

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

FERNANDA DE JESUS FELIPE

**GESTÃO DE PESSOAS:
Os impactos dos vieses inconscientes na diversidade e inclusão**

GOIÂNIA

2022

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

FERNANDA DE JESUS FELIPE

**GESTÃO DE PESSOAS:
Os impactos dos vieses inconscientes na diversidade e inclusão**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao de curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Educação, ciência e Tecnologia – Faculdade IBC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadoras:

Prof.^a Me. Ana Claudia B. de
Araújo Carvalho

Prof.^a Dr.^a Débora Abreu Martins

Prof.^a Esp. Ana Cláudia Bueno

**GOIÂNIA
2022**

DEDICATÓRIA

*“Deixem que o futuro diga a verdade e avalie cada um de acordo com o seu trabalho e realizações.
O presente pertence a eles, mas o futuro pelo qual eu sempre trabalhei pertence a mim”*

Nikola Tesla

GESTÃO DE PESSOAS:
Os impactos dos vieses inconscientes na diversidade e inclusão

Fernanda de Jesus Felipe

Banca Examinadora:

Prof^a.Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho

Prof.^a Dr.^a Débora Abreu Martins

Prof^aEsp. Ana Cláudia Bueno

GOIÂNIA
2022

SUMÁRIO

1. Introdução	07
2. Vieses cognitivos inconscientes ou implícitos.....	09
3. Direitos humanos e legislação.....	14
4. Diversidade e inclusão: novos caminhos.....	15
5. Considerações finais.....	18
6. Referências.....	21

GESTÃO DE PESSOAS: Os impactos dos vieses inconscientes na diversidade e inclusão

Fernanda de Jesus Felipe

Bacharel e Licenciada em História pela Universidade Federal de Goiás.

Bacharel em Música pela Universidade Federal de Goiás.

Formanda em Tecnologia de Gestão de Pessoas pelo Instituto Brasileiro de Coaching.

Resumo

O presente artigo surgiu a partir de uma reflexão acerca do curso “Vieses e seus impactos na Inclusão”, promovido pela plataforma Coletivo, abordando a questão dos vieses inconscientes e seus impactos nos diversos setores da Gestão de Pessoas. Dessa forma, torna-se relevante, nos tempos atuais, buscar a compreensão do que são esses vieses e como afetam nas tomadas de decisão dentro dos processos da área de Recursos Humanos. Nesse sentido, é necessário saber conduzir um processo de Gestão de Pessoas efetivo, assertivo, diverso e equitativo, garantindo a diversidade e inclusão, cabendo aos gestores identificá-los, compreendê-los e buscar soluções para diminuir o impacto desses vieses. Para isso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, tendo como principais referenciais o curso Coletivo, o livro *Thinking, fast and slow* de Daniel Kahneman e o guia Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes” realizado pelo Insper, PwC, Movimento Mulher 360 e ONU Mulheres, dentre outros.

Palavras-chave: Vieses inconscientes, gestão de pessoas, recursos humanos, diversidade, inclusão, processos.

Abstract

*This article emerged from a reflection on the Biases course and its impacts on Inclusion, promoted by the Coletivo platform, addressing the issue of unconscious biases and their impacts on the various sectors of People Management. It is important, in current times, to seek to understand what these biases are and how they affect decision-making within the processes of the Human Resources area. In this sense, it is necessary to know how to conduct an effective, assertive, diverse and equitable People Management process, guaranteeing diversity and inclusion, and it is up to managers to identify, understand and seek solutions to reduce the impact of these biases. For this, bibliographical research was used, having as main references the Coletivo course, the book *Thinking, fast and slow* by Daniel Kahneman and the guide *Unconscious Biases, gender equity and the corporate world: lessons from the workshop “unconscious biases”* carried out by Insper, PwC, Movimento Mulher 360 and UN Women, among others.*

Keywords: *Unconscious biases, people management, human resources, diversity, inclusion, processes*

Introdução

A Psicologia e os estudiosos da Filosofia da Mente desde muito tempo se debruçam sobre as questões do consciente e inconsciente, trazendo várias discussões até sobre suas implicações na existência ou não de um “livre arbítrio”. Sigmund Freud (1856-1939) foi um dos primeiros estudiosos a acenar a existência de um elemento inconsciente na mente, moldado por conflitos que se desenrolam durante o desenvolvimento do indivíduo. O psiquiatra Carl Gustav Jung (1875-1961), por sua vez, ressaltou o papel inegável do inconsciente coletivo, das memórias e impulsos inconscientes compartilhados pela humanidade e herdados do cérebro primitivo.

Jung é o autor talvez mais lembrado pelas ideias a respeito do inconsciente coletivo e pela crença que aquelas experiências ancestrais estavam registradas no cérebro como arquétipos. De acordo com a corrente Junguiana de Psicologia, a personalidade total de um indivíduo pode ser visualizada como uma esfera composta de várias camadas, sendo a camada mais externa relacionada ao campo da consciência, a camada imediatamente abaixo corresponde ao inconsciente pessoal e, finalmente, mais abaixo, têm-se as camadas dos inconscientes de grupo e o coletivo.

