as metodologias que darão sustentação aos resultados e às conclusões. Em alguns casos, pode-se subdividir esta seção em tópicos de modo a facilitar a leitura e a identificação de aspectos metodológicos específicos do trabalho em questão. A pesquisa realizada possui caráter qualitativo, por ser a ferramenta mais adequada para capturar as perspectivas dos respondentes estudados (YIN, 2016). Para tanto, utilizou-se **entrevistas em profundidade** como técnica de coleta de dados. Mack *et al.* (2005) afirmam que a entrevista em profundidade permite obter respostas mais elaboradas e com um maior nível de detalhe e riqueza de dados e que novas perguntas sejam elaboradas a partir das informações e respostas dos entrevistados, por se tratar de um método mais flexível e informal, e que possibilita grande precisão no registro de comportamentos.

Para a condução das entrevistas foi elaborado um **roteiro estruturado**, composto por perguntas sobre a trajetória profissional do respondente e sua relação com recrutamento e seleção, a importância das *soft skills*, processos seletivos e viés inconsciente. O roteiro foi composto por 25 questões, com espaço livre para comentários gerais relacionados aos temas no final da entrevista.

Miles, Huberman e Saldaña (2014) recomendam que em uma **amostra** de pesquisa qualitativa, é preciso buscar respondentes que possuam uma conexão direta com o campo de estudo da pesquisa, que possam trazer exemplos práticos relacionados ao tema e que tenham lugar de fala para ajudar o pesquisador a responder à pergunta de pesquisa. Para este estudo foram selecionados cinco profissionais que trabalham na área de recrutamento e seleção e atuam como recrutadores e avaliadores em processos seletivos de cargos juniores, como estagiários, analistas e *trainees*. Talvez por uma característica da área de gestão de pessoas, a amostra foi composta somente por mulheres com experiência em consultorias de Recursos Humanos, prestando serviços de recrutamento e seleção para empresas clientes.

A escolha por profissionais da área de RH foi pautada no fato de que elas têm conhecimento e visibilidade do processo seletivo completo, desde as etapas de recrutamento até da seleção como um todo, além de ter uma visão generalista por terem participado de processos de várias empresas diferentes (Quadro 1). Ainda que as respondentes tenham um perfil diretamente relacionado aos temas discutidos neste estudo, a escolha também foi influenciada pela facilidade de acesso e disponibilidade. Esses fatores a caracterizam como uma **amostra por conveniência**, conforme definido por Miles, Huberman e Saldaña (2014).



Quadro 1 - Perfil e características das entrevistadas - profissionais de RH

Nome	Beatriz	Carolina	Amanda	Marina	Tereza
Idade	32	29	26	30	38
Tempo de atuação em processo seletivo	10 anos	2 anos	2 anos	8 anos	16 anos
Formação	Publicidade e Propaganda	Administração	Psicologia	Psicologia	Psicologia
Empresa	Plataforma de recrutamento e seleção	Plataforma de recrutamento e seleção	Consultoria de recursos humanos	Empresa do mercado financeiro	Plataforma de recrutamento e seleção
Cargo / Função	Diretora de recrutamento e seleção	RH interno e reestruturação de processos seletivos	Programas em recrutamento e seleção; frente de vagas pontuais	Carreira, recrutamento e seleção; frente de diversidade	Gerente de projetos; consultora de recrutamento e seleção

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Hair *et al.* (2014) afirmam que a confiabilidade e validade dos resultados de uma pesquisa qualitativa derivam fortemente do rigor do processo de coleta e da análise dos dados, que deve ser feita com muito cuidado. Para esta pesquisa, utilizou-se a análise de dados proposta pelos autores, dividida em três etapas:

- (1) Redução dos dados coletados,
- (2) Visualização de dados, e
- (3) Realização e verificação das conclusões.

A primeira etapa consiste na redução de todos os dados transcritos das entrevistas a partir de sua categorização. Ou seja, sempre que temas similares forem identificados nas transcrições, eles serão codificados e categorizados em grandes grupos, facilitando a leitura dos dados e reduzindo os *outputs* das entrevistas (HAIR *et al.*, 2014).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram realizadas em maio de 2020, com duração de aproximadamente uma hora, por meio do aplicativo de conversas em vídeo *Zoom*. Todas as respondentes autorizaram a gravação do áudio para posterior transcrição. Na análise de dados são apresentados trechos das falas das entrevistadas, selecionados por sua relevância para fornecer *insights* ou ilustrar aspectos identificados na revisão da literatura. As respostas das respondentes foram comparadas entre si e com os estudos apresentados na base teórica, tendo sido separadas na análise em três itens: (1) **De soft skills para job skills** (a importância das habilidades comportamentais no início da carreira e na trajetória profissional), (2) **Mudanças nos processos seletivos** (diversidade, competências avaliadas e tecnologia) e (3) **Identificação do viés inconsciente e sua importância no processo seletivo**.

### 4.1. DE SOFT SKILLS PARA JOB SKILLS

O primeiro bloco da entrevista teve como intuito investigar os **principais motivos para o destaque das soft skills**, assim como as maneiras de desenvolvê-las e aprimorá-las.

