



## Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre o Processo de Tomada de Decisões em Processos Seletivos

### *Perception of Human Resources Professionals on the Decision-Making Process in Recruitment Processes*

Alexia Corrêa Alípio Albefaro Penna

Tainara Aline Gonçalves Pinheiro

Luiz Gonzaga Chiavegato Filho

**Resumo:** O presente estudo teve como objetivo geral investigar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre o processo de tomada de decisões em processos seletivos e a influência dos vieses cognitivos nesse processo. Foram entrevistados 12 indivíduos, formados em Psicologia, que atuam na área de Recursos Humanos. Os participantes responderam a um questionário com perguntas que abordaram os temas: formação profissional, tomadas de decisão, vieses cognitivos e intuição, para avaliação do entendimento dos profissionais sobre os caminhos traçados até chegar o momento final de uma tomada de decisão em processos seletivos. A análise dos discursos evidenciou que os profissionais reconhecem a presença dos vieses cognitivos e dos canais intuitivos no processo de tomada de decisão. Em contrapartida, muitas vezes, influenciados pelo modelo normativo-preditivo, há uma maior ponderação em permitir a participação da intuição e dos vieses cognitivos nos momentos decisivos. São apresentadas sugestões relativas à implementação de estratégias de intervenção capazes de aprimorar a tomada de decisão, tornando os processos seletivos mais justos.

**Palavras-chave:** processo seletivo; recursos humanos; vieses cognitivos; intuição; psicologia do trabalho; tomada de decisão.

**Abstract:** The present study aimed to investigate the perception of human resources professionals regarding the decision-making process in recruitment procedures and the influence of cognitive biases on this process. Twelve individuals, all holding degrees in Psychology and working in the Human Resources field, were interviewed. The participants responded to a questionnaire addressing topics such as professional background, decision-making, cognitive biases, and intuition, in order to assess their understanding of the paths taken up to the final stage of decision-making in recruitment processes. The analysis of the participants' statements revealed that professionals recognize the presence of cognitive biases and intuitive channels in the decision-making process. On the other hand, often influenced by the normative-predictive model, there is greater caution in allowing intuition and cognitive biases to play a role in decisive moments. Suggestions are presented regarding the implementation of intervention strategies aimed at improving decision-making, making recruitment processes fairer.

**Keywords:** recruitment process; human resources; cognitive biases; intuition; work psychology; decision-making.

## INTRODUÇÃO

A história do recrutamento e seleção é profundamente entrelaçada com as relações de trabalho, as inovações tecnológicas e as demandas das empresas. Ao longo do tempo, a área de seleção se operacionalizou de forma preditiva, buscando vincular conhecimentos e habilidades para determinar a pessoa mais adequada a um determinado cargo (Ployhart *et al.*, 2017). Essa abordagem tem como base a ideia de que as organizações podem prever com precisão quais características e habilidades um candidato deve possuir para ter um desempenho ótimo em uma função específica. No entanto, à medida que o mundo do trabalho evolui e enfrenta mudanças significativas impulsionadas por avanços tecnológicos, globalização e transformações rápidas nas necessidades do mercado, esse modelo tradicional torna-se cada vez mais questionável.

As exigências do trabalho moderno revelam uma realidade de complexidade e incerteza, o que torna difícil prever quais competências e habilidades serão relevantes no futuro. Essa problemática está intrinsecamente ligada à visão de que a tomada de decisão em processos seletivos é preditiva, fundamentada na racionalidade do ideal do “homem certo para o lugar certo”. Essa premissa deriva de uma abordagem tradicional da Psicologia que valoriza a Psicometria e a busca racional por candidatos que atendam a pré-requisitos técnicos e comportamentais. No entanto, esse paradigma ignora que os processos de tomada de decisão geralmente envolvem conhecimentos implícitos ou tácitos, como os que emergem em entrevistas, os quais não podem ser totalmente explicitados, articulados ou formalizados. Assim, a decisão se dá muitas vezes com base em conhecimentos não formalizados, o que levanta questionamentos sobre como um candidato pode ser considerado adequado a uma organização, utilizando um tipo de conhecimento que não se pode estruturar e especificar, com isso, a contradição do ideal de “pessoa certa no lugar certo” se torna evidente (Proença, 2007).

O paradigma preditivo, privilegiado como o modelo mais estudado no processo formativo de seleção de pessoal em detrimento de outros enfoques, busca encontrar o “candidato ideal”. No entanto, esse modelo está se tornando cada vez menos viável em contextos organizacionais dinâmicos. Apesar de menos viável, esse paradigma é privilegiado quando se pensa na formação de psicólogos. Em contrapartida, a compatibilidade entre o indivíduo e a organização, considerando tanto habilidades técnicas quanto conhecimento tácito e valores compartilhados, está emergindo como um fator crucial. Nesse sentido, a importância de se considerar outros elementos, como a intuição, nos processos de tomada de decisão em recrutamento e seleção está crescendo (Magalhães, 2013).

A teoria de racionalidade limitada desenvolvida pelo economista Herbert Simon (1978) oferece uma perspectiva que prediz sobre a intuição. Essa teoria diz que os seres humanos possuem capacidades cognitivas limitadas para processar e analisar informações de maneira totalmente racional. À luz dessa teoria, o processo cognitivo humano é limitado, resultando na incapacidade de tomar decisões perfeitas ou ótimas. Essas limitações cognitivas incluem restrições de tempo,

recursos, atenção e capacidade de processamento mental, dificultando muitas vezes o acesso a todas as informações disponíveis ou a consideração de todas as possibilidades ao tomar decisões. Assim, a partir do modelo de Simon propõe-se uma abordagem que reconheça as limitações nos processos de tomada de decisão.

Outro autor que dedica estudos que se relacionam ao tema de intuição é o psicólogo Daniel Kahneman. Segundo ele, a intuição emerge de um sistema que proporciona acesso ao conhecimento de forma imediata, sem análises detalhadas (2012). Essa compreensão destaca a intuição como uma habilidade inerente ao ser humano, sublinhando a importância de que esse conhecimento seja explorado em paralelo ao raciocínio racional, que requer um intermédio do intelecto e dos sentidos (Vergara, 1993). Assim, a razão e a intuição coexistem no processo de tomada de decisão, sendo a intuição frequentemente associada a uma “sabedoria instintiva” ou “sentido interior” que guia a tomada de decisões e a compreensão de situações. Trata-se de uma forma de conhecimento que opera de maneira rápida e automática, fundamentada em experiências passadas e em percepções subconscientes.

Nesse sentido, a intuição emerge como uma forma eficaz de preencher as lacunas deixadas pela racionalidade limitada. Ela é vista como um mecanismo de processamento de informações rápido e automático, permitindo decisões eficientes em situações onde uma análise lógica completa seria impraticável ou excessivamente demorada. A intuição, portanto, oferece uma estratégia valiosa para lidar com a complexidade do mundo moderno, proporcionando insights rápidos e orientações em contextos incertos ou ambíguos (Proença, 2007).

Entretanto, é fundamental reconhecer que a intuição também possui suas limitações. Ela pode ser influenciada por vieses cognitivos e emocionais, resultando em erros de julgamento ou decisões subótimas. Portanto, é prudente buscar um equilíbrio entre intuição e análise racional, especialmente em situações complexas ou críticas, onde uma abordagem mais sistemática é necessária para evitar armadilhas cognitivas (Vergara, 1993). A identificação e a gestão dessa linha tênue entre racionalidade e intuição são cruciais para os profissionais da área de Recursos Humanos.

A idealização da Seleção de Pessoal torna-se inviável frente à realidade do processo de seleção. Este exige uma análise minuciosa de diversas características e variáveis subjacentes, demandando um tempo considerável para ser efetivamente realizado. Assim, a própria natureza do recrutamento e seleção contrasta com o trabalho real, que muitas vezes é diferente do que está prescrito, refletindo a complexidade da atividade laboral (Daniellou, 1989). Portanto, a tomada de decisão em processos de seleção não pode se restringir a um único momento em que todas as informações sobre o candidato são avaliadas (Proença, 2007).

Os profissionais de Seleção de Pessoal enfrentam o desafio de tomar decisões em meio a uma infinidade de variáveis a serem consideradas, muitas vezes em um curto espaço de tempo. Esse cenário pode ser agravado por interrupções e ambientes desfavoráveis, levando os decisores a enfrentar pressões e tensões que dificultam uma tomada de decisão isenta de influências externas (Butler, 1991).

Como resultado, as escolhas podem se basear na intuição, na experiência e na utilização de modelos heurísticos, caracterizando uma racionalidade limitada.