No que diz respeito aos fatores que influenciam o processo de tomada de decisões, Harald S. Harung (1993, p. 40 apud Guerreiro, Frezatti e Casado) aponta:“(...) considero dois principais fatores que influenciam nossas decisões: a experiência passada e o condicionamento”. Na perspectiva desse autor, a experiência é a memória acumulada das impressões, ações e conquistas passadas.

Em meio a essas discussões, surgem estudos sobre essas implicações e na busca de uma sociedade organizada, começam-se a estabelecer parâmetros construídos sobre muitos tijolos de subjetividade e que desenvolvem a partir disso, comportamentos ou padrões mentais que facilitarão na tomada de decisões e no processamento de informações mais rapidamente, os chamados vieses cognitivos.

A noção de vieses cognitivos foi primeiramente introduzida pelos psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman em 1972, à partir da experiência de ambos com a inumeracia das pessoas (incapacidade de compreender e de realizar operações aritméticas simples), onde seus estudos demonstraram várias maneiras replicáveis nas quais julgamentos humanos e decisões diferem da teoria da escolha racional. Estes experimentos tornaram-se o “*heuristics and biases research program*”, que logo se estendeu da psicologia acadêmica para outras áreas, como medicina e

ciência política, rendendo a Kahneman um Prêmio Nobel em 2002.

Para o entendimento do impacto dos vieses na gestão de pessoas que trataremos nesse artigo, é importante apresentarmos os conceitos de diversidade e inclusão social. Esses conceitos são por vezes complexos e é importante balizar o que acreditamos amparar nossas proposições. A diversidade é inerente aos seres humanos, mas seu conceito é amplo, podendo ser analisado pela ótica de várias ciências, perpassando vários significados.

Segundo Nkomo e Cox Jr (1999, p. 335), a diversidade é “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes, dentro de um mesmo sistema social”. Já segundo Ana Bavon (2019), CEO e estrategista em Cultura Inclusiva e Gestão das Diversidades nas Organizações na *B4People* Cultura Inclusiva: “diverso é todo ser humano que, por suas características, físicas ou não, se apresenta como diferente do modelo padrão que foi estabelecido pela sociedade em suas diferentes culturas”. Para ela

(...) Diversidade é a singularidade em cada um de nós, é a certeza de que não há em qualquer lugar do mundo duas pessoas iguais - nem mesmo gêmeos univitelinos são iguais. Falar de diversidade é constatar a pluralidade que existe em nossa sociedade, é olharmos para cada um de nós e percebermos em nós mesmos a idiosincrasia que nos difere uns dos outros e que padrões e modelos não servem a uma sociedade plural.

Ao tratarmos de diversidade atualmente, esse conceito geralmente está atrelado ao conceito de inclusão social. Segundo o pesquisador Romeu Kasumi Sasaki (1997), a inclusão social é o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, preparar essas pessoas para assumir seus papéis na sociedade. Segundo Sasaki (1997), essa sociedade precisa ser capaz de atender às necessidades apresentadas pela diversidade de seus membros, onde a inclusão social iniciaria um processo de construção dessas possibilidades através de transformações, pequenas e grandes, no ambiente, espaços, equipamentos, aparelhos, utensílios, transporte e na mentalidade das pessoas, equiparando oportunidades para todos.

Ainda segundo Bavon (2019)

(...) Inclusão é ajuste social e não avanço. Incluir é corrigir um erro que ocorreu quando do estabelecimento de modelos como representantes de uma sociedade... Incluir é promover a participação ativa de agentes diversos como sujeitos na construção de políticas, produtos, soluções, ações e qualquer coisa que os envolva.

Temos observado um movimento crescente de busca por diversidade, inclusão e representatividade levantada por grupos minorizados¹, amparados por uma forte onda de empoderamento social. Por conta disso, cada vez mais tem se discutido esses conceitos no ambiente corporativo, fazendo com que tenham um lugar de discussão e visibilidade e sendo hoje, fatores importantes para um modelo de negócios de sucesso em diversas organizações.

Vieses cognitivos inconscientes ou implícitos

Segundo Kahneman(2012), o pensamento e o comportamento humano são pensados a partir de uma perspectiva científica rigorosa, baseada em experimentos controlados, e focada em decisões, escolhas e julgamentos. Para ele, o ser humano possui duas instâncias de pensamento, uma mais rápida, o Sistema 1 (sistema emocional), e uma mais devagar, o Sistema 2 (sistema cognitivo), que se articulam e se apoiam, mas nem sempre da maneira clara e positiva. A cognição, portanto, é resultado da interação dos sistemas 1 e 2. Enquanto o “sistema 1” opera de forma inconsciente e antiga em termos evolutivos, o “sistema 2” é consciente e possui circuitos mais complexos em humanos do que nos outros animais.