Em relação a posições de *entry-level* no mercado de trabalho (estagiários, analistas, *trainees* etc.), as entrevistadas citaram as características mais importantes que um candidato deveria demonstrar (Quadro 2):

Quadro 2 - Características importantes para cargos *entry-level*

Beatriz	Carolina	Amanda	Marina	Tereza
<i>Comunicação assertiva, resiliência, capacidade de atuar em diferentes áreas, capacidade de planejamento, organização e pensamento estratégico.</i>	<i>Comunicação, autoconhecimento, saber ouvir, proatividade e resiliência.</i>	<i>Comprometimento, comunicação efetiva, ser engajado, ter iniciativa/protagonismo, comprometimento, resiliência e saber lidar com frustrações.</i>	<i>Proatividade e iniciativa, organização, abertura e colaboração, e bom relacionamento com a equipe.</i>	<i>Resiliência, saber se adaptar, relacionamento e trabalho em equipe, e inovação.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

As características identificadas são habilidades comportamentais, sendo que capacidade de comunicação oral, flexibilidade/adaptabilidade e trabalho em equipe foram elencadas por Robles (2012). Quando questionadas se consideravam que as habilidades mencionadas eram **transferíveis para vários cargos e funções**, a resposta foi unânime, também de acordo com Robles (2012). Comentaram, porém, que o nível de exigência de determinada característica varia de acordo com a senioridade da função:

*“Se o gestor daquele funcionário foi bem treinado, sabe que não deve avaliar seu time apenas pelo técnico, e valoriza a importância do comportamental, acredito que podemos dizer que o comportamental é transferível para qualquer área ou função”* (Marina).

Quando questionadas se as **hard skills** são suficientes para que um profissional transmita **credibilidade no ambiente profissional** (WEBER *et al.*, 2009), três delas foram categóricas ao dizer que não. As outras duas, Beatriz e Marina mencionaram uma frase que segundo ambas é típica de profissionais de RH: “Mesmo que você chegue a ser contratado demonstrando o *hard*, você não consegue se manter na empresa sem o *soft*”. Elas mencionaram que ainda existem empresas que valorizam as *hard skills* nos processos seletivos e que podem dar credibilidade aos candidatos que as demonstrem, mas que na grande maioria dos casos em que alguém acaba saindo da empresa, o motivo está relacionado à uma lacuna de habilidades socioemocionais.

Todas as entrevistadas concordaram que as *soft skills* ganharam relevância no mercado de recrutamento e seleção nos últimos anos, algo visto como extremamente positivo. Tereza e Amanda comentaram as principais vantagens de profissionais que possuem domínio das *soft skills*, e porque consideram essas habilidades tão importantes no ambiente de trabalho.

*“Quem possui autoconhecimento de suas soft skills pode ganhar o mundo, se relacionar melhor, fazer o trabalho melhor e aparecer mais pra empresa, buscar o que quer, trilhar a carreira que quer. Formação hoje em dia não tem nada a ver mais. Você pode querer ir para um outro caminho, e sendo uma pessoa relacional, tendo capacidade analítica, mais crítica, você consegue envolver as pessoas pra coletar as informações que você precisa para fazer o seu projeto e aparecer. Por isso é fundamental você ter soft skills”* (Tereza).

*“As soft skills são facilitadoras para você construir carreira, se conectar com as pessoas, entregar as coisas do trabalho, eu vejo muito isso. A importância e a vantagem é ser uma facilitadora no ambiente de trabalho, seja para se relacionar, seja para conquistar coisas ou entregar coisas que você precisa entregar” (Amanda).*

Carolina e Marina expressaram a importância das *soft skills* fazendo comparativos com as *hard skills*, justificando o movimento do mercado em direção as *soft skills* por elas serem muito mais difíceis de serem ensinadas do que as *hard skills*. Esses argumentos reforçam as ideias de Bravo, Lee e Won (2013).

*“É muito mais fácil você desenvolver a parte técnica em alguém do que a comportamental, então eu consigo flexibilizar uns critérios (...) de uma vaga que são importantes para aquela área e montar treinamentos específicos e em um mês aquela pessoa estará pronta” (Marina).*

*“Não acredito que se trata apenas de vantagem, já passou a ser essencial para sobreviver no mercado ter domínio de soft skills. Hoje você entra no Google e pode aprender qualquer coisa, desde que você tenha resiliência e autoconhecimento, você vai atrás e busca. Atitude. Então hard skills estão perdendo muito espaço. Não que não seja importante, mas (...) a balança está pesando pro lado soft. E acho que quanto mais a sociedade evoluir, mais isso vai acontecer” (Carolina).*

Na questão sobre o desenvolvimento de **habilidades técnicas** em comparação às habilidades sociocomportamentais, com ênfase nos meios para desenvolver *soft skills*, Carolina e Marina mencionaram a metodologia “70%/20%/10%” (SUCCI; WIEANDT, 2019).

*“Começando por hard (...), é estudar mesmo! O método "70/20/10" fala sobre como a gente aprende, (...) 70% é no "on the job", 20% com feedbacks e troca com outras pessoas, e 10% em treinamentos. Quando falamos de hard skills, esta parte do treinamento faz mais sentido para aprender. É sentar, ler. Aprendizado formal. E para soft skills também se fala de "70/20/10". Mas faz muito mais sentido pro hard” (Carolina).*

*“Treinamento é uma forma. Quando a gente fala de hard, usamos a metodologia 70%/20%/10%. Isso é baseado em estudo de aprendizagem. Como a gente aprende mais? Aprendemos mais na prática e menos em sala de aula, onde se retêm menos informação” (Marina).*

Quanto às *soft skills*, um dos motivos que as entrevistadas utilizaram para justificar o quão difícil pode ser para a empresa desenvolver essas habilidades nos seus colaboradores foi a importância do próprio **autoconhecimento**, por ter um papel de mola propulsora quando o assunto é domínio de habilidades sociocomportamentais; ou seja, é um trabalho que não depende exclusivamente da empresa (BLACK; CONNOR, 2020).