Embora os gestores de Recursos Humanos continuem a afirmar que suas práticas de seleção são congruentes com o paradigma preditivo, a prática em si muitas vezes se revela incongruente com a teoria. Isso se deve ao fato de que as decisões de seleção e a avaliação de currículos são inerentemente julgamentos humanos, frequentemente suscetíveis a vieses. Mesmo que as avaliações de currículos incluam dados objetivos, sua análise frequentemente se desvia do modelo tradicional (Proença & Oliveira, 2005)

A pesquisa examina como a tomada de decisão em recrutamento e seleção pode ser influenciada por limitações cognitivas e restrições de informação, o que pode dificultar escolhas totalmente racionais. Ela também considera a hipótese de que a formação acadêmica dos profissionais de recursos humanos nem sempre prepara para lidar com essas limitações e vieses cognitivos. O estudo pretende levantar questões sobre os fatores que impactam as decisões nos processos seletivos e incentivar reflexões sobre os desafios desse contexto.

## METODOLOGIA

Este projeto se configura como uma pesquisa qualitativa exploratória. Esse tipo de pesquisa é utilizado para conhecer previamente as maneiras de agir e pensar de determinado conjunto demográfico. A pesquisa qualitativa exploratória trata-se de uma metodologia utilizada para explorar ou examinar um problema ou situação para se obter conhecimento e compreensão bem como identificar opiniões dos indivíduos focando nas experiências deles, sem necessariamente preocupar-se em transformar os resultados em números ou fazer conclusões. De acordo com Theodorson (1970), esse tipo de pesquisa que geralmente tem uma amostra pequena, permite ao investigador definir seu problema de pesquisa e formular sua hipótese com mais precisão. Nesse sentido, é um estudo preliminar concebido para desenvolver e refinar hipóteses (Polit e Hungler, 1987). Para esse estudo em específico a escolha dessa metodologia se deu pois do ponto de vista qualitativo, de acordo com Minayo (2010), uma análise pode ser interpretada com mais profundidade e seus significados melhor compreendidos. Nesse sentido, os relatos dos selecionadores entrevistados serão relacionados com elementos significativos que irão auxiliar na compreensão das expectativas desses profissionais.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Esse tipo de entrevista parte de um modelo pré estabelecido, com perguntas principais complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (Manzini, 1990, 1991, p.154), ou seja, utiliza-se um roteiro porém com abertura e flexibilidade para realizar novas intervenções a depender do rumo que o momento da coleta de dados segue. Para a pesquisa aqui explanada, a escolha dessa forma de entrevista se deu porque, conforme Triviños (1987, p.152) esse formato de entrevista: “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos

sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”. No roteiro de entrevista, foram confeccionadas 12 principais perguntas abordando o tema de tomada de decisão em processos de recrutamento e seleção, visando entender como se dá o processo de tomada de decisão em processos de seleção. O instrumento utilizado foi fundamental para recolher informações a partir da experiência subjetiva de pessoas que foram selecionadas de forma aleatória por deter informações sobre o processo de tomada de decisão para que fosse possível tecer reflexões sobre o tema. Para a realização desta pesquisa serão entrevistados profissionais de recursos humanos que realizam processos seletivos, tanto os que atuam como funcionários das respectivas empresas, quanto aqueles que atuam em empresas de consultoria que prestam serviço para outras empresas. Para participar da pesquisa, o profissional de recursos humanos deverá ter formação em psicologia e estar a mais de um ano participando da realização de processos seletivos. Não serão incluídos na pesquisa os selecionadores que estiverem afastados da prática profissional, bem como serão excluídos aqueles que trabalham na modalidade de home office. A amostragem será definida a partir do critério de amostragem por saturação (Minayo, 2010)

Serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais de recursos humanos e os seguintes temas serão abordados: 1) formação profissional; 2) escolha da carreira; 3) critérios e estratégias para os processos de tomada de decisão ; 4) a presença da intuição e da racionalidade limitada na tomada de decisão; e 5) impacto da tomada de decisão nas condições de trabalho e nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Os dados coletados no estudo de caso serão gravados e transcritos e, posteriormente, submetidos a uma análise qualitativa visando esclarecer os sentidos subjacentes e os pontos que se mostraram mais evidentes no procedimento de coleta de dados em comparação com a revisão bibliográfica feita anteriormente. Desse modo, as proposições trazidas pela base teórica refletem as questões trazidas na pesquisa, o modo como elas são evidenciadas pela revisão bibliográfica, além da possibilidade de novas proposições surgirem (Minayo, 2010).

## **PARTICIPANTES**

Foram entrevistados 12 psicólogos formados em diversas instituições do Brasil, sendo 11 do sexo feminino e 1 do sexo masculino. Todos os entrevistados atuam ou já atuaram em sistemas de recrutamento e seleção e tomada de decisão, o que foi o principal critério para incluir quem participaria da entrevista. Os nomes dos psicólogos serão preservados conforme questões ética para realização de pesquisa sendo eles nomeados conforme a seguir: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4), Entrevistado 5 (E5), Entrevistado 6 (E6), Entrevistado 7 (E7), Entrevistado 8 (E8), Entrevistado 9 (E9), Entrevistado 10 (E10), Entrevistado 11 (E11) e Entrevistado 12 (E12).

**Tabela 1 - Sexo e Universidade dos entrevistados.**

<b>Entrevistada(o)</b>	<b>Sexo</b>	<b>Instituição de formação</b>
1	Feminino	Universidade 1
2	Feminino	Universidade 1
3	Masculino	Universidade 1
4	Feminino	Universidade 1
5	Feminino	Universidade 1
6	Feminino	Universidade 1
7	Feminino	Universidade 2
8	Feminino	Universidade 1
9	Feminino	Universidade 1
10	Feminino	Universidade 1
11	Feminino	Universidade 1
12	Feminino	Universidade 3

Os procedimentos éticos adotados, nesse estudo, seguiram as indicações da Resolução CNS nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, para realização de pesquisas envolvendo seres humanos. O projeto passou pela aprovação da Comissão de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEPES) da Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em relação aos resultados obtidos, percebe-se um consenso a respeito da formação profissional insuficiente para atuação em Recrutamento e Seleção. Os Psicólogos entrevistados demonstraram que apenas a graduação não é suficiente para abarcar todo o conteúdo necessário na atuação diária com tomada de decisão em processos seletivos. Alguns, buscaram outras formações, tais como pós-graduações e cursos de aperfeiçoamento.

Também é possível perceber que a tomada de decisão em processos se dá em um ambiente de racionalidade limitada, haja vista a dificuldade de encontrar um pressuposto teórico comum entre os entrevistados, além de grande parte ter reconhecido a utilização da intuição pessoal nos processos. A tomada de decisão com a intuição envolvida, portanto, pode estar ligado a vieses cognitivos do próprio entrevistador e tal premissa não estará de acordo com o paradigma preditivo de “homem certo no lugar certo”.

A partir das entrevistas, é possível questionar se a intuição é tratada como um problema entre os decisores ou até mesmo se há um reconhecimento dela como parte do processo de tomada de decisão. Embora a intuição seja considerada uma parte intrínseca da condição humana e do processo decisório, como explicitado

na obra *Rápido e Devagar: Duas formas de pensar* (Kahneman, 2011), verifica-se profissionais que não reconhecem vieses cognitivos e a intuição nos processos de recrutamento e seleção. Apesar disso, a partir das entrevistas foi possível perceber que existem alguns vieses envolvidos nas práticas dos profissionais da psicologia que atuam com recrutamento e seleção, destacam-se entre eles os vieses de ancoragem, viés do grande número e heurística do afeto, conforme estudado e descrito por Daniel Kahneman (2011) em sua obra *Rápido e Devagar: Duas formas de pensar*.

## FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A formação profissional dos psicólogos é um processo complexo e abrangente, que visa preparar o indivíduo para lidar com a diversidade de demandas psicológicas da sociedade. Além do desenvolvimento de habilidades técnicas e teóricas, o curso de Psicologia envolve uma formação ética e humanística, capacitando o profissional para atuar em diferentes contextos, como saúde, educação, empresas e áreas emergentes, como as novas tecnologias e o ambiente digital (Carvalho & Sampaio, 1997). A formação também exige que os psicólogos adquiram uma visão crítica e reflexiva sobre as práticas profissionais, promovendo o contínuo aperfeiçoamento para acompanhar as mudanças e novas exigências da sociedade.