Em resumo, pode-se dizer que o “sistema 1” é o sistema da reação, do julgamento e da opinião de forma simples e automática, enquanto o “sistema 2” é o sistema da análise, da avaliação, da justificativa e da consideração. “Nosso entendimento do conforto cognitivo e da coerência associativa situa a confiança subjetiva firmemente no Sistema 1”, com crenças, hábitos costumes e erros cognitivos (KAHNEMAN, 2012, p. 272).

Para o autor, as ilusões de validade e de habilidade são apoiadas por uma poderosa cultura profissional, a que chama de prática social, onde as pessoas podem manter uma fé inabalável em qualquer proposição, por mais que não haja fatos ou embasamentos científicos. A *communis opinio* seria essa opinião sustentada por uma comunidade de pessoas que pensa igualmente. Nesse âmbito, os vieses

¹ O termo “Grupos minorizados” tem o sentido conceitual de segmentos sociais que, independente da quantidade, têm pouca representação social, econômica (inserção no mercado de trabalho, ocupação de cargos de poder e outros) e política, que muitas vezes, estão à margem dos interesses sociais. No entanto, o termo começou a provocar confusão semântica já que muitas pessoas atribuíam a estes grupos características de serem poucos indivíduos, o que seria uma incoerência, uma vez que no Brasil, por exemplo, a população negra corresponde a 44% dos brasileiros e, mesmo assim, este grupo é considerado minorizado. Estão neste bojo conceitual os negros, os homossexuais, as mulheres, os nordestinos, os portadores de necessidades especiais, os obesos e outros.
RICARDO ALEXINO FERREIRA – In REELABORAÇÃO DO OLHAR: A INSTRUMENTAÇÃO E FORMAÇÃO DO COMUNICADOR NA COBERTURA DAS DIFERENTES REALIDADES

inconscientes ou vieses implícitos seriam suposições, crenças ou atitudes adquiridas em nível subconsciente e acumuladas ao longo da vida que nos influenciam desde o que pensamos até como agimos em sociedade, quer percebamos ou não. Estamos sempre expostos a estereótipos que nos levam a padrões mentais e comportamentais automáticos, que condicionam e justificam nossas decisões, trazidos por aprendizados culturais desenvolvidos ao longo de toda a história.

O conceito de pressuposições básicas de Schein (1985 apud Guerreiro, Frezatti e Casado) possui uma forte conexão com o conceito de inconsciente de um determinado grupo como caracterizado por Santos (1976 apud Guerreiro, Frezatti e Casado), no âmbito da teoria psicológica Junguiana. Schein (1985) menciona que as pressuposições básicas são aceitas sem questionamento, ou seja, não existe reflexão consciente sobre elas, e com o tempo as pressuposições vão para o interior da pré-consciência dos membros da organização, ou seja, estabelecem-se na camada do inconsciente pessoal e o inconsciente do grupo organizacional. Elas estão fora da consciência, mas induzem o comportamento do grupo organizacional.

Greenwald e Banaji (1995) no estudo “Cognição Social Implícita” apontam que o viés implícito é uma preferência a favor ou contra uma pessoa ou um grupo. O termo implícito pode ser utilizado também como: inconsciente, intuitivo, direto, processual e automático, onde

(...) a cognição implícita é formada pelo conjunto de experiências passadas que acabam por influenciar as atitudes, auto estima e estereótipos, pois muitas destas experiências estão armazenadas no inconsciente e não são lembradas conscientemente.

Estes atalhos mentais são tendenciosos e possuem forte influência e validação cultural, ficando gravados em nosso inconsciente, afetando as nossas atitudes e comportamentos, afastando o que nosso cérebro não entende como padrão. Os vieses inconscientes são moldados de acordo com os estereótipos e afetam as decisões das pessoas, reverberando em tomadas de decisão com grande teor heurístico.

De acordo com os estudos apurados em Kahneman (2012), os julgadores não têm domínio da racionalidade, como preconiza a teoria da escolha racional vinda das ciências econômicas clássicas e essa impossibilidade de domínio da racionalidade advém do fato que as informações sobre as alternativas de dada tarefa

decisória são freqüentemente perdidas ou incertas. Além disso

(...) a percepção é seletiva e a memória é sujeita a vieses, bem como os resultados atribuídos às alternativas podem ser erroneamente considerados, e a comparação de todas as opções seria possível somente com auxílios de memória ou dados mais abrangentes, tendo em vista a enorme demanda mnemônica e estatística exigida para essa tarefa” (PLOUS, 1993 apud Moraes e Tabak).

Para Kahneman(2012), a percepção amplamente equivocada da aleatoriedade às vezes tem consequências significativas às situações a que são apresentadas e seus estudos demonstram a facilidade com que as pessoas vêem padrões onde eles não existem. Segundo o professor Antônio Pereira (2016), neurocientista, pesquisador do Instituto do Cérebro da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e integrante do Projeto Implícito² os vieses inconscientes são mecanismos que o cérebro humano cria e são explicados pela neurociência como resultantes da formação e organização cerebral, baseadas tanto em nossas próprias experiências passadas e ambientes de vida quanto em uma herança ancestral e primitiva.