*“Soft é vida mesmo, é você se colocar em experiências. Por isso falo tanto do autoconhecimento. Às vezes nas empresas fazemos alguns diagnósticos superficiais de autoconhecimento, mas é porque as pessoas chegam tão cruas que é necessário começar muito do começo. Quanto mais as pessoas investirem nisso pessoalmente, ao invés fazer só cursos ou MBA, isso aumentará o desempenho delas” (Carolina).*

*“Entender quais são seus talentos ou o que é importante desenvolver é extremamente pessoal. Precisamos de apoio de psicólogos para desenvolver isso, porque as vezes temos uma autoilusão ou péssima autocrítica sobre quem somos. No momento que a gente se conhece e está aberto a se desenvolver, temos o mundo em nossas mãos. Mas é muito difícil” (Beatriz).*

Com relação ao **papel das universidades no desenvolvimento das habilidades socio comportamentais**, foi citado mais de uma vez que, apesar de ser algo importante, conforme visto em DeLong e Elbeck (2018), essa conexão é fraca ou inexistente, até porque muitos alunos com uma formação acadêmica exemplar demonstram dificuldades com as *soft skills*. Beatriz e Carolina afirmaram que o aprendizado ainda é pouco crítico e muito teórico, ensinando profissionais a atuar sobre pontos específicos, como especialistas, e em ambientes controlados.

*“A forma como aprendemos tem que mudar. Claro que existem faculdades que estão evoluindo, mas isso precisa mudar muito ainda. Aprendemos como fazer gestão de uma empresa em um ambiente controlado. Eu não vivo emoções, que é o que vou me deparar no mercado de trabalho. Se a faculdade ensinasse como é gerenciar uma crise a partir do gerenciamento real de uma crise, eu aprenderia sobre as emoções que eu preciso para lidar com aquilo, com aquela teoria” (Carolina).*

Marina trouxe exemplos de como o baixo foco das universidades no desenvolvimento de *soft skills* pode fazer com que bons alunos sejam reprovados em processos seletivos, mesmo de empresas que possuam tais instituições de ensino como foco.

*“Havia um foco maior em universidades, que tem que caído, mas para algumas empresas ainda é forte. (...) As universidades começaram a questionar: “O que está acontecendo? Por que querem nossos alunos, mas eles não são aprovados?” E rebatemos: “Técnicamente eles são muito bons, vocês ensinaram muito bem. É claro que não podemos generalizar, mas o comportamental de grande parte deles não está adequado para o mercado. São individualistas, querem tudo do jeito deles e na hora que eles querem” (Marina).*

Tereza reconheceu a importância do papel das instituições de ensino no desenvolvimento dessas habilidades (DELONG; ELBECK, 2018), mas comentou ser natural e, até mesmo, essencial haver uma coparticipação do mercado para o desenvolvimento completo dessas habilidades.

*“As universidades são importantes, mas sei que esse não é um trabalho que acontece em todas elas. Precisa dessa sinergia entre a prática que o mercado pode oferecer a teoria dada pela universidade. Não acho que é vontade, é condições mesmo. Não tem essa expertise” (Tereza).*

#### 4.2. MUDANÇAS NOS PROCESSOS SELETIVOS

O segundo bloco da entrevista abordou as **particularidades dos processos seletivos**, buscando entender os focos das suas etapas e as estratégias e técnicas usadas pelas avaliadoras em diferentes momentos. Além disso, foram abordadas as **mudanças** que elas têm percebido nas estruturas dos processos e nas demandas dos clientes.

Os **métodos de recrutamento** de candidatos para os processos mencionados pelas entrevistadas são semelhantes aos sugeridos por Berryman-Fink e Berryman-Fink (1996): *mailing*, parcerias com universidades, plataformas de consultorias, indicação e redes sociais foram mencionados mais de uma vez. Beatriz foi a única que citou também mídia *offline* como sendo um método praticado. Ela comentou que, principalmente em vagas no interior do país, algumas vezes utiliza rádio, panfletagem e carro de som.

Em relação à **construção do job description** de uma vaga, as entrevistadas enfatizaram a importância de que contenha informações relacionadas ao *modus operandi* e à cultura da empresa, sem se limitar a apenas uma descrição da vaga:

*“Quanto mais completo, melhor. O principal é contar a história da cultura organizacional de ponta a ponta. O que puder trazer de fotos, vídeos, usar a linguagem da empresa. Mostrar como a empresa é e como é trabalhar lá. Onde trabalho, falamos que não trabalhamos com job description, mas sim com company description. Hoje não existe job description efetivo se não falo de cultura. Porque seu trabalho em si, entre hoje e amanhã pode mudar completamente” (Carolina).*

Outro ponto levantado pelas entrevistadas foi a importância de descrever o cargo de maneira realista, expondo não apenas as atribuições interessantes, mas também uma perspectiva completa do que a função compreende e representa, o que corrobora com as ideias de Hawkes (2013).

*“Preciso falar primeiro qual é o objetivo e o impacto no negócio que a área tem, para depois falar o que a pessoa vai fazer. (...) Tentar explicar de uma forma clara e não técnica. Depois entro na descrição, muito realista, do que é a vaga. Não adianta colocar: “Elaboração de planilhas, fazer relatórios.” Tem que detalhar isso. (...) Colocar as atividades mais estratégicas e mais legais, mas colocar as atividades chatinhas e rotineiras também. É importante a pessoa é ter essa visão” (Marina).*

O fato de elas enfatizarem a possibilidade de funcionários se movimentarem por diversas funções dentro da mesma empresa está relacionado ao fato de as *soft skills* serem habilidades transferíveis, que podem ser reaproveitadas para diversos cargos e áreas de uma organização, reafirmando a sua relevância no mercado (ROBLES, 2012).

Devido à experiência das entrevistadas nesse mercado, a discussão sobre as **mudanças nos processos seletivos** foi rica e mostrou o quanto esse tema é atual (PATI, 2019a, 2019b, 2019c, 2020). As respostas foram separadas pelos assuntos mais mencionados: **diversidade, competências avaliadas e tecnologia**.

