

**DESVENDANDO AS PAREDES INVISÍVEIS NA SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA:  
rompendo vieses e saindo do piloto automático**

**UNRAVELING THE INVISIBLE WALLS IN COMPETENCY SELECTION: breaking  
through biases and getting off autopilot**

Geane Roberta de Matos – geane1095@gmail.com  
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

Lilian Segnini Rodrigues – lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v21i1.1909  
Data de submissão: 11/04/2024  
Data do aceite: 10/03/2024  
Data da publicação: 20/06/2024

## RESUMO

No mundo corporativo, a seleção por competência surge como uma ferramenta essencial na busca por profissionais altamente qualificados e plurais em termos de capital intelectual, impulsionando vantagens competitivas. Por outro lado, o viés inconsciente opera no sentido oposto a esse recurso. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo abordar de maneira crítica como nossos atalhos mentais se estruturam e tornam-se prejudiciais na seleção de pessoal focada em competência, apresentando alguns tipos de vieses e propondo possíveis medidas de mitigação para essa problemática. Utilizando uma abordagem qualitativa de nível descritivo, empregou-se um formulário digital compartilhado nas mídias sociais. Os resultados coletados revelam que grande parte das empresas não trabalham acerca do tema para romper com esse sistema, possuem subjetividades na escolha do perfil dos pretendentes a vaga e os participantes reconhecem a influência desses atalhos mentais em seu processo decisório.

**Palavras-chave:** Viés Inconsciente. Atalhos Mentais. Seleção por Competência. Estereótipos.

## ABSTRACT

In the corporate world, competency-based selection has emerged as an essential tool in the search for highly qualified and diverse professionals in terms of intellectual capital, boosting competitive advantages. On the other hand, unconscious bias operates in the opposite direction to this resource. In this sense, this study aims to critically address our mental shortcuts are structured and become detrimental in the selection of personnel focused on competence, presenting some types of bias and proposing possible mitigation measures for this problem. Using a descriptive qualitative approach, a digital form shared on social media was used. The results show that most companies don't work on the issue to tackle this system, that they are subjective when choosing the profile of job applicants and that participants recognize the influence of these mental shortcuts on their decision-making process.

**Keywords:** Unconscious Bias. Mental Shortcuts. Competence-based selection. Stereotypes.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, a busca incessante por novas estratégias que proporcionem às empresas diferenciais competitivos, as tornando bem-sucedidas no mercado, fez com que um dos subsistemas da área de Gestão de Pessoas sofresse transformações ao longo do tempo, o de desenvolver pessoas. Emerge neste contexto a seleção por competência, ganhando grande destaque nos ambientes corporativos, já que contribui para prospecção de talentos altamente qualificados e capazes de desempenhar e atender às competências da organização, para além da demanda do cargo (Bittencourt; Barbosa, 2004).

Segundo Banov (2012), antigamente, o processo seletivo tradicional começava com a análise do perfil do cargo, concentrando-se nas exigências específicas da posição. No entanto, no tempo presente, há um destaque para as competências tanto organizacionais quanto individuais. Nessa nova abordagem, o foco agora não se restringe ao cargo, mas sim à pessoa, tornando-a o elemento central do processo seletivo.

Ademais, as empresas também entendem que esse potencial capital humano não pode ser homogêneo. Quanto mais diversos forem esses talentos, maior será a criatividade, inovação e desempenho financeiro. Esse ponto de vista é respaldado pela pesquisa “a diversidade como alavanca de performance”, publicada pela Mckinsey em 2017. O estudo mostrou que empresas com 29% de lucratividade inferior aos seus concorrentes, possuem um quartil baixo de diversidade étnica e de gênero (Hunt et al., 2018).

Em contrapartida, as paredes invisíveis dos vieses inconscientes acabam limitando e comprometendo esse processo de seleção, uma vez que impede o fluxo de talentos e minam a possibilidade de um ambiente organizacional menos desigual e inclusivo. Conforme afirmou a especialista em diversidade, equidade e inclusão, Kerr (2021), os vieses implícitos são percepções distorcidas que guiam negativamente as tomadas de decisões e comportamentos, ocorrendo de maneira não intencional, sob influência de estereótipos e crenças arraigadas estruturadas através de normas culturais, religiosas e sociais.

Na visão do Pontes (2015, p. 143), “todo processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e na interpretação de informações que determinam a tomada de decisão”. Nesse sentido, pode-se considerar que os recrutadores são guiados, mesmo que de forma não intencional, na escolha do pretendente a vaga, através de suas crenças, preconceitos

e estereótipos, os formadores das associações mentais, em detrimento das competências que são efetivamente os fatores cruciais e decisivos para o cargo a ser ocupado.