Segundo ele, os vieses inconscientes moldam as expectativas e as preferências pelas pessoas e estas informações, advindas do inconsciente, resultam em comportamentos, pensamentos e conseqüentemente, ações e escolhas. Os vieses acabam assim influenciando as atitudes, julgamentos e ações, e, sem que a pessoa perceba, acaba dando vantagem para um determinado grupo ou pessoa.

O viés, por ser um elemento social inerente ao comportamento humano, pode se manifestar de diferentes formas, trazendo barreiras que podem bloquear a visão e o acesso à diversidade e inclusão, além de atitudes nocivas à sociedade como um todo. Esses comportamentos discriminatórios são distribuídos em recortes de gênero, de raça, idade, orientação sexual e de deficiência, dentre outros. Essas crenças, preconceitos ou estereótipos são conceitos que podem impactar de diversas decisões e atitudes geradas dentro das empresas.

Por exemplo, como aos homens sempre coube historicamente o papel de provedores, atuando na esfera produtiva, obtinham maior acesso à educação formal visando à especialização no mercado de trabalho, enquanto as mulheres eram ensinadas a realizar tarefas domésticas e a cuidar dos outros. Devido à convergência de transformações sociais e a luta do movimento feminista permitiu

² Fundado em 1998 por três cientistas nos Estados Unidos: MazharinBanaji, da Harvard University, Greenwald da University of Washington e Brian Nosek da Universidade de Virgínia, o Projeto Implícito é uma organização sem fins lucrativos alimentado por pesquisadores de várias partes do mundo, interessados pelas preferências e preconceitos ocultos no inconsciente humano.

que, a partir dos anos de 1980, houvesse uma reversão do hiato de gênero na educação superior, com as mulheres tornando-se maioria nesse nível de ensino. Mesmo assim, o senso comum entende características como racionalidade e competitividade como pertinentes ao gênero masculino, ao passo que características como compaixão, empatia e submissão são consideradas essencialmente femininas (Barreto, 2014 apud Rodrigues Santos).

Esses estereótipos moldam as relações de ocupações e carreiras, uma vez que no mercado de trabalho as habilidades mais valorizadas são as ditas masculinas, e, para a realização de cuidados da família e do lar, as características consideradas femininas são mais valorizadas. Segundo a edição de 2004 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), Fresneda (2007) mostra que, de fato, há carreiras majoritariamente ocupadas por mulheres, e que, em média, apresentam 63% do salário/hora das ocupações masculinas. O estudo conclui, entre outros resultados, que, no Brasil, as mulheres estão concentradas em ocupações que remuneram menos em comparação aos homens. De acordo com Madalozzo e Artes (2017, p. 1), “(...) um dos mais importantes efeitos da existência de segregação ocupacional é o seu impacto nas diferentes remunerações recebidas por homens e mulheres ao longo de suas carreiras”.

Por trás desses comportamentos, encontram-se muitos outros vieses que se destacam e que são comuns à Gestão de Pessoas, tanto nos processos de Recrutamento e Seleção quanto em processos de promoção de cargos. Segundo mapeamento do autor do livro *Why Are We Yelling?*, Buster Benson (2019) existem mais de 100 vieses cognitivos e todos eles impedem que as organizações sejam realmente diversas e respeitem a pluralidade e a inclusão social. São generalizações exageradas que podem levar a leituras errôneas e julgamentos tendenciosos.

Por serem tão diversos e intrincados, iremos nos ater a alguns dos principais vieses, apontados pelo guia *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”*(2016), uma iniciativa da ONU Mulher, considerados grandes impactantes no ambiente corporativo: viés de afinidade, viés de percepção, viés confirmatório, efeito de halo/auréola e efeito de grupo. Mesmo nesse recorte, é importante salientar que existem vieses que se desdobram desses ou que se aliam a eles e é importante termos um olhar atento para identificá-los.

Segundo o Guia Vieses (p.22, 2016), o viés de afinidade é “uma tendência a avaliar melhor aqueles que se parecem conosco.” Se temos um cenário recorrente onde as empresas são lideradas por homens cisgênero, brancos e de uma faixa etária restrita, onde as entrevistas de recrutamento tendem a ser realizadas por avaliadores com um perfil similar a esse, como trazer à consciência de que essas avaliações não estariam livres de vieses? Ou que seus resultados não satisfarão padrões já preestabelecidos de busca? O viés de afinidade reforça muitas vezes o estereótipo de gênero, racial, de orientação sexual, dentre outros, buscando para as tomadas de decisão indivíduos cujo background ou estilo se aproxime do nosso. Isso não é consciente ou racional, é uma escolha que é viesada pela influência de nosso cérebro que, ao ter que tomar uma decisão importante de forma rápida, age fora do controle pleno de nossa consciência, buscando o que lhe é familiar e costumeiro.