O que se verifica historicamente no Brasil é que os currículos para formação do psicólogo foram criados de modo a direcionar-se para o cumprimento dos pressupostos da regulamentação da profissão, focando em uma formação generalista. A experiência de uma formação generalista se basearia em um modelo de educação em Psicologia que busca oferecer ao estudante uma base ampla e diversificada de conhecimento, cobrindo diferentes áreas e abordagens da disciplina. Esse tipo de formação não se restringiria a uma única especialidade, mas capacita o futuro psicólogo a atuar em múltiplos contextos, como saúde mental, educação, organizações, assistência social e pesquisa acadêmica. A ideia é que, com essa preparação, o profissional possa responder de forma flexível e adaptável às diversas demandas da prática psicológica, competências em diferentes subcampos e estando preparado para lidar com situações variadas e populações diversas. No entanto, a realidade de formação dos profissionais não obedece essa lógica generalista e acaba por enfatizar na área clínica.

Todo esse contexto confere algumas lacunas importantes no profissional formado. O aluno que optasse por direcionar seu curso para a clínica, após formar-se, poderia ser convidado por uma organização a exercer atividades próprias da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e o diploma de psicólogo o habilita para tal. Por um motivo qualquer ele poderia aceitar a proposta (como habitualmente vemos acontecer) e desempenharia as suas atividades sem conhecimentos mínimos para tal (Carvalho & Sampaio, 1997). Além disso, caso o aluno buscasse direcionar sua formação para a POT, encontraria dificuldades de apoiar-se na área, uma vez que o foco das instituições hoje é dedicar-se ao ensino-pesquisa-extensão com foco em psicologia clínica.

Esses argumentos convergem com a questão histórica da psicologia como profissão, a qual é vista como uma profissão da área da saúde e clínica, além do fato de que os trabalhadores de Recursos Humanos não são, necessariamente, psicólogos. Esse argumento é comprovado porque os estudantes escolhem a Psicologia como profissão não para atuarem no mundo corporativo, mas para se encaixarem na lógica de alguém que oferece auxílio, aludido também a um profissional da saúde mental, que está apto a oferecer apoio de cunho psicológico, aproximando-se do modelo médico conforme Souza Filho, Oliveira e Lima (2006) destaca, tal raciocínio também apareceu no discurso do (E1).

“Eu desde sempre que entrei na psicologia fui pensando na psicologia organizacional que não, eu sei que não é um caminho muito natural, né? Não é uma área tão visada assim, mas eu sempre pensei em trabalhar em ambiente corporativo. Sempre pensei em trabalhar em empresa, porque trabalho sempre foi um valor muito forte para mim, sabe?” (E1)

Em consonância com os dados, tem-se que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) sempre esteve entre as áreas mais buscadas da psicologia para atuação profissional. As pesquisas do Conselho Federal de Psicologia. Em 2018, a POT estava abaixo de psicologia clínica e saúde, sendo portanto a terceira área mais buscada. Já em 2022, ficou como a sexta área com mais psicólogos atuando, correspondendo a cerca de 11,6% -para formados em universidade pública- e 12,3% -para formados em universidade privada.

Em relação ao tema de suficiência da formação, as respostas obtidas nas entrevistas confirmam o consenso de que as universidades brasileiras de psicologia não têm um foco específico em desenvolvimento humano organizacional (Bastos, 1992; Fernandes, 2016). Essa percepção é amplamente compartilhada pelos entrevistados, que destacam a ausência desse enfoque nas unidades curriculares dos cursos de psicologia em POT, como também a formação insuficiente para atuar nos subsistemas da área, conforme abaixo:

“[A faculdade] tem um viés muito psicanalítico, então me formei trabalhando na prática. [...] Tive coisas muito superficiais. Um semestre teórico sobre organizacional, no final você seleciona qual área você quer estagiar. A minha crítica é que pelo menos as pessoas que me ensinaram, estavam muito afastadas do mercado de trabalho em relação à realidade. Existiam coisas muito desatualizadas.” (E3)

“Não [é suficiente a formação], a gente vê muito pouco. Só vi psicologia organizacional no final da graduação. [...] tem muita coisa pra ver e a gente vê o mínimo. Tive duas ou três disciplinas.” (E5)

“Eu nunca fiz uma disciplina, por exemplo, focada em recrutamento, seleção [...] Agora, tinha uma única disciplina [...] que nem lembro mais o nome, que passava por todos esses

subsistemas [de RH]. E aí você tinha um pedaço da disciplina que falava sobre o recrutamento e seleção [...]” (E10)

Tal condição não é específica das Universidades dos entrevistados, mas sim uma especificidade comum às instituições públicas e privadas no Brasil, que, por enfatizar muito uma área, acaba por não trabalhar aspectos essenciais de outras áreas. A conclusão é que os alunos saem despreparados para áreas que não sejam a de foco da instituição, desempenhando trabalhos sem nenhum embasamento teórico ou utilizando métodos inválidos. Além disso, como consequência desse fato, verifica-se a insatisfação dos profissionais com suas formações. Segundo a pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Psicologia, CensoPsi, 14,4% dos entrevistados psicólogos não se sentem satisfeitos com a formação.

Ainda nesse sentido, percebe-se que a graduação em psicologia não é vista como suficiente para gerar segurança na atuação organizacional. Esse fato, leva os psicólogos a fazer outros cursos, tais como pós graduações e até mesmo outras graduações, conforme destaca o entrevistado E4 :

“Eu faço graduação em administração [...] queria ter muito a base. Optei por fazer uma nova graduação porque a pós seria insuficiente pro que eu faço hoje. Eu preciso entender sobre a estrutura organizacional [...] entendendo como funciona a estrutura pra depois pensar em como encaixar as pessoas [...] em vez de uma pós, porque não faz sentido eu fazer uma pós sem ter a base em psicologia organizacional forte.” (E4)

O questionamento da formação não ser suficiente para a construção de conhecimento sobre a área leva os entrevistados a buscarem apoio na prática para conseguir conhecer e dominar as técnicas utilizadas nos subsistemas de recursos humanos. Os entrevistados destacam em suas palavras:

“Não foi [suficiente]! E, sendo bem sincera, não é uma crítica [ à Universidade], mas eu considero que muitas das nossas práticas de psicologia organizacional e do trabalho a gente só vai ter essa experiência vivendo.” (E1)

Nesse sentido, observa-se uma problemática generalizada, pois essas práticas podem não ser supervisionadas, e, se forem, estão sujeitas à supervisão de profissionais que também não tiveram formação específica em desenvolvimento organizacional. Dessa forma, essas atividades podem estar sendo realizadas sem embasamento teórico adequado. Esse ponto, especificamente, também foi abordado na pesquisa, o qual os entrevistados demonstram uma certa dificuldade em mencionar os pressupostos teóricos utilizados, o que será abordado no tópico de tomada de decisão, a seguir.

Como reflexão, percebe-se a importância de os currículos contemplarem de modo mais visível as possíveis interfaces e integrações teórico-metodológicas dos diversos sub campos da Psicologia, cada vez mais fluidos, buscando não só servir de base para a construção de conhecimento dos estudantes, futuros profissionais, mas também atender as expectativas dos estudantes em relação a formação.

## TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão em processos seletivos é uma etapa crítica que envolve avaliar e escolher o candidato “adequado” para a vaga disponível, com base em critérios objetivos e subjetivos. Dessa forma, diante da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a tomada de decisão de seleção de um candidato, pode ser entendida a partir de duas perspectivas distintas. Na abordagem clássica, o foco recai sobre critérios objetivos, como testes de conhecimento técnico, entrevistas baseadas em competências, avaliação de performance passada e referências, priorizando a medição de habilidades técnicas e o histórico de resultados. Por outro lado, a abordagem humanística privilegia um processo mais exploratório, com entrevistas abertas que investigam valores, objetivos de vida e aspectos emocionais, além de dinâmicas que simulam situações reais de trabalho. Nessa perspectiva, a ênfase está no alinhamento entre o candidato e a cultura organizacional, buscando equilibrar as expectativas pessoais com os princípios da empresa.

Apesar disso, a tomada de decisão também está sujeita a variáveis ambientais e cognitivas, como destaca a teoria da racionalidade limitada de Herbert Simon, que sugere que nem sempre as pessoas conseguem processar todas as informações de forma ideal. Tal teoria destaca principalmente as variáveis ambientais e cognitivas na tomada de decisão, sendo elas o tempo, os vieses cognitivos, as informações incompletas, as heurísticas -atalhos mentais-.