Um ponto abordado por todas as respondentes foi em relação ao aumento do olhar para a **diversidade**, e à relevância que isso têm em processos seletivos (RYNES *et al.*, 2003). Beatriz mencionou que os processos às cegas, como descrito por Pati (2020), nos quais o gestor não tem acesso às informações dos candidatos, têm se tornado cada vez mais comuns, com o objetivo de trazer mais mulheres, negros, e outras minorias para as organizações.

*“Um problema que me incomoda é que muitas vezes os gestores não sabem o porquê de incluir diversidade, fazem por modismo. Desse modo, não está sendo feita do jeito certo e nem pelos motivos certos, o que me preocupa. Mas é um início” (Beatriz).*

Carolina afirmou, por outro lado, que alguns clientes querem ver fotos dos candidatos justamente para garantir a contratação de funcionários com perfis diversos, ou até

mesmo recrutar em faculdades que não são “de ponta”, para atrair diferentes públicos para a organização. Ela afirmou que esse movimento é o contrário do que acontecia antes. Amanda também ressaltou que os clientes têm clamado por diversidade, afirmando que precisam ter mais negros, mais mulheres, mais pessoas do público LGBTQIA+, e outras minorias. Por outro lado, ela questiona se esses clientes estão realmente prontos para isso. Parece haver um distanciamento entre o que eles afirmam querer, e realmente executá-lo. Segundo a entrevistada, o maior problema é no momento da decisão final, pois é o gestor quem vai decidir se contrata ou não aquela pessoa que representa um público diverso.

Ao discutir os intuitos das organizações por trás desse novo olhar, Tereza afirma que existem dois públicos: empresas que entendem que o mundo é diverso, e que é preciso trazer essa



pluralidade para dentro das organizações; e empresas que realizam tais mudanças apenas de forma superficial. Nesse caso, utilizam, por exemplo, pessoas com cabelos coloridos, ou negras, ou mulheres para divulgar uma vaga, gerar identificação e atrair pessoas, mas são fotos pegadas em bancos de imagem, e não representam a realidade daquela organização.

Em relação às **competências avaliadas**, as entrevistas mostraram que alguns itens estão perdendo relevância, tais como: universidades de ponta, passagens por grandes empresas conhecidas no mercado e intercâmbios. Além disso, as entrevistadas mencionaram que credenciais como cursos que comprovam o nível de inglês, ou domínio de determinadas ferramentas estão sendo substituídos por testes de caráter comportamental. Essas mudanças estão em harmonia com as alterações vistas nos processos seletivos descritos por Pati (2019a, 2019b, 2019c, 2020).

*“Algumas coisas vêm perdendo força, como universidades, inglês, intercâmbios. Também vejo que associar um bom currículo a alguém que veio de uma empresa grande perdeu peso. Hoje com um milhão de startups no mercado, esse olhar mudou. Antes para ter sucesso, você tinha que vir de uma multinacional, e hoje isto está sendo desconstruído. As empresas têm um foco em empreendedorismo maior” (Carolina).*

*“Quando entrei na consultoria, aplicávamos um teste de raciocínio lógico e um de inglês e já cortávamos muita gente. Hoje, usamos testes que avaliam comportamento, potencial e a velocidade no processamento da informação” (Amanda).*

Outro ponto mencionado diz respeito à **tecnologia** e seus impactos nos processos de recrutamento e seleção. Tereza mencionou que, enquanto as outras mudanças dizem respeito a mudanças de *mindset* do mercado, a tecnologia impactou o trabalho da área de recursos humanos, especialmente durante a seleção, atuando como facilitador e tornando-o mais ágil, conforme visto em Santos e De Lima (2018). A tecnologia também permite que o candidato tenha acesso a informações referentes a diversas empresas e oportunidades. Por isso, Marina mencionou que, apesar de grande parte do processo ser *online*, o cuidado para se aproximar dos candidatos deve ser ainda maior, opinião também compartilhada por Amanda:

*“Houve uma mudança enorme principalmente na digitalização do processo seletivo, vi esse movimento de ter sistemas mais rápidos para avaliar candidato e trazer a tecnologia para otimizar a nossa seleção. Com isso eu consigo diminuir o número de candidatos que vou entrevistar porque tive ferramentas me ajudando” (Amanda).*

As entrevistas também abordaram três etapas comuns nos processos seletivos: **análises curriculares, dinâmicas grupais e entrevistas**. As entrevistadas confirmaram que as **análises curriculares** estão sendo modificadas ou até eliminadas dos processos seletivos por algumas empresas, conforme citado por Pati (2020). Informações de currículos tradicionais, como a graduação ou faculdade do candidato, perderam relevância na visão dos clientes, e o processo de análise curricular não consiste mais em uma etapa do processo seletivo.

Em relação às etapas presenciais, mais especificamente da **dinâmica de grupo** e da **entrevista**, é possível perceber a busca pelas *soft skills*, as características mais importantes dos candidatos segundo as entrevistadas. No caso da **dinâmica de grupo**, elas afirmaram se tratar de uma etapa que, quando bem executada, coloca o candidato em uma zona de conforto, para que ele atue de maneira natural, guiado pelo seu subconsciente, sem forçar comportamentos que não reflitam sua personalidade, confirmando a opinião de Bravo, Lee e Won (2013).

*“Na dinâmica, o mais importante não é a capacidade do candidato em se destacar como um grande líder, falar mais. Tem empresas que claro, querem esse perfil. Mas*

*vejo que hoje a maioria não é isso. O melhor candidato é aquele que consegue desenvolver a atividade proposta, de forma serena, assertiva e que colabora com o grupo. Isso representa o quão mais importante é ter soft skills, hoje isso vem mudando muito, até empresas mais quadradas estão começando a ter essa visão” (Beatriz).*

A **entrevista**, por sua vez, trata de um ambiente um pouco mais controlado em que o candidato pode se preparar para situações específicas. Esse ponto contrasta com a ideia de Newport (2014), que afirma que a entrevista é a etapa do processo seletivo em que é possível ter uma visão mais transparente do candidato. As entrevistadas mencionaram que, quando o processo possui dinâmicas grupais que permitem levantar dados dos comportamentos dos candidatos, a entrevista funciona mais para confirmar o que foi observado durante o restante do processo. Essa ideia é similar à apresentada por Berryman-Fink e Berryman-Fink (1996).