Já o viés de percepção ocorre quando as pessoas acreditam e reforçam estereótipos sem base concreta em fatos ou uma tendência que temos de ser subjetivos na seleção e interpretação de pesquisas e informações. Acontece quando julgamos ou tratamos outras pessoas em função de estereótipos e pressupostos muitas vezes inexatos e excessivamente simplistas sobre o grupo a que pertencem. Ele também pode envolver outros vieses, tais como gênero, idade e aparência. Ao termos candidatas de diferentes gêneros apresentando um mesmo currículo técnico, candidatas mulheres tendem a receber piores avaliações de competências de liderança devido à percepção viesada pela sociedade patriarcal, que descredibiliza essas competências. Nesse contexto, é mais comum buscarmos num viés de percepção uma figura feminina frágil e inapta a liderar.

O viés confirmatório se mostra pela disposição para procurar informações que confirmem nossas hipóteses iniciais e ignorar informações que coloquem em cheque nossas crenças, numa “coleta seletiva de evidências”. Apesar de termos diversos dados, damos importância somente àqueles que estejam de acordo com nossa crença inicial. Este viés afeta a nossa capacidade de pensar de forma crítica e objetiva, o que pode levar a interpretações distorcidas das informações e a ignorar as que possuem pontos de vista opostos.

O psicólogo Peter Wason estudou esse efeito nos anos 1960 e, ainda que ele tenha sido chamado de Efeito Wason, ele mesmo o batizou de viés de confirmação. Em seu experimento, intitulado “Sobre o fracasso em eliminar hipóteses em uma tarefa conceitual”, Wason registrou a tendência da mente humana de interpretar

informações seletivamente e posteriormente, confirmou-a em outros testes, publicando seu trabalho em “Raciocínio sobre uma regra”(1968).

O efeito halo/auréola, expressão cunhada pelo psicólogo Edward Thorndike na década de 1920, ocorre quando construímos uma imagem majoritariamente positiva de alguém em razão de uma qualidade ou característica da pessoa. É uma propensão de, a partir de uma só informação positiva ou agradável, se colocar mais disposto a avaliar positivamente o restante das informações, mesmo que não o sejam. Normalmente, as pessoas não se dão conta que estão exibindo uma preferência inconsciente devido a uma só característica, mas acabam tomando decisões a partir desse olhar viesado para o outro, podendo negligenciar comportamentos negativos em detrimento dos positivos a que se escolhe dar maior peso.

O efeito de grupo, também chamado de viés de concordância, é uma tendência a seguir o comportamento do grupo para não se desviar do padrão vigente. Não é difícil encontrarmos uma ou mais situações onde uma pessoa discorda de uma ideia ou decisão e, pela pressão inconsciente do grupo, ela convergiu para o que o grupo havia decidido. O viés em grupo ocorre devido ao comportamento humano típico de formar grupos e identidades de grupo e os exemplos dessas identidades de grupo incluem etnia, ideologias políticas, crenças religiosas e identidades geográficas. Algumas teorias que explicam o viés em grupo incluem a Teoria do Conflito Realista (TCR) oficialmente nomeada por Donald Campbell (1960), que postula conflito sobre os recursos compartilhados, o que promove o viés dentro do grupo, e a Teoria da Identidade Social, postulada por Henry Tajfel (1981), um psicólogo social que propõe a criação de identidades individuais distintas, juntamente com uma identidade cultural, aumentando a probabilidade desse viés. Embora essa concordância possa evitar conflitos, também pode limitar a criatividade, a abertura para debates e perspectivas distintas.

Direitos humanos e legislação

Segundo a Declaração Universal dos Direitos Humanos, “todos os seres humanos têm direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego” (ONU, 1948, p. 5).

Ainda segundo a Constituição Federal em seu art. 5º:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

Ao promover vagas afirmativas, oportunizando a quem se encontra em grupos minoritários e/ou minorizados a possibilidade não apenas de capacitação, mas de ocupar posições estratégicas dentro das organizações, as instituições e a sociedade estão cumprindo com o seu papel social de diminuir as distâncias de oportunidades para grupos historicamente prejudicados e subtraídos dessas políticas. Vale ressaltar que as vagas afirmativas são protegidas pela Lei de Ações Afirmativas nº 12.990, de 2014, o que significa que fazer processos seletivos focados em um determinado grupo de profissionais não pode ser considerado um tipo de discriminação, estando as empresas cobertas pela lei para destinar as vagas aos grupos minorizados.

Nossa Constituição incentiva ações afirmativas, tanto como uma forma de reparação histórica quanto por trazer benefícios e impactos positivos na sociedade. Algumas dessas ações são defendidas também pelo Estatuto da Igualdade Racial, Lei nº 12.888/10, tanto no âmbito público quanto no privado. O Decreto 9.571/18 estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos e incentiva a responsabilidade social por parte das empresas, com o intuito de combater as desigualdades por meio de ações afirmativas.