A existência de um embasamento teórico dentro das práticas de recrutamento e seleção ainda é um tema curioso, uma vez que não existe exatamente uma técnica específica padronizada e generalista que é aplicada de forma unânime em processos seletivos. Isso foi verificado a partir da pesquisa, uma vez que ao serem questionados sobre uma sustentação teórica, apareceram várias respostas distintas, incluindo entrevista por competência, behaviorismo radical, CHA (conhecimento, habilidade, atitude) aspectos quantitativos e qualitativos (sem especificar) e até mesmo nenhum embasamento. Uma das entrevistadas destaca que:

“Eu acho que não, não existe uma teoria, mas é porque assim o que eu percebo é que é essa parte teoria e prática, elas ficam muito distantes, sabe?”. (E6)

Dessa forma, percebe-se pela pesquisa que alguns dos psicólogos entrevistados tomam decisões sem, necessariamente, um embasamento teórico específico:

“Eu falo que é subjetivo, mesmo que às vezes, não vai estar ali [o embasamento teórico], mas você vai tomar uma decisão por uma percepção, por algo que não está posto ali, mas que você teve uma percepção.” (E1)

Nesse sentido, a ausência de embasamento teórico no recrutamento e seleção pode comprometer a objetividade e a eficácia do processo, resultando em decisões baseadas em intuições ou preferências pessoais, o que aumenta o risco de viés. Isso

significa que, sem uma base teórica, pode não existir métodos embasados uma vez que processos sem fundamentação teórica carecem de metodologia clara e, além disso, torna-se difícil avaliar competências técnicas e comportamentais de forma estruturada. Além disso, a falta de embasamento também dificulta a justificativa das escolhas feitas e compromete a eficiência, já que o recrutamento pode se tornar mais lento e ineficaz, além de aumentar a taxa de rotatividade.

Ainda nesse panorama, percebe-se também a questão da racionalidade limitada estudada pelo economista alemão Herbert Simon, configurando o processo de tomada de decisão em processos seletivos como um processo intimamente irracional, já que mesmo sem perceber, vieses podem afetar nossa tomada de decisão (Amato, 2023). De maneira análoga, surgem questões que colocam em cheque a validade das metodologias utilizadas nos processos seletivos, além da sugestão de que pode não haver uma metodologia estruturada para definir quem seria a melhor pessoa para ocupar determinada vaga e, se houver, essa metodologia estará sobreposta aos vieses cognitivos. Um outro relato demonstra que os processos seletivos dependem de diversos fatores que não são controláveis. A entrevistada 1 diz:

“Eu gosto muito [da área de recrutamento e seleção], só que ela é uma área muito ingrata, porque muitas variáveis não estão no nosso controle.” (E1)

A observação da entrevistada destaca um ponto crucial sobre o campo de recrutamento e seleção que pode ser interpretado sob a lente do conceito de racionalidade limitada (Simon, 1957). Tal termo fundamenta-se na capacidade limitada do processo cognitivo do ser humano que, segundo o autor, decide de forma limitada, uma vez que sofre com a impossibilidade física de processar todas as informações necessárias para uma decisão “ótima”. Dessa maneira, a racionalidade limitada sugere que, ao tomar decisões, o recrutador não age com total racionalidade, pois enfrenta restrições de tempo, informações incompletas e incertezas constantes. Por exemplo, o profissional pode usar todas as ferramentas disponíveis -como testes técnicos, entrevistas e análise comportamental- mas ainda assim, não há garantias de que o candidato selecionado será ideal no longo prazo. Além disso, variáveis externas como a adaptação à cultura organizacional, a evolução do próprio mercado de trabalho ou mudanças pessoais dos candidatos não podem ser plenamente previstas no momento da contratação.

A ideia de que “muitas variáveis não estão no nosso controle” reflete a complexidade e a imprevisibilidade do ambiente de seleção. O recrutador, por mais experiente que seja, opera com uma visão incompleta da realidade, limitando a sua capacidade de prever resultados. Fatores como mudanças de mercado, comportamento humano e decisões imprevistas dos candidatos afetam diretamente o processo, mas muitas vezes não podem ser totalmente antecipados ou gerenciados. Assim, a “ingratidão” da área reside no fato de que os resultados muitas vezes fogem ao controle direto, não devido à falta de competência dos profissionais, mas porque o processo está inserido em um ambiente complexo e dinâmico.

Ainda considerando o conceito de tomada de decisão em processos seletivos, observa-se uma forte relação com os estudos de Daniel Kahneman (2012), que destaca o sistema 1 e o sistema 2 que são diferentes em relação a rapidez e compulsividade no processo de escolha. O autor, de forma resumida, destaca que o sistema 1 toma decisões de maneira intuitiva e rápida, baseado em diversos tipos de vieses que estão presentes no contexto humano, enquanto o sistema 2 trabalha de forma mais racional e analítica. Os entrevistados trouxeram alguns pontos que podem ser destacados como impulsionados pelo sistema 1, haja vista que não é realizado uma análise sistemática, o tempo de tomada de decisão é curto e paralelo a isso coexistem vieses cognitivos que podem não ser tratados e erradicados no processo decisório.

## **VISES COGNITIVOS**

As memórias humanas são moldadas pelas experiências vividas e pelos conhecimentos adquiridos, influenciando a formação de percepções individuais. Esse processo pode dar origem a preconceitos, incluindo aqueles de natureza inconsciente, estes são conhecidos como vieses inconscientes. Dessa forma, o cérebro, ao se apoiar em vivências passadas, tende a criar estereótipos que se aplicam a determinadas situações ou grupos de pessoas. Assim, a plena consciência é evitada, o que pode culminar em preconceitos e discriminações.

A fim de entender melhor como se dá a formação dos vieses cognitivos, Kahneman (2012) elucidou em seus estudos uma divisão da função cognitiva em dois grupos distintos, denominados sistema 1 e sistema 2. Para Kahneman (2012), o sistema 1 diz sobre o modo de agir baseado na intuição, já o sistema 2 caracteriza-se pela capacidade de realizar tomadas de decisão de uma forma mais controlada, assim promovendo um afastamento entre razão e intuição. Assim, tem-se no sistema 1 um processamento de informações realizados de uma forma mais rápida, que por vezes não carece esforços, é realizado por meio de heurísticas e associações, e recebe uma forte influência das emoções. Enquanto o sistema 2 atua de uma forma mais lenta, morosa e controlada.

Além disso, Kahneman (2012) apresenta as heurísticas, ou seja, atalhos mentais desenvolvidos pelo cérebro, como uma solução desenvolvida, inconscientemente, pelo próprio cérebro para lidar com a vasta quantidade de informações e estímulos recebidos a todo momento. As chamadas heurísticas atuam, portanto, a fim de permitir que o organismo possa agir de forma mais instintiva e poupando-o de pensamentos mais profundos e trabalhosos.

Ocorre que esses atalhos, também chamados de viés cognitivo, tratam-se de padrões que podem distorcer o julgamento, provocando uma obnubilação da percepção, ou seja, tem-se um julgamento pouco preciso, por meio da irracionalidade. Portanto, esses processos cognitivos inconscientes influenciam como as pessoas tendem a julgar as outras, com base em crenças, estereótipos e preconceitos acerca de uma categoria.

Nesse sentido, a partir de algumas falas dos entrevistados pode-se analisar pontos importantes tais como o não reconhecimento dos vieses cognitivos como parte do processo decisório. Essa hipótese foi percebida na fala da E1 que diz:

“Como líder, a parte operacional da seleção eu já não participo, por exemplo, condução de entrevistas, só de vagas extremamente complexas ou com nível de estratégia muito alto aí eu participo.” (E1)

Destaca-se de maneira indireta, pois, apesar de não citar nenhum viés abertamente, a estratégia utilizada de que enquanto líder ela não participa de partes mais operacionais pode destacar que em vagas pouco estratégicas o recrutamento e seleção não tem tanta importância quanto em vagas “complexas”, conforme nomeado pela entrevistada. A declaração da líder sugere que ela participa ativamente apenas em processos seletivos para vagas “extremamente complexas” ou de “nível estratégico muito alto”, enquanto delega a condução das entrevistas para vagas menos complexas. Isso pode indicar que ela considera as vagas menos complexas como menos importantes, e, portanto, o processo de recrutamento e seleção para essas vagas pode não receber a mesma atenção ou cuidado. Todo esse discurso foi falado pela líder, tal como normalidade, sem a percepção de que poderia ser uma ação com alguns vieses envolvidos. Alguns vieses cognitivos destacam no discurso dos profissionais entrevistados. São eles: ancoragem, efeito halo, viés de confirmação, viés de afinidade. Portanto, são estes os vieses que serão abordados na análise dos discursos do entrevistados a partir da perspectiva do livro *Rápido e devagar: Duas formas de pensar* (Kahneman, 2012).