*“Na entrevista, a pessoa vai com respostas muito programadas. A dinâmica de grupo é mais inconsciente, tentamos aproximar mais da realidade. Então se consigo criar duas situações, uma para ver trabalhando, e uma para ouvir falando, investigar se está coerente, e ver como responde, eu desenho um perfil mais justo” (Carolina).*

As cinco entrevistadas preferem o **método de entrevistas semiestruturadas** nos processos seletivos, conforme sugerido por Van Dam (2003). Mencionaram que em muitos casos, a consultoria apenas direciona o roteiro e quem faz a entrevista é o gestor da empresa contratante, porém as consultoras orientam seguir o método de entrevista semiestruturada, fornecendo um roteiro padrão ao gestor, e fazendo algumas perguntas específicas de acordo com o que foi capturado de cada candidato durante o processo seletivo. Recrutadores com o mesmo perfil levam a um ciclo de contratação de um grupo de pessoas homogêneo, seja em relação ao curso e à instituição de ensino, ou até em relação ao perfil sociodemográfico. Trata-se de *similar-to-me skills effect*, conforme descrito por Bagues e Perez-Villadoniga (2012).

*“Como candidato, me identificar com o meu avaliador tende a ser mais positivo do que negativo. Você se sente mais confortável, não se sente tão pressionado, tão avaliado. Acho que (...) ter consultores negros, candidatos negros vão se identificar, ser bem avaliados, se sentir bem, ouvidos, construir uma conexão, e dar o melhor de si porque está se sentindo confortável naquele ambiente” (Amanda).*

As respondentes foram questionadas sobre qual a etapa do processo seletivo mais adequada para **capturar informações relacionadas às soft skills** dos candidatos. Entrevistas e dinâmicas foram as mais citadas, em harmonia com Bravo, Lee e Won (2013) e Newport (2014), porém, foi mencionado também que a chave da questão não está em etapas presenciais. Devido às condições impostas pela pandemia do COVID-19, os processos seletivos passaram a ser de forma *online*, e ainda assim, essas etapas cumpriram o seu propósito, o que mostra que o ponto central não é a leitura da linguagem não verbal ou ver como o candidato se comporta no ambiente de trabalho, mas sim a oportunidade de conversar com ele e conhecê-lo:

*“Pode ser uma abordagem (...) por telefone, presencial, vídeo. Inscrição, currículo, teste, não faz sentido para avaliar soft skills. A não ser testes de fit cultural, que podem direcionar um pouco mais, mas a segurança maior é na entrevista, porque nos baseamos na questão de “comportamento passado prediz comportamento futuro”. Então quando fazemos a entrevista por competências, fazemos perguntas de situações que a pessoa já vivenciou e avaliamos através disso” (Marina).*

As entrevistadas comentaram que, apesar de considerar esse fator importante, na prática ainda é um desafio trazer consultores e avaliadores com diversos perfis.

*“Os perfis deveriam ser diversos. Ter mulheres, homens, pessoas de trajetórias diferentes, graduações diferentes, negros, brancos, porque isso traz um olhar diferente. Na prática ainda não é assim. A gente tem dificuldade de ter consultores negros. A maioria são mulheres brancas, temos dois homens consultores. (...) A necessidade de pensar em viés é maior, porque nossos avaliadores não são diversos. As vezes o gestor fala ‘tenho uma equipe de homens e preciso de uma mulher’, mas na entrevista contrata outro homem” (Amanda).*

As entrevistadas expressaram a preocupação em garantir que a aprovação dos candidatos siga uma lógica justa e condizente, quando algo tão subjetivo como o domínio de *soft skills* é um dos principais quesitos avaliados. Um método citado foi o uso de sistemas de pontos para metrificar o desempenho dos candidatos. Mesmo assim, a subjetividade das características avaliadas é um ponto que dificulta metrificar a tomada de decisão.

*“Tenho que ter claro quais são os critérios, para que todo mundo seja avaliado da mesma forma. Se estou avaliando transparência, resiliência, como vou medir isso? Tem que ser estruturado para que seja feito da mesma forma, porque se não vem a questão dos vieses. Se não avalio de forma estruturada, medindo claramente o que estou procurando, nos primeiros dez segundos vou criar uma percepção sobre você e fazer a entrevista para confirmar a minha percepção” (Carolina).*

O efeito mencionado por Carolina tem a mesma descrição do **viés de confirmação**, estudado por Sindik (2014). A consultora declarou ser necessário tomar cuidado com esse tipo de viés, que pode ser potencializado por falta de processos bem estruturados. Uma decisão de contratação equivocada tende a impactar o *turnover* das empresas. Se o desempenho do candidato não atinge o esperado ou se as expectativas dos funcionários não são atendidas pela organização, as chances de eles saírem aumentam (MERCER, 1993; BERRYMAN-FINK; BERRYMAN-FINK, 1996).

#### 4.3. IDENTIFICAÇÃO DO VIÉS INCONSCIENTE E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO SELETIVO

As entrevistadas já fizeram testes para **identificação de vieses inconsciente**, como o TAI (IAT, 1998), citado por Marina, ou participaram de momentos de sensibilização de clientes dentro da empresa e trabalho para autoconscientização, como mencionado por Beatriz, Amanda e Tereza.