No setor privado, embora existam leis específicas para contratação de PcD's (Pessoas com Deficiência), não há outras leis que obrigam a contratação de outras minorias no mercado de trabalho, ou seja, não existe uma lei obrigando a contratação de pessoas de grupos que sofreram e ainda sofrem com a falta de oportunidades no mercado.

Baseado também no artigo 461 da CLT:

Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 anos(...)

Sendo assim, pessoas que exercem igual função devem possuir salários iguais, entretanto não é essa a realidade apresentada pelos números e em muitos casos,

percebemos a disparidade salarial e dificuldades de pessoas desses grupos minorizados para alcançar cargos de gerência e diretoria. É importante compreender que o exercício do preconceito e da discriminação possui múltiplas faces, necessitando sempre que haja a análise de casos concretos, pois esses preconceitos tendem a se acentuar e sobrepor uns aos outros.

Não raro encontram-se processos trabalhistas relatando ações movidas por preconceito, injúrias, assédio moral e/ou sexual e vários comportamentos derivados de muitos anos de impunidade e normalização das mesmas, num agravo real à dignidade da pessoa humana, prevista no artigo 1º, inciso III da Constituição Federal, constitui um dos princípios absolutos e fundamentos do Estado Democrático de Direito, inerente à República Federativa do Brasil.

Para o advogado Guilherme Feldmann (2019):

(...) caso o funcionário seja vítima de preconceito, tal situação pode caracterizar também assédio moral, dando direito à indenização. Sugerimos a vítimas de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho que procurem aconselhamento de advogado trabalhista para a promoção de medidas judiciais cabíveis.

Diversidade e inclusão: novos caminhos

Ao analisar a Gestão de Pessoas na perspectiva atual, percebemos a diversidade e inclusão como alvos a serem alcançados, gerando possibilidades de negócio mais sustentáveis, com mais responsabilidade e compromisso social. Nesse sentido, como conduzir processos mais diversos e equitativos, garantindo a diversidade e inclusão?

Algumas ferramentas têm sido propostas para diminuir os impactos dos vieses inconscientes na promoção da diversidade e inclusão nos processos: recrutamentos às cegas – ocultar características físicas dos candidatos para minimizar os vieses de gênero, aparência, afinidade, etários, dentre outros. 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.

Também são sugeridos recrutamentos e avaliação de desempenho estruturados, oferecendo avaliações comparativas das respostas dos candidatos baseadas em critérios explícitos. Uma busca de transparência e autorresponsabilidade nos processos, com o uso da auto avaliação para assegurar que um maior número de candidatos seja considerado para uma promoção, sendo eles avaliados objetivamente, também é um comportamento abordado para diminuir esses impactos.

Embora seja verificado como positivo o uso da Inteligência Artificial – numa análise racional e imparcial do candidato, onde não importa gênero, etnia ou idade e sim, as habilidades esperadas, utilizando tecnologias como o *Data Driven*, uma análise de dados objetivos e identificação de *GAP's* sobre grupos de pessoas através de indicadores, onde a empresa baseia suas decisões e seu planejamento estratégico na coleta e na análise de informações e não em intuições ou simples experiências, o uso de dados em *People Analytics* para atenção à equidade racial, tendo como objetivo principal analisar a adoção de *P.A.* como ferramenta estratégica para atenção à diversidade e inclusão, já são observados vários vieses.

Uma vez que os algoritmos são orientados por dados para a criação de um processo de automação tecnológica e, por trás dos dados estão o grupo dos criadores do sistema—seres humanos—nesse processo de automação é possível existir dados tendenciosos orientados por humanos para as máquinas. Esses sistemas de software podem apresentar uma grande eficiência para o processo tecnológico, mas também existem desvantagens nesse nível de eficiência, chamada de discriminação algorítmica, pois esses sistemas foram criados por seres humanos, os quais na maioria das vezes podem ser falíveis e inconscientemente – até mesmo conscientemente—reforçar a discriminação com base no banco de dados colhidos nos mesmos.

Segundo o relatório da Unesco (2020) sobre Inteligência Artificial e Igualdade de Gênero, que apresenta os elementos propostos para uma estrutura sobre Igualdade de Gênero e IA, existem vários estereótipos e preconceitos de gênero encontrados em conjuntos de dados de treinamento de IA, algoritmos e dispositivos, de forma prejudicial na busca da equidade.

No entanto, a educação e mudança de cultura de discriminação e preconceito ainda é a principal ferramenta para a diminuição dos impactos dos vieses implícitos.

Haja vista a importância do treinamento dos colaboradores—onde ocorre a educação acerca de diversidade e inclusão, através da definição de critérios para as tomadas de decisão e atenção a quaisquer sinais de vieses preconceituosos ou discriminatórios. Trazer o inconsciente para o consciente é fundamental nesse aprendizado e faz parte dos principais recursos para lidar com as diferenças e se abrir para a pluralidade. Entender que os vieses existem em todos nós é o primeiro passo para buscar a naturalidade na discussão que o tema exige e oferecer as ferramentas, treinamentos e atividades adequadas para desenvolver essa habilidade colabora para criar um ambiente inclusivo nos ambientes organizacionais. À partir disso, vemos iniciativas como a Coletivo, primeiro *hub* em diversidade brasileiro, o Projeto Implícito, as oficinas promovidas pela ONU Mulheres e várias outras organizações que visam a equidade através da educação sobre pluralidade.