**Ancoragem:** O efeito de ancoragem ocorre quando um valor é apresentado e é considerado uma referência significativa para a realização de estimativas ou a tomada de decisões.

“Tenho um embasamento que vem de vivências e teorias. Estudos empíricos, acumulados de anos. As pessoas como gestoras estão mais preparadas para atuar na prática de processo seletivo que muitos de vocês. O bairro Rio das Mortes, não vai dar certo pra uma função a noite, porque a gente sabe que já tiveram mais pessoas e não deram certo.” (E4)

“Tem gestor que eu já tive que enviar, às vezes, sem nenhuma informação, porque aí ele ficava querendo olhar qual a faculdade que ele estudou, é federal, não é? Tá, ele mora onde? Tem quantos anos? Ah, não, eu quero só mulher pra essa vaga. Ah, não, pra esse processo seletivo, eu quero pessoas negras. Aí depende do gestor. E aí tem gestor que reprova também. Mas aí eles não vão falar, né, explicitamente.” (E2)

**Efeito Halo:** O efeito halo descreve a capacidade do cérebro humano de analisar, julgar, resumir e definir uma pessoa com base em uma única característica. Esse fenômeno leva à ampliação da avaliação de aspectos específicos, resultando na inferência de outros atributos que não possuem relação direta com a característica

inicial. Assim, a partir de elementos como vestimenta, modo de falar ou aparência, o cérebro tende a formar estereótipos.

“Inclusive com tatuagem no rosto, que está muito na moda agora. Eu vou olhar para ele, eu vou pensar assim, nossa, acho que não. Aí ao mesmo tempo eu vou pensar assim, eu estou sendo preconceituosa, perai, vamos lá”. (E9)

“É não aceitou a candidata que a gente encaminhou porque ela era mãe de 3 filhos, “ai que muita pressão durante o dia todo no trabalho, não ia conseguir lidar com isso.” (E1)

“É, antes eu tinha, por exemplo, uma coisa simples que eu preciso ir trabalhar lá foi a questão de tatuagem, né? Eu já tive fala. É inclusive de coordenador que não quis que a primeira pessoa lá na classificação, que tinha passado pra vaga, que ela entrasse por uma coisa simples, que era de uma tatuagem”. (E8)

“Uma vez eu queria contratar uma gestante, ninguém deixou. Não, porque daqui 4 meses ela vai sair de licença. Eu falava, tá, mas ela vai voltar depois de 4 meses, mas eles não deixaram, não era só um preconceito da cognitivo, era para tudo.” (E12)

**Viés de Confirmação:** Trata-se de um viés de causa e efeito, em que há uma necessidade de que haja uma certa coerência entre as coisas. Logo, quando não se tem informações suficientes sobre um determinado evento, cria-se uma história complementar, ou seja, chega-se a uma conclusão possível a partir das poucas informações disponíveis.

“A experiência ajuda, mas ela não pode ser algo que vai ser determinante, as vezes já pegamos alguém que não deu certo mas não significa que uma pessoa parecida também não vai ser parecida. é reconhecer os vieses que temos, até mesmo achar que a pessoa não vai querer. dúvida se pessoa mais velha se candidatou e eu fiquei pensando se de fato essa pessoa queria.” (E5)

“E aí, assim de outras situações, por exemplo, busca de referência também, não era uma pessoa da nossa equipe, mas é uma pessoa que trabalhava para uma empresa que a gente atendia e a gente sabe que é ilegal fazer essa busca. A gente sabe que não é uma prática ética essa busca de referência, só que é muito feito no mercado e é uma empresa que exige essa busca nossa e eu me sentia muito incomodado com isso e eu fui conversei com ela e nós chegamos à conclusão de que a gente não ia fazer, mas a não ser questões muito específicas.” (E1)

“Eu falei, não, mas é uma vaga de estágio. Ele não tem que ter experiência, ele vai vim para cá para ele ganhar experiência que ele precisa. E aí no dia da entrevista com a gestora, o menino

entrou assim, ó. Ele ria do início ao final. Gente, eu nunca vi uma pessoa fazendo entrevista tão feliz na vida, então isso mudou toda a percepção dela. Ela terminou a entrevista, assim, pode apresentar a proposta para ele, que eu vou contratar. Ele está lá hoje como um analista pleno.” (E10)

**Viés de afinidade:** Trata-se da heurística do afeto, ou seja, um atalho cognitivo em que as decisões são guiadas pelas emoções em detrimento de uma análise lógica. Nesse processo, os julgamentos são realizados com base nos sentimentos associados a um evento, pessoa ou situação, com atenção limitada ou inexistente a argumentos racionais. Quando algo desperta sentimentos positivos, os benefícios tendem a ser supervalorizados, enquanto os riscos são minimizados. Por outro lado, quando há sentimentos negativos, os riscos são percebidos como elevados, e os benefícios são desconsiderados.

“Eu acho que isso acontece, mas de às vezes, assim, há o gestor traz a almocei alguma coisa me chamou atenção, não é alguma coisa aí, não me identifiquei muito com essa pessoa. Eu acho que às vezes assim eu vejo que não é nem por maldade, sabe? Eu acho que é realmente uma coisa que estava muito ali inconsciente, que ele não consegue nem identificar. O que que é só fica aquele aí, tem alguma coisa, sabe? Alguma coisa não bateu assim, mas eu acho que isso acontece, e aí, assim a gente tenta trazer para a objetividade.” (E6)

“É claro que a gente tem uma tendência a escolher aquilo que é mais familiar para a gente. Então, por exemplo, eu vou me identificar com mulheres que tenham a mesma idade que a minha ou que tenham a mesma cor que eu ou que é estão vivenciando momentos em que eu estou vivenciando na minha família. Daí você faz parte, não é? É, a gente não está descolada e do contexto social é, mas minimamente tentar o tempo todo. Não é forçar a barra, não é nesse sentido para você não ter uma escolha enviesada mesmo, né?” (E10)

Em relação a toda essa problemática de vieses percebe-se que o reconhecimento deles é um fator importante para que sejam traçadas estratégias para combatê-lo e ter um processo decisório mais justo e livre de preceitos inconscientes. Nessa perspectiva, os entrevistados que reconhecem a existência de vieses cognitivos nos processos seletivos relataram a utilização de algumas estratégias para diminuir as chances de tomar decisões baseadas em pensamentos intuitivos e enviesados. Uma das respostas acerca de estratégias utilizadas foi:

“Eu costumo questionar as pessoas sobre o porquê de tomar uma decisão quando percebo vieses.” (E3)

É possível perceber que, ao identificar um viés na tomada de decisão, o entrevistado busca explorar a lógica por trás da escolha. Nesse contexto, o entrevistado 3 faz referência aos vieses cognitivos de outras pessoas envolvidas no

processo que também atuam no processo de tomada de decisão, tais como líderes, pares e especialistas técnicos, sem incluir a si mesmo como alguém também suscetível a esses vieses. No entanto, a estratégia utilizada pelo psicólogo só será eficaz se houver o reconhecimento do viés. Caso o profissional não perceba que a decisão foi influenciada por um processo intuitivo e automático, não haverá uma estratégia eficiente para mitigar os efeitos do viés cognitivo.

Outra entrevistada destaca sua atuação em Diversidade e Inclusão, tema bastante impactado pelos vieses cognitivos, uma vez que o preconceito sobre o desconhecido e o diferente ainda é muito presente (Silveira *et al.*, 2023). Na contratação de grupos de minoria, os vieses podem aparecer de diversas formas e a entrevistada destaca que são realizados treinamentos esporádicos que servem para orientar a prática dos recrutadores para que eles identifiquem formas de tornar o processo seletivo com menores incidências de vieses:

“A gente tenta ao máximo fornecer um cenário de avaliação para essa pessoa que ela não se sinta constrangida, sabe? É, e nas capacitações que, principalmente, a turma lá da diversidade e inclusão faz. É orientação, por exemplo, do que que você pergunta e como que você pergunta para um candidato sobre deficiência. Sobre diversidade, o que cabe você perguntar? O que que não cabe? Então, tem essas capacitações também, é esporadicamente, sabe?” (E6)

A prática de treinamentos para minimizar a existência de vieses do indivíduo dentro dos processos seletivos é uma prática comum dentro das organizações. Existem na literatura diversos estudos que abordam essa prática como eficaz (Gino & Coffman, 2021; Bezrukova *et al.*, 2016; Chang *et al.*, 2019), porém o treinamento do viés inconsciente não é uma ação definitiva, ou seja, é necessário que a ação de capacitação seja acompanhada de uma mudança institucional que deve priorizar o entendimento de seu processo decisório (Silveira *et al.*, 2023).