As entrevistadas possuem diferentes maneiras de evitar que suas decisões sofram a influência de vieses. Beatriz reafirmou a **importância do autoconhecimento** (BLACK; CONNOR, 2020); Carolina falou sobre a importância de buscar contato com grupos de pessoas de realidades diferentes da sua, para criar empatia; Amanda e Tereza falaram sobre a importância de questionar as próprias decisões e como esse processo de se questionar é inerente à profissão delas; e Marina falou sobre conscientização, se policiar e pensar duas vezes antes de tomar qualquer decisão. Apesar das maneiras diferentes de se prevenir, ficou evidente que todas reconhecem que possuem vieses e que é parte da rotina de cada uma tentar se desvencilhar deles, evitando tomar decisões influenciadas pelo *similar-to-me effect*, descrito por Bagues e Perez-Villadoniga (2012).

Em relação às **consequências das decisões comprometidas por vieses**, foi mencionada novamente a perpetuação de grupos homogêneos dentro das organizações (BAGUES; PEREZ-VILLADONIGA, 2012). A fala de Amanda ilustra o perigo do viés do recrutador:

*“Contratar todo mundo igual. Você não conseguir atingir a estratégia do cliente porque você colocou o seu viés na frente do que o cliente precisa. O principal risco é não colocar candidatas aderentes ao que o perfil precisa, mas aderentes a você” (Amanda).*

Os vieses podem distanciar as decisões de contratação da estratégia da empresa por diversos motivos e gatilhos (RIVERS *et al.*, 2017), porém as entrevistadas deixam claro que um dos maiores impactos é o comprometimento na diversidade da organização (BENDICK JR.; NUNES, 2012). Amanda ressaltou como gostaria de ver os **processos às cegas** se tornando mais comuns no mercado (PATI, 2020), pois é um método eficaz de eliminação de viés que endereça tanto a busca por competências que realmente importam à vaga ou empresa, quanto a busca pela diversidade.

*“(...) Vemos o quanto isso influencia o gestor. Se ele recebe o currículo antes de avaliar, ferrou. Vai avaliar com base no que leu no currículo. Temos opção de extrair o currículo do candidato, se a gente quiser sem nenhuma informação. (...) É um jeito de quebrar o viés. No momento da avaliação tem sempre uma apresentação pessoal do candidato, (...) não pode falar curso, faculdade, se fez intercâmbio. Inventamos outras curiosidades para me contar! São coisas que ajudam a minimizar o viés” (Amanda).*

Beatriz levantou diversos questionamentos sobre como é possível, como sociedade, diminuir essas lacunas e tornar os processos mais justos, proporcionando maior **equidade** para os candidatos, conforme afirma Rynes *et al.* (2003).

*“Nos processos seletivos ainda há limitações que prejudicam a diversidade (...). Por que continuamos fazendo avaliações sobre hard skills, se o mundo está mudando e começando a olhar soft skills? Por que não implementar testes de comportamento e decisão? (...) Há muitos limitadores, mas também há muitas oportunidades. Temos que conseguir mudar a mentalidade e a visão da sociedade sobre isso. Falta empatia, e as limitações são mais ignorâncias nossas do que falhas técnicas” (Beatriz).*

Carolina expressou seu desejo de maior conscientização por parte dos recrutadores, que eles tenham contato e **empatia com públicos diversos** para se capacitar a fim de avaliar candidatos de maneira igualitária. Além disso, ela comentou sobre a importância da maneira como os **consultores transmitem informações aos gestores**, e de como os dados passados devem ter relevância ao processo de tomada de decisão.

*“Fizemos um processo que os avaliadores eram brancos. (...)Então convidamos várias pessoas negras para conversar, para impactar e sensibilizar os avaliadores. Outro ponto é, se eu só passo para o gestor a faculdade da pessoa, se ela fez intercâmbio, vai aumentar o viés dele. (...) Por que quero que a pessoa tenha feito intercâmbio? ‘Ah, desenvolve resiliência e proatividade’. Mas se uma pessoa é humilde e teve que cuidar de si e da família, e juntou isso com faculdade. Será que não desenvolveu as mesmas habilidades? Temos que redirecionar as informações que coletamos, desconstruir o currículo, e pensar na forma de analisar a história das pessoas, para diminuir o viés e formar avaliadores de cabeça aberta, com outras formas de pensar. E a alta liderança tem que estar com essa nova cabeça. Ou o gestor vai continuar optando pela pessoa com a melhor formação acadêmica” (Carolina).*

Marina enfatizou a importância da conscientização não só dos gestores das áreas, mas também dos profissionais de recursos humanos que estiverem envolvidos no processo seletivo. Além disso, ela comentou sobre como **eliminar algumas informações pouco relevantes** para a vaga

e **incluir tecnologia** em partes do processo pode auxiliar na redução do viés (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

*“Temos passado por treinamentos de conscientização. A partir do momento que as pessoas têm consciência (...) e começam a se policiar porque conhecem os vieses, começa a ser automático. E tem que fazer formatos de processos diferentes. (...) A pessoa tem 15 anos de mercado, tanto faz o curso que fez! As experiências importam mais do que o curso de 15 anos atrás. Devemos considerar o outro lado, o que ela já passou traz muito de quem é, dos desafios enfrentados, como lidou com isso. Traz o perfil comportamental da pessoa dentro do que já vivenciou. Tem ferramentas hoje de tecnologia que ajudam, como fit cultural” (Marina).*

Tereza também comentou sobre o auxílio da tecnologia, enfatizando que a decisão final sempre vai estar na mão de um ser humano. Por isso, é **importante cuidar dos vieses** que podem afetar essa decisão.