Considerações finais

Os vieses prejudicam as relações e impedem a equidade de oportunidades, atrasam o desenvolvimento social e econômico e limitando a capacidade de evolução e de inovação que apenas olhares diversos podem proporcionar. Tanto em processos de Recrutamento e Seleção quanto em processos de alavancagem de cargos e promoções de carreira percebemos que ainda há um caminho a ser percorrido.

Chiavenato (2021, p.89) considera o processo de R&S como “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, a escolha dos candidatos mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. Muitas vezes, tendemos a associá-lo com a análise simples da competência técnica ou comportamental do profissional para o cargo, anulando os efeitos dos vieses inconscientes nessas escolhas.

Quando um processo de Gestão de Pessoas é realizado nos moldes tradicionais, podemos incorrer em várias tomadas de decisão influenciadas pelos vieses inconscientes, dificultando a desconstrução de padrões e culturas organizacionais que ignoram as diferenças. Nesse sentido, entramos numa seara polêmica, pois ao levar em consideração os processos tradicionais de análise, onde o ponto a ser observado é apenas o “currículo”, percebe-se que essa via não contempla

ou responde às necessidades da Diversidade e Inclusão.

Ao analisar apenas a competência, seja ela técnica ou comportamental, ignora-se o fato lógico de que a própria capacitação profissional e as oportunidades de crescimento oferecidas no mercado de trabalho não apresentam equidade entre as pessoas. Se desde o nascimento não são oferecidas ao indivíduo as oportunidades de forma equitativas, como analisar potenciais ou competências baseando-se apenas nos conhecimentos e experiências técnicas adquiridos?

Em outra via, percebe-se que as vagas direcionadas a grupos específicos, chamadas também de vagas afirmativas e hoje utilizadas na busca de reparação social, geram ainda grandes conflitos numa parcela da sociedade que considera a meritocracia o caminho mais igualitário e ético. Essa parcela considera a utilização de cotas e vagas afirmativas ofensiva, pois estariam “subestimando a competência” ou “camuflando a incompetência” de seu beneficiário. Ao utilizar esse método, direciona-se a vaga a um grupo determinado, impedindo seu acesso a pessoas que não correspondam ao grupo escolhido, mesmo que possuam as competências técnicas ou comportamentais exigidas.

Ao analisar os processos de Gestão de Pessoas numa perspectiva mais condizente com a época em que vivemos, percebemos a diversidade e inclusão como alvos a serem alcançados, gerando possibilidades de negócio mais sustentáveis, com mais responsabilidade e compromisso social. Nesse sentido, como conduzir processos efetivo, assertivo, diverso e equitativo, garantindo a diversidade e inclusão?

É de suma importância buscar dentro da educação os modelos e ferramentas mais efetivos e aplicá-los de modo a garantir maior possibilidade de equidade dos processos organizacionais, diminuindo os impactos nocivos e limitantes que os vieses inconscientes trazem consigo. Ao perceber que essa perspectiva discriminatória está presente nos modelos mentais de diferentes gerações, cabe à Gestão de Pessoas empenhar-se em torno da identificação e desconstrução dos mesmos, buscando novos modelos mentais, mais inclusivos e de maior respeito às diferenças. Uma nova cultura, construída a partir de novos olhares, buscando diversidade de associações e comportamentos tende a tornar mais maduros e consistentes os processos de tomada de decisão.

Uma das formas mais eficazes de entender os efeitos dos vieses inconscientes é trazê-los ao campo consciente, através da busca constante de sua identificação e entendendo como seus mecanismos agem para, assim, diminuir seus efeitos negativos. Hoje podemos contar com vários mecanismos de identificação de vieses, sendo um dos mais acessados o T.A.I (Teste de Associação Implícita), um teste desenvolvido pelos pesquisadores da Universidade de Harvard e disponível *online* pelo endereço <https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil/takeatest.html>.

A cultura de diversidade e inclusão—ao ser considerada—gera na organização uma vantagem significativa na desafiadora e incessante busca de soluções e resultados inovadores, que podem garantir o sucesso e a continuidade do negócio, além dos diversos e inegáveis impactos sociais que ela pode causar.

Ao se pensar a diversidade no ambiente de trabalho, respeitando as diferenças e promovendo o respeito aos colaboradores em suas individualidades, perceberemos gradativamente seus benefícios: a redução de conflitos, a promoção de ambientes mais saudáveis e produtivos e o maior engajamento das pessoas envolvidas, além de uma sociedade mais justa e evoluída.