Outras estratégias também apareceram, tais como a busca por outros colegas que ajudem os psicólogos no processo de tomada de decisão, uma prática pautada pela ética e a identificação de vieses:

“Então eu preciso estar com a minha mente muito livre, sem qualquer tipo de julgamento, uma escuta muito ética para eu poder pegar ali as competências que aquela pessoa tem e bater com a vaga, independente da minha percepção.” (E12)

[...] Passar pra outra pessoa, de voltar nos requisitos da vaga [...]” (E1)

“Normalmente incluir uma nova pessoa para entrevistar [...] Essa segunda pessoa também estará dentro de um outro viés, porém vai muito de quem eu coloco na segunda opinião; temos que reconhecer nossos preconceitos e tentar dissociar deles.” (E5)

Apesar das diversas estratégias disponíveis, um dos elementos essenciais para lidar com os desafios causados pelos vieses cognitivos é a identificação desses mecanismos de pensamento nos processos seletivos. Somente a partir do reconhecimento da existência desses vieses é possível desenvolver métodos eficazes para abordar as lacunas e minimizar seus impactos nas decisões de contratação.

## INTUIÇÃO

As limitações associadas ao modelo normativo-preditivo indicam a necessidade de considerar dois aspectos importantes no processo de seleção de candidatos. Primeiramente, enquanto um processo sociocognitivo de formulação de julgamentos, a decisão de selecionar envolve o processamento de informações sociais e o uso de lógicas tácitas ou intuitivas, que podem operar em níveis inconscientes ou pré-conscientes, sem, no entanto, serem irracionais. Em segundo lugar, a decisão de seleção deve ser compreendida como uma etapa de um processo mais amplo e orientado para a ação, cujo êxito pode depender de critérios muitas vezes incompatíveis com a racionalidade estrita.

O processo de organização das informações e elaboração de julgamentos pode ocorrer por meio de lógicas tácitas ou intuitivas, que são frequentemente derivadas da experiência e da rotinização de procedimentos. Em selecionadores mais experientes, esse tipo de decisão tende a ser menos consciente ou verbalizável. A intuição, neste contexto, emerge como um constructo complexo e multidimensional, frequentemente associado ao conhecimento implícito. A definição de “conhecimento implícito” pode ser entendida como um conhecimento processual ou tácito, baseado na experiência, com diferentes níveis de consciência (Proença, 2007).

A melhor decisão é fruto dos canais intuitivo e racional, atentar-se para os vieses é liberar o canal intuitivo. No contexto do processo seletivo, os conceitos de intuição e conhecimento implícito são especialmente relevantes para explicar como ocorrem as decisões, particularmente quando o selecionador deve escolher entre candidatos. A literatura sobre conhecimento implícito e intuição aponta que seu uso tende a ser inconsciente e baseado na experiência passada, sem que o indivíduo tenha plena consciência de como o processo de tomada de decisão ocorre (Proença, 2007). Nesse sentido, verifica-se que essa situação pode ser percebida em sua prática profissional dos entrevistados, conforme relatado.

“Sim, mas é uma intuição pragmática, baseada em muita experiência e estudo. A intuição é complementada pelo embasamento teórico e pela prática acumulada. A intuição é embasada e complementada por conhecimento e prática. Ela não se baseia apenas na intuição, mas também em dados concretos e experiência”. (E4)

“Eu acho que eu estaria sendo hipócrita se eu falasse que não. Só que o que que é intuição, né? Intuição ela é moldada pelas

nossas experiências, pelos nossos viés, pelos nossos valores.” (E1)

“Eu acho que a gente vai tendo os reforços, né? Se a gente pegar da comportamental, acho que o processo seletivo faz bastante sentido, às vezes a gente tem uma percepção ali. Né? Que vem de uma intuição, por exemplo, eu acho que tal pessoa é mais assim. E aí, depois que ela entra, você tem talvez a confirmação daquilo, ou então o contrário também, né? A pessoa se mostra totalmente diferente, então acho que isso vai moldando um pouquinho pra gente entender o que da minha intuição, né? Vamos dizer assim, faz sentido. E o que que talvez não faz? Então eu acho que com o tempo, é como se a gente fosse aprendendo, sabe? A entender se não é essa intuição aqui, eu acho que faz sentido sim, há essa daqui. Eu acho que não acho que é um pouco isso assim, então pra mim, avaliação sim.” (E6)

Pensar que o conhecimento necessário para realizar a atividade em questão, pode ser algo aprendido e reforçado por meio do sucesso proveniente da prática, evidencia que o conteúdo apresentado nas falas acima, introduz o conceito de conhecimento baseado em regras implícitas. Ou seja, o conhecimento tácito, refere-se ao conhecimento desenvolvido pelos trabalhadores durante o seu processo de trabalho, bem como nas demais atividades sociais por ele realizadas. Este é um processo contínuo e dinâmico, essencial para a manutenção da rotina de trabalho. Por fim, é um processo difícil de ser sistematizado. O conhecimento tácito também está presente em procedimentos de seleção mais iterativos, como entrevistas, ou quando o responsável pela seleção, ao lidar com informações menos estruturadas, sabe implicitamente quais critérios utilizar para alcançar um resultado eficaz (Aranha, 1997).

Proença e Oliveira (2005) expandem essa discussão ao sugerir que a influência das regras implícitas no processo de seleção não se limita ao julgamento de dados subjetivos em procedimentos não estruturados, mas pode também se manifestar quando o responsável pela seleção é incapaz de aplicar regras explícitas devido à similaridade dos elementos normativos, como qualificações acadêmicas, entre os candidatos. Isso pode ser identificado na fala da entrevistada que relata como as dificuldades para realizar um descolamento entre a intuição e os critérios explícitos, interferem no momento da tomada de decisão. Dessa forma, faz-se necessário lançar mão de outros meios para mitigar ou mesmo evitar a influência da intuição. Conforme relatado:

“Eu acho que eu estaria sendo hipócrita se eu falasse que não. Só que o que que é intuição, né? Intuição ela é moldada pelas nossas experiências, pelos nossos viés, pelos nossos valores. Então, assim a gente tenta ao máximo possível que não, mas falar que nunca aconteceu ou que todos os momentos a gente vai ter 100% e conseguir fazer esse distanciamento, eu estaria sendo hipócrita. Olha, eu tento ao máximo é evidenciá-la, então

assim, há muitos são só por intuição, não, eu tento, tipo assim, entender o que que é o critério que está me levando para aquela intuição e aí, se eu acho que é alguma coisa de uma opinião ou de uma percepção que pode ter a ver com algum viés meu aí eu tento aquela estratégia de outra pessoa entrevistar ou de contar sobre A Entrevista e a gente tomar decisão junto, inclusive com gestoras com alguém da equipe ou até com o meu gestor. Então tem toda essa questão.” (E1)

O modelo normativo-preditivo considera a decisão de seleção como um momento crucial, na medida em que busca selecionar a pessoa “certa” para resolver um problema específico e desempenhar com sucesso as tarefas atribuídas ao cargo. A tomada de decisão no processo de seleção de pessoas à luz do modelo normativo-preditivo é comumente encontrada na prática profissional. (Proença, 2007). Como observado nos discursos a seguir:

“Ó a intuição pessoal. O que ele chama de feeling É Ela está intrínseca na forma como você pensa sobre as coisas. Eu acredito, e eu oriento dessa forma sempre a gente priorizar as competências que o profissional nos apresenta. Porque não faz sentido eu ir pelo feeling. Não faz sentido técnica nenhuma, não faz sentido, né? Nada daquilo que eu combinei. Se eu for tomar uma decisão com base naquilo que eu acho ou com base naquilo que eu acredito, então ela vai estar ali caminhando comigo, porque além de profissional, eu sou um ser humano.” (E10)

“Intuição pessoal, fico pensando que é quase que um suco de viés. O viés pode ser positivo e negativo. Eu acho que não tem como você se isentar dessa sua intuição e ele está fazendo parte. Mas você tem que tentar mitigar ele. A gente como ser humano vai ter essas questões”. (E3)