*“Acho que um dia teremos uma inteligência artificial que (...) faça um filtro maior. Mas também acho que (...) o contato com o ser humano (...) vai ter que existir para a pessoa entrar na empresa. (...) É importante cuidarmos de vieses da consultoria e do cliente! (...) A questão da diversidade e da inclusão em uma empresa é top down. A pessoa que está ali avaliando (...) vai ser questionada caso não aprove alguém dentro destes quesitos, mas o gestor pode justificar da maneira que quiser. Então temos que cuidar de tudo. Acho que a ferramenta de inteligência artificial ajuda, mas sempre vamos ter pessoas envolvidas” (Tereza).*

## 5 CONCLUSÕES

As *soft skills* são habilidades que se tornaram assunto recorrente e relevante quando se trata do ingresso no mercado de trabalho (HECKMAN; KAUTZ, 2012). Esta pesquisa teve origem na curiosidade dos autores em compreender como as práticas de recrutamento e seleção no mundo corporativo têm se ajustado para se adaptar à demanda por essas habilidades. A partir do cruzamento dos dados levantados na base teórica, com os dados coletados nas entrevistas com cinco profissionais da área recursos humanos, foram apontados indícios de que as habilidades caracterizadas como *soft skills* são muito valorizadas no mercado de recrutamento e seleção. As principais razões por essa preferência são: (1) a dificuldade das empresas em ensinar essas habilidades para seus funcionários; (2) o fator “transferibilidade”, que permite que tais habilidades sejam aproveitadas em diversas funções, caracterizando colaboradores generalistas que podem apresentar um bom desempenho em diferentes cargos e áreas de uma empresa; e (3) a facilidade com que pessoas que dominam *soft skills* se relacionam com outras no ambiente de trabalho, estabelecendo conexões profundas e reais.

O movimento de valorização das habilidades interpessoais no mercado de trabalho vem ganhando força, e para que seja efetiva, as práticas e métodos de recrutamento e seleção devem mudar. As entrevistadas confirmaram que a estrutura tradicional de processos seletivos com etapas de triagem baseadas em análises curriculares, com filtros a partir de instituições de ensino, curso de graduação e certificações técnicas são critérios eliminatórios baseados em *hard skills*. Estes ainda são recorrentes em muitas empresas, e representam gatilhos que acionam vieses inconscientes de gestores e avaliadores, levando a uma tomada de decisão de eliminação de candidatos que não leva em consideração suas *soft skills*.



Este artigo revelou a existência de um movimento tanto das empresas contratantes como das consultorias de recursos humanos que busca eliminar dos processos seletivos critérios que não estejam de alguma forma relacionados à avaliação de *soft skills*. Porém, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, e que as adaptações estruturais dos processos, assim como a mudança da mentalidade dos gestores avaliadores estão avançando nessa direção de maneira gradual. A lacuna entre o que as organizações afirmam valorizar e os métodos de seleção utilizados reafirmam o que Rynes *et al.* (2003) descrevem em seu estudo.

Os resultados da análise indicam que a eliminação de critérios que atuam como gatilhos para vieses implícitos tem como consequência indireta colaborar para a contratação de funcionários com perfis mais diversos. Segundo as profissionais entrevistadas, o tema diversidade dentro das organizações está em alta no mercado de recrutamento e seleção, e a atração e contratação de públicos diversos é algo que os clientes têm pedido com uma frequência cada vez maior. Porém, há momentos em que esses clientes são influenciados por vieses baseados em informações de currículos dos candidatos, ou até mesmo ao perceber durante etapas presenciais que os candidatos são de alguma maneira similares a eles. Essas identificações levam a contratações enviesadas que perpetuam o mesmo perfil de funcionários dentro da empresa. Sendo assim, as evidências apresentadas indicam que os vieses inconscientes prejudicam dois objetivos das organizações: (1) a busca por profissionais com domínio de *soft skills* e (2) o aumento da diversidade.

Um dos fatores apontados como essencial para evitar que os vieses afetem a tomada de decisão foi o autoconhecimento. Black e Connor (2020) explicam que o histórico e a vivência de cada indivíduo contribuem para a formação de vieses, pois toda e qualquer pessoa possui vieses. Como o viés implícito opera no subconsciente do ser humano, é de extrema importância conhecê-los para evitar ser influenciado por eles. As profissionais entrevistadas enfatizaram que o processo de autoconhecimento é essencial para todas as partes envolvidas nas decisões de processos seletivos: tanto os gestores como as próprias profissionais de recursos humanos.

Com este artigo os autores pretendem contribuir para que as organizações se aproximem de (1) contratar profissionais com domínio de *soft skills* e (2) aumentar a diversidade dentro do ambiente de trabalho, dois objetivos que tem dominado a discussão no mundo corporativo. Entretanto, para que isso ocorra se faz necessário repensar alguns critérios de tomada de decisão dos processos seletivos e conhecer os vieses das partes envolvidas na contratação de novos funcionários, buscando reduzi-los, ou até mesmo, evitá-los.

Esta pesquisa apresenta as limitações características de uma abordagem qualitativa, como o pequeno número de entrevistadas e os vieses das pesquisadoras na interpretação dos dados. Uma pesquisa futura poderia, ainda na perspectiva qualitativa, obter respostas de outros grupos de entrevistados, como os gestores das organizações e os candidatos. Em uma perspectiva quantitativa, sugestões de pesquisas futuras incluem experimentos e *surveys* que possam mensurar e confirmar com análises estatísticas, a partir de uma amostra grande os resultados encontrados neste estudo.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACEDO, M. A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. *In: Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki*. 2019.

ANDERSON, N.; LIEVENS, F.; VAN DAM, K.; RYAN, A. M. Future perspectives on employee selection: key directions for future research and practice. **Applied Psychology**, v. 53, n. 4, p. 487-501, 2004.

BAGUES, M.; PEREZ-VILLADONIGA, M. J. Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 82, n. 1, p. 12-20, 2012.