Referências

ALEXINO FERREIRA, Ricardo. REELABORAÇÃO DO OLHAR: A INSTRUMENTAÇÃO E FORMAÇÃO DO COMUNICADOR NA COBERTURA DAS DIFERENTES REALIDADES AFRICANAS E DO SEGMENTO AFRO-DESCENDENTE BRASILEIRO, A PARTIR DO JORNALISMO CIENTÍFICO E JORNALISMO ESPECIALIZADO. www.sbpcnet.org.br,2022. Disponível em: <http://www.sbpcnet.org.br/livro/57ra/programas/CONF_SIMP/textos/ricardoalexinoferreira.htm>. Acesso em 11, JUNHO,2022.

BAVON, Ana. Você realmente sabe o que significam diversidade e inclusão? **LinkedIn**, 2019.Disponível em: <[https://www.linkedin.com/pulse/você-realmente-sabe-o-quesignificam- diversidade-e-inclusão-ana-bavon/](https://www.linkedin.com/pulse/você-realmente-sabe-o-que-significam-diversidade-e-inclusão-ana-bavon/)> Acesso em: 20, AGOSTO, 2022.

CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5a edição S. Paulo: Editora Atlas, 2021

DESCONSTRUINDO PRECONCEITOS. www.insper.edu.br,2022. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/noticias/desconstruindo-preconceitos/>>. Acesso em 11, JUNHO,2022.

GOLBECKA, A.; ASHB, M.; GRAYC, M.; GUMPERTZD M.; JEWELLE, N.;KETTENRINGF, J.; SINGERG, J., GELH, Y. A conversation about implicit bias. Statistical Journal of the IAOS, 2016.

GREENWALD, A.; BANAJI, M. Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. Psychological Review, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábioni; CASADO,Tânia. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, São Paulo, 2006. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rcf/a/5nkkDbXqKmSskfTrmS8Qrmd/?lang=pt>> Acesso em 11, JUNHO,2022.

GUIA VIESES INCONSCIENTES, EQUIDADE DE GÊNERO E O MUNDO CORPORATIVO: LIÇÕES DA OFICINA “VIESES INCONSCIENTES”. www.onumulheres.org.br, 2016. Disponível em <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf> . Acesso em 20, AGOSTO, 2022.

KAHNEMANN, Daniel. Rápido e Devagar: Duas formas de pensar. Tradução Cássio de Arantes Leite. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MADALOZZO, Regina. ARTES, Rinaldo. Escolhas profissionais e impactos no diferencial salarial entre homens e mulheres. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, 2017. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cp/a/V4BWbKQWS9SYn6m8nsJ889h/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 15, JUNHO,2022.

MLODINOW, L. Livro Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas, São Paulo: Editora Zahar, 2014.

MORAES, José Diniz de; TABAK, Benjamin Miranda. As heurísticas e vieses da decisão judicial: análise econômico-comportamental do direito. **Revista Direito GV**, São Paulo, 2018.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Cristina Kerr de Barros. O impacto do viés inconsciente na carreira das mulheres: Caso de ensino “Construtora Meirelles Silva”. **FGV EAESP**, São Paulo, 2020. Disponível em < <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/teses-dissertacoes/o-impacto-do-vies-inconsciente-na-carreira-das-mulheres-caso-de-ensino>> Acesso em 15, JUNHO, 2022.

SANTOS, Maria Fernanda P. Rodrigues. Viés de gênero na escolha profissional: O que dizem os dados do Censo da Educação Superior Brasileira. **Repositório Institucional**. Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2019. Disponível em < <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/51886>>. Acesso em 20, AGOSTO, 2022.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão, construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SICHEROLLI, Monique de Biaggio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; JUNIOR, Valdir Machado Valadão. Gestão da Diversidade nas Organizações : uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. **ENGPR**, João Pessoa, 2011. Disponível em <<https://docplayer.com.br/13844819-Gestao-da-diversidade-nas-organizacoes-uma-analise-das-praticas-das-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil.html>> Acesso em 03, ABRIL, 2022.

VIESES E OS IMPACTOS NA INCLUSÃO. **www.coletivo1.teachable.com**, 2022. Disponível em: <<https://coletivo1.teachable.com/p/vieses-e-os-impactos-na-inclusao>>. Acesso em 03, ABRIL, 2022.

VIES INCONSCIENTE: ENTENDA O CONCEITO E DICAS PARA EVITAR. **www.blend-edu.com**, 2022. Disponível em: <<https://www.blend-edu.com/vies-inconsciente-entenda-o-conceito-e-dicas-para-evitar/>>. Acesso em 11, JUNHO, 2022.

1º Fórum Women in Law Mentoring Brazil | Diversidade e Complementaridade: Uma nova inteligência jurídica | (@**womeninlawmentoringbrazil4902**). Preconceito, eu? Workshop prático de vieses inconscientes. YouTube, 05 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=REOilvhgWog&ab_channel=WomeninLawMentoringBrazil>. Acesso em 12, SETEMBRO, 2022.