“É, eu acho que ela vai se tornando mais evidente Vai ter que ter muito cuidado pra não ir com viés inconsciente Pra gente não reprovar, sabe, as pessoas Não só pelo currículo, também não só pela entrevista, sabe? Sim, por isso que é bom fazer entrevista por competência Se puder aplicar uma dinâmica de grupo, dependendo da posição usar mais ferramentas, pedir um case, sei lá, pra pessoa apresentar um case, resolver quanto mais etapas, você tem mais suficientes. Mas também torna o processo mais moroso”. (E2)

No entanto, essa visão ignora o fato de que o sucesso no trabalho depende não apenas do indivíduo, mas também de fatores contextuais, como os recursos disponíveis, a qualidade do treinamento e o suporte dos colegas e supervisores. Assim, a escolha da “pessoa certa” não pode ser adequadamente avaliada sem levar em consideração os fatores externos e subsequentes à seleção. Isso evidencia a importância do reconhecimento da intuição como um objeto intrínseco ao processo de tomada de decisão em seleção de pessoas. Fica evidente, portanto, que o

modelo ação-intuição, contraditoriamente ao modelo normativo preditivo, busca o reconhecimento da intuição como parte desse processo. Dessa forma, é possível se afastar de possíveis erros engendrados ao desconsiderar-se o conhecimento tácito (Proença, 2007). Isso pode ser observado na prática dos profissionais entrevistados, quando eles buscar reconhecer e evidenciar a presença da intuição no momento da tomada de decisão. Conforme relatado abaixo:

“Acho que o maior problema não é ter [intuição] e sim não reconhecer. quando não reconhece não consegue passar disso, fica sempre no preconceito e fica eternamente nisso.” (E5)

“Olha, eu tento ao máximo é evidenciá-la, então assim, há muitos [casos] não só por intuição, não, eu tento, tipo assim, entender o que que é o critério que está me levando para aquela intuição e aí, se eu acho que é alguma coisa de uma opinião ou de uma percepção que pode ter a ver com algum viés meu aí eu tento aquela estratégia de outra pessoa entrevistar ou de contar sobre A Entrevista e a gente tomar decisão junto, inclusive com gestoras com alguém da equipe ou até com o meu gestor.” (E1)

Há evidências empíricas que sugerem que os profissionais de seleção estão se distanciando do modelo normativo-preditivo. Tal fato é, por vezes, interpretado como irracional em comparação à lógica positivista e racional. Entretanto, a complexidade e instabilidade do trabalho atual dificultam a previsão da pessoa ideal para uma função, dificultam o exercício do paradigma normativo - preditivo. Além disso, erros perceptivos e racionalidade tornam mais questionável a ideia de “pessoa certa para o lugar certo”. o argumento da racionalidade limitada, junto com os erros perceptivos e o uso de lógicas intuitivas, torna a escolha da “pessoa certa” mais ambígua (Proença, 2007).

Os limites da racionalidade foram detectados por alguns dos entrevistados. A teoria da racionalidade limitada pode ser observada no discurso de alguns profissionais entrevistados, uma vez que eles reconhecem que o processo de tomada de decisão muitas vezes age sob influência da racionalidade e da intuição como um processo de via de mão dupla, em que é impossível dissociar esses dois objetos que atuam mutuamente no processo da tomada de decisão. Isso é evidenciado na fala de uma entrevistada que relata a necessidade de lançar mão de métodos mais técnicos mediante a uma situação intuitiva, indicando que recorrer aos processos técnicos, muitas vezes, significa negar a intuição, mas ainda assim reconhecendo a inegável presença da mesma.

“Eu talvez substituiria o conceito intuição pelo conceito do feeling, da sensibilidade que vem, pela vivência, porque eu entendo que tem um olhar de intuição, é uma coisa mais pessoal, uma coisa mais quase que Mística” [...]

[...] Já aconteceu algumas vezes de ter um candidato ali que eu não ia mandar para a empresa, que eu achava que alguma coisa ali é. Talvez não estava 100%, mas ele seguiu os requisitos e

estava OK. Aí eu mandei para a empresa e a empresa adorou. Quando as outras cabeças se juntaram a minha, eles entenderam que era aquela pessoa. Então, na dúvida, eu mando. Eu forneço essa oportunidade para o candidato ser conhecido e procuro me desprender ao máximo de coisas que são pessoais, né? Assim, intuitivas minhas mesmo, eu vou sempre me amparar nos fatores teóricos e analisados. É o que tem dado certo. Não, que eu acredito. (E7)

Os fatores técnicos e teóricos apresentam-se nesse discurso com uma “técnica salvadora”. Como um aparato capaz de oferecer uma certa robustez para a tomada de decisão. Muito embora, este processo de decisão seja perpassado pelo canal intuitivo, no discurso apresentado o que oferece subsistência ao processo é a técnica. A intenção aqui não é condenar os profissionais, visto que eles têm fortes motivos para recorrerem a técnica como redentora. Ocorre que a desmistificação e conscientização da influência da intuição fazem-se igualmente necessária ao processo de tomada de decisão, assim como os canais racionais e os canais intuitivos.

Portanto, a seleção, enquanto um processo sociocognitivo, está sujeita a lógicas implícitas e intuitivas, especialmente mobilizadas por selecionadores mais experientes. Essas lógicas facilitam o engajamento dos decisores em um curso de ação, o que pode ser mais decisivo para o sucesso do candidato escolhido do que a previsão baseada em premissas racionais, as quais se tornam cada vez mais difíceis de alcançar.

Contudo, apesar da alta adesão aos treinamentos que demonstram os riscos e limitações causados pelos vieses inconscientes, nota-se que essa estratégia tem mostrando-se insuficiente, uma vez que a presença desses vieses nas etapas de recrutamento e seleção nas empresas, não têm apresentado uma mitigação perceptível (Williamson & Foley, 2018).

Portanto, vale ressaltar que o treinamento não deve ser visto como uma carta mestra para anular a presença de vieses e preconceitos. Esse pensamento, poderia engendrar uma certa perturbação aos profissionais de Recursos Humanos, que correriam o risco de serem culpabilizados por quaisquer erros, mediante a prerrogativa de que os treinamentos seriam uma forma de aniquilar os erros. Dessa forma, faz-se necessário que os treinamentos acompanhem a mensagem que a responsabilidade pelo processo de seleção de pessoas não deve recair exclusivamente, sobre o sujeito, pelo contrário, ela deve ser diluída por toda a instituição.

Dentre os profissionais entrevistados para essa pesquisa, nota-se a ausência de profissionais que tenham recebido treinamentos promovidos pelas empresas, acerca das influências dos vieses cognitivos em recrutamento e seleção.

“Eu acho que mais a prática mesmo é. Eu acho que esta orientação mais formal, digamos assim, de conteúdo de teoria, mais na faculdade, mas aí eu ainda não tinha prática. Mas eu acho que esse treinamento formal não aconteceu.” (E1)

“É, eu tive orientações, mas na minha parte de estágio, né? Que era justamente essa questão de aprender a conciliar aquilo que a empresa coloca como ponto importante e aquilo que a nossa prática no né? A teoria prática ensina que são imprescindíveis para uma tomada de decisão no processo seletivo, por exemplo. É, e com base nas experiências que eu fui tendo, é você vai ficando mais. É? Como que eu vou usar a palavra? Você vai ficando mais Maduro mesmo, naquilo ali que você vai fazendo e a experiência, ela vai te mostrando algumas coisas, sabe? É, então Eu Acredito que é por aí.” (E10)

“Acho que sim. Nesses treinamentos, assim, de área, mesmo no treinamento de função, por exemplo, não é treinamento de como fazer um processo seletivo. Então, lá atrás, quando eu fui aprender, é essas questões, alguém estava me ensinando porque sozinha eu não, né? Não tinha como eu adivinhar assim, não é? Então acho que esses treinamentos são muito importantes e. Os treinamentos extras, as capacitações extras que eu sempre busco, elas me ajudam também a questionar um pouco da minha prática, né? Então, entender se se tornou o melhor caminho. A gente hoje no RH a gente tem uma troca bem legal. Assim a gente tem uma equipe grande, a gente tem quase 10 pessoas dentro do RH, algumas são de recrutamento e seleção, outras de outros processos, mas a gente sempre troca.” (E6)

O que se percebe a partir das falas dos entrevistados seria o não recebimento de treinamentos específicos em relação à tomada de decisão. Os entrevistados fazem menção a alguns treinamentos recebidos na área de recrutamento e seleção de uma forma generalista. Entretanto, o que se vê na rotina de trabalho desses profissionais, diz sobre uma aprendizagem, ou um “treinamento”, sobre tomada de decisão proveniente da própria prática profissional. Mais uma vez, nota-se a presença do conhecimento tácito na presença desses profissionais. Uma entrevistada, inclusive, deixa claro que mesmo já tendo feito cursos específicos para a tomada de decisão, essa habilidade é construída mediante a prática, a repetição e a vivência no dia a dia.