BENDICK JR, M.; NUNES, A. P. Developing the research basis for controlling bias in hiring. **Journal of Social Issues**, v. 68, n. 2, p. 238-262, 2012.

BERRYMAN-FINK, C.; BERRYMAN-FINK, C. **The manager's desk reference**. New York: Public Affairs, 1996.

BLACK, B.; CONNOR, E. The what, why and how of addressing workplace implicit bias. **The Indiana Lawyer**. March 18, 2020. Disponível em: <https://www.theindianalawyer.com/articles/connor-and-black-the-what-why-and-how-of-addressing-workplace-implicit-bias>. Acesso em: 11 abr. 2020.

BRAVO, G., WON, D., SHONK, D. Entry-level employment in intercollegiate athletic departments: non-readily observables and readily attributes of job candidates. **Journal of Sport Administration and Supervision**, v. 4, n. 1, p. 63-78, 2012.

BRAVO, G.; LEE, C.; WON, D. Careers in collegiate athletic administration: hiring criteria and skills needed for success. **Managing Leisure**, v. 18, n. 1, p. 71-91, 2013.

COLE, M. S. et al. Recruiters' perceptions and use of applicant résumé information: screening the recent graduate. **Applied Psychology**, v. 56, n. 2, p. 319-343, 2007.

DELONG, D.; ELBECK, M. An exploratory study of the influence of soft and hard skills on entry level marketing position interviews. **Marketing Education Review**, v. 28, n. 3, p. 159-169, 2018.

DIPBOYE, R. L. Structured and unstructured selection interviews: beyond the job-fit model. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 12, p. 79-123, 1994.

FERREIRA, J. B. *et al.* Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

GOLBECK, A. L. et al. A conversation about implicit bias. **Statistical Journal of the IAOS**, v. 32, n. 4, p. 739-755, 2016.

HAIR, J. F. *et al.* **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

HAWKES, C. L. **Competency-based versus task-based job descriptions: effects on applicant attraction**. 2013. Thesis (Master's of Psychology) - Institute of Behavioral and Applied Management, University of Tennessee, Chattanooga, Tennessee, 2013.

HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, v. 19, n. 4, p. 451-464, 2012.

HUNT *et al.* **Diversity wins: how inclusion matters**. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 28 nov. 2021.

IAT. **Teste de associação implícita**. 1998. Disponível em: <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil/takeatest.html>. Acesso em: 24 dez. 2021.

JONES, M. et al. The hard truth about soft skills: what recruiters look for in business graduates. **College Student Journal**, v. 50, n. 3, p. 422-428, 2017.

MACK, N. et al. **Qualitative research methods: a data collector's field guide**. Durham: Family Health International, 2005.

MARSDEN, P. V. The hiring process: recruitment methods. **American Behavioral Scientist**, v. 37, n. 7, p. 979-991, 1994.

MERCER, M. W. **Hire the best - and avoid the rest**. New York: Amacom, 1993.

MILES M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

NEWPORT, F. **The new era of communication among Americans**. 2014. Disponível em: <https://news.gallup.com/poll/179288/new-era-communication-americans.aspx>. Acesso em: 30 mai. 2020.

PATI, C. **O processo seletivo mais inovador de vagas na Ambev não pede currículo**. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/mercado-vagas/processo-seletivo-vagas-ambev-nao-pede-curriculo/>. Acesso em: 26 fev. 2020.

PATI, C. **Às cegas, Votorantim Cimentos busca trainees e vai pagar R\$ 6,3 mil**. 2019a. Disponível em: <https://exame.com/carreira/as-cegas-votorantim-cimentos-busca-trainees-e-vai-pagar-r-63-mil/>. Acesso em: 28 mar. 2020.

PATI, C. **Facebook vai recrutar estudantes de qualquer curso em seleção com novidade.** 2019b. Disponível em: <https://exame.com/carreira/facebook-vai-recrutar-estudantes-de-qualquer-curso-em-selecao-com-novidade/>. Acesso em: 28 mar. 2020.

PATI, C. **Movile, dona do IFood, recruta mais de 100 estudantes e recém-formados.** 2019c. Disponível em: <https://exame.com/carreira/movile-dona-do-ifood-recruta-mais-de-100-estudantes-e-recem-formados/>. Acesso em: 28 mar. 2020.

RIVERS, A. M. et al. Implicit bias reflects the personal and the social. **Psychological Inquiry**, v. 28, n. 4, p. 301-305, 2017.

RYNES, S. *et al.* Behavioral coursework in business education: growing evidence of a legitimacy crisis. **Academy of Management Learning & Education**, v. 2, n. 3, p. 269-283, 2003.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

SANTOS, S. S.; DE LIMA, T. B. A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. **Turismo e Sociedade**, v. 11, n. 2, 2018.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987.

SEGAL, J. A. The risks of bias testing. **SHRM HR News**. August 25, 2017. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0917/pages/the-risks-of-bias-testing.aspx>. Acesso em: 29 mai. 2020.

SINDIK, J. Two aspects of bias in multivariate studies: mixing specific with general concepts and "comparing apples and oranges". **Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine**, v. 3, n. 1, p. 23-29, 2014.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SUCCI, C.; WIEANDT, M. Walk the talk: soft skills' assessment of graduates. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 28, n. 2, p. 114-125, 2019.

VAN DAM, K. Trait perception in the employment interview: a five-factor model perspective. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n. 1, p. 43-55, 2003.

VELASCO, M. S. More than just good grades: candidates' perceptions about the skills and attributes employers seek in new graduates. **Journal of Business Economics and Management**, v. 13, n. 3, p. 499-517, 2012.

WEBER, M. R. et al. An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. **Tourism and Hospitality Research**, v. 9, n. 4, p. 353-361, 2009.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.