“Ah, de tomada de decisão especificamente não Mas eu já fiz muitos cursos voltados pra recrutamento e seleção que abarcavam essa questão de tomada de decisão de alguma forma. É porque tomada de decisão você vai construindo na prática, sabe? Também na vivência, no dia a dia Você já começa a ter a maldade, sabe? Você olha, isso não vai rolar A minha estagiária já treinou ela, então em um ano, hoje ela consegue Ela já faz, eu falo, nem precisa me falar, se você reprovou, tá reprovado E como que você treinou ela? Ah, ela foi me acompanhando em entrevistas Ela já veio com uma bagagem, né, de outra empresa Aí ela me acompanhou pra ver como que eu fazia as entrevistas, como que eu fazia as análises.” (E2)

Apenas uma entrevistada conta que recebeu um treinamento com ênfase em tomada de decisão. Contudo ela deixa claro que esse treinamento era restrito às lideranças da empresa, grupo do qual ela não era parte. Mas ainda assim, conseguiu ter acesso a esse treinamento.

“Eu participei de alguns treinamentos, tá? A gente teve treinamento de lideranças, então, como tomadas de decisão, é muito da liderança, mas nós participamos de todos, inclusive com técnicas de tomada de decisão, técnicas de comunicação, principalmente de como comunicar a minha decisão de como mostrar o que eu estou pensando de forma assertiva. Então eu participei de vários treinamentos.” (E12)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão e a atuação dos profissionais de RH em processos de recrutamento e seleção é um processo multifatorial, ou seja, ocorre para além do conhecimento adquirido em sala de aula. Evidencia-se a importância das vivências na prática de cada indivíduo, conforme citado nos tópicos anteriores. Dessa forma, percebe-se que o entendimento e que a tomada de decisão vai estar, intrinsecamente, ligada a aspectos subjetivos, já que a prática de cada indivíduo é uma característica idiossincrática que irá influenciar na tomada de decisão. Além disso, outros fatores, como a questão ética, a formação continuada e o autoconhecimento e autopercepção em relação aos vieses cognitivos, também mostram exercer uma influência significativa na tomada de decisão.

Orientados pela ideia da técnica como redentora, os ambientes corporativos estão cada vez mais tornando uma realidade, os treinamentos acerca dos vieses inconscientes. Assim, a implementação das ações de conscientização sobre vieses inconscientes nas organizações revela-se uma tarefa essencial e desafiadora, abrangendo todos os níveis hierárquicos. Nota-se um impacto significativo nos processos de gestão de pessoas, especialmente nas etapas de recrutamento e seleção, ao promover a conscientização dos recrutadores acerca de seus próprios vieses e ao abordar as influências enviesadas presentes nos próprios processos de recrutamento. Nesse contexto, a neurociência, que apresenta-se como fundamento teórico no discurso dos vieses inconscientes, desempenha um papel crucial na formulação de programas de conscientização e treinamento, reforçando a importância das contribuições acadêmicas para o campo organizacional. Os estudos de Greenwald e Banaji (1995), da Universidade de Harvard, corroboram a relevância da integração entre as práticas empresariais e a pesquisa acadêmica, validando o uso de abordagens voltadas à identificação e mitigação dos vieses inconscientes como uma forma de reduzir preconceitos e fomentar a inclusão. Portanto, a implementação das neurociências relacionadas aos estudos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, somada ao desenvolvimento e fomentação de um maior autoconhecimento por parte dos selecionadores, mostra-se uma saída

para evitar um processo seletivo fortemente orientado pela técnica, que por sua vez, desconsidera a subjetividade do trabalho e do trabalhador. Acredita-se que o autoconhecimento para identificação e reconhecimento dos vieses cognitivos, bem como da intuição em de tomada de decisão pode tornar esse processo mais justo e eficaz.

## REFERÊNCIAS

- Aranha, A. V. S. (2013). O Conhecimento Tácito E A Qualificação Do Trabalhador. *Trabalho & Educação*, 2, 12–29.
- Amato, L. (2023). *Diversidade e inclusão e suas dimensões: Volume II*. Editora. Acesso em 11 de out. de 2024
- Bastos, V. B., Silveira, G. A., Tironi, M. O. S., & Martins, C. G. (2012). *A formação do psicólogo organizacional: Reflexões a partir do caso baiano*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 3(3), 206-223. Disponível em <https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/17022>. Acesso em 21 de setembro de 2024.
- Bastos, A. V. B. (1992). O psicólogo nas organizações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 12(2), 10-15. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931992000200007>. Acesso em 21 de setembro de 2024
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11).
- Butler, R. (1991). *Designing organizations: a decision-making perspective*. London: Routledge.
- Carvalho, M. T. M., & Sampaio, J. R. (1997). *A formação do psicólogo e as áreas emergentes*. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 17(1), 10-20. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931997000100003>. Acesso em 21 de setembro de 2024
- Chang, E. H., Milkman, K. L., Chugh, D., & Akinola, M. (2019). The Mixed Effects of Online Diversity Training. *Proceedings of the National Academy of Sciences*.
- Conselho Federal de Psicologia. (2022). *Censo Psi 2022 (Vol. 1)*. Brasília: CFP. Disponível em [https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2022/12/Censo\\_Psi\\_2022.pdf](https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2022/12/Censo_Psi_2022.pdf). Acesso em 22 de setembro de 2024
- Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1989). *Ficção e realidade do trabalho operário*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 17(68), 7-13.
- Fernandes, S. R. F. (2016). *Psicologia e formação generalista: Do currículo mínimo às diretrizes curriculares (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte)*. Repositório Institucional da UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/22362>. Acesso em 22 de setembro de 2024

Gino, F., & Coffman, K. B. (2021). *Unconscious Bias Training That Works*. Harvard Business Review.

Greenwald A. G., & Banaji, M. R. (1995). *Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes*. Psychological Review, 102(1), 4-27.

Kanehman, D. (2012) *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Magalhães, A. S. M. (2013). *Racionalidade limitada na tomada de decisão-o efeito de ancoragem na avaliação de currículo vitae: Um estudo experimental*.

Minayo, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. Ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

Manzini, E. J. (1991 ) *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158. A ENTREVISTA.

Proença, T. (2007). *A (ir) racionalidade na decisão de seleção de pessoal*. Psicologia, 21(2), 161-182.

Proença, T. & Oliveira, E. (2005). *From normative to tacit knowledge: the analysis 6th of CV job candidates in personnel selection*. Proceedings of the International Conference on Organizational Learning and Knowledge. University of Trento. Italy.

Simon, H. A. (1978). Rationality as process and product of thought. Journal of the American Economic Association, 68, 1-16

Silveira, M. L. da, Alberton, A., & Ghedini, T. (2023). *Diversidade e inclusão nas Big Four: a abordagem dos vieses inconscientes*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 23(1).

Souza Filho, M. L. de, Oliveira, J. da S. C. de, & Lima, F. L. A. (2006). *Como as pessoas percebem o psicólogo: Um estudo exploratório*. Paidéia, 16(34), 253-261

Polit, D. F. & Hungler, B. P. (1987) *Nursing research: principles and methods*. 3rd ed. Philadelphia, J. B. Lippincott.

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). *Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology*. Journal of Applied Psychology, 102(3), 291–304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>

Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (1993). *Sobre a intuição na tomada de decisão*. Revista De Administração Pública, 27(2), 130 a 157.

Williamson, S., & Foley, M. (2018). *Unconscious bias training: The 'silver bullet' for gender equity?*. Australian Journal of Public Administration, 77(3), 355-359.

WHO (Instituto de Pesquisa de Opinião e Mercado). (2001). *Pesquisa sobre o desempenho das funções do Conselho Federal de Psicologia e dos Conselhos Regionais perante os psicólogos: 2001*. Brasília, DF: Conselho Federal de Psicologia. Disponível em [https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2005/05/Pesquisa\\_WHO.pdf](https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2005/05/Pesquisa_WHO.pdf). Acesso em 31 de agosto de 2024.

Zanelli, J. C. (2012). *Formação e atuação em Psicologia Organizacional*. Revista Brasileira de Terapias Cognitivas e Comportamentais, 8(1), 55-62. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931986000100010>