Estudiosos, como a filósofa contemporânea Ribeiro (2018), destacam a importância de se reconhecer as subjetividades, pois esse processo é crucial para a transformação. Então, é necessário trazer à luz os vieses inconscientes no processo de seleção por competência, visando propor soluções para mitigar ou eliminar essa questão. A pesquisa é relevante devido à garantia constitucional de acesso ao trabalho de forma isonômica para todos os cidadãos brasileiros, conforme estipulado na Carta Magna de 1988. O viés inconsciente contribui para a violação dessas garantias e inviabiliza o processo de seleção por competência. Assim, é essencial que as empresas promovam oportunidades equitativas e justas para criar um ambiente inclusivo e menos desigual, conforme enfatizado por Amato (2022).

Face ao exposto, o presente artigo tem como objetivo discutir, de maneira crítica, o quanto esses vieses inconscientes criam barreiras no processo de seleção por competência e impossibilitam a existência de ambientes plurais e inclusivos com uma gama de talentos, apresentando quais os tipos de vieses existentes e possíveis medidas para mitigação de tal problemática. O artigo está estruturado em 5 seções, sendo esta introdução sua primeira seção. Na sequência apresenta-se o referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e discussão e, na última seção, as considerações finais.

## 2 ESTAMOS NO PILOTO AUTOMÁTICO: VIESES INCONSCIENTES

O estudo sobre vieses inconscientes tem raízes na Psicologia e nas Ciências Sociais, mas o conceito ganhou destaque nas últimas décadas, trazendo a luz do debate suas implicações no comportamento humano e tomada de decisões. Kahneman (2012), um dos estudiosos mais importantes dessa temática, no seu livro "Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar", explora dois sistemas mentais fundamentais: o intuitivo e automático Sistema 1 e o analítico e deliberativo Sistema 2, delineados por psicólogos como West e Stanovich. O Sistema 1 opera de forma rápida e inconsciente, enquanto o Sistema 2 é mais lento e consciente. Kahneman destaca que o Sistema 1, predominantemente ativo, é propenso a vieses de pensamento, erros sistemáticos baseados em memórias e experiências passadas.

Para Kerr (2022), o sistema inconsciente atua como uma poderosa máquina associativa, julgando e simplificando informações. Ele transmite as sugestões, impressões e intuições para

o sistema racional, que as incorpora e utiliza para tomar decisões fundamentadas. Outra importante colocação feita pela especialista, é que:

Para lidar com as milhares de informações que recebemos por segundo, o cérebro procura por padrões que considera mais importante e cria atalhos para reconhecê-los, como um piloto automático. No entanto esses atalhos têm desvantagens, eles são tendenciosos, pois são adquiridos pelas nossas vivências, que ficam gravadas em nosso inconsciente e afetam a nossa forma de ver o mundo. Por isso preferimos pessoas que pertencem ao mesmo grupo que o nosso e temos uma forte tendência a nos afastar das pessoas que são diferentes. (Kerr, 2022, p.73).

Segundo Faber (2014, p.6), um viés cognitivo é uma tendência de pensarmos de uma forma específica em determinadas situações. Apesar de parecer trivial, esses vieses têm grande influência em nossa compreensão do mundo e em nossas decisões. Embora acreditemos estar no controle de nossas ações, somos influenciados por experiências passadas que moldam nosso comportamento presente de maneira inconsciente. A inclinação por um grupo ou pessoa, por exemplo, é resultado desse sistema inconsciente; podemos rapidamente formar uma opinião, positiva ou negativa, mesmo sem conhecê-la (Greenwald, Banaji, 1995).

Esses processos mentais automáticos levam a categorização e generalização, nas quais estão carregadas de pressuposições, estereótipos e crenças sobre determinado grupo de pessoas. Na interpretação de Moreira (2019, p.42), “estereótipos são falsas generalizações sobre membros de determinados segmentos sociais”, sendo uma presunção errônea a medida que é impossível colocar as pessoas em “caixinhas” padronizadas desrespeitando sua pluralidade. A crença reforça e internaliza esse padrão generalizado as tomado como verdadeiras de maneira acrítica e ambas em combinação desencadeiam o preconceito, que se manifesta como uma opinião hostil e infundada, sem ao menos experienciarmos ou conhecermos adequadamente (Kerr, 2021).

Conforme Kahneman (2012), não podemos ser sempre racionais, já que nosso cérebro é naturalmente preguiçoso, preferindo atalhos mentais para situações complexas através do Sistema 1. Apesar disso, devemos reconhecer a importância do Sistema 2, que demanda esforço analítico e crítico. Como exemplifica Amato (2022, p.82) “errado não é ter preconceito, errado é se conformar com isso, colocar culpa no nosso Sistema 1 ou em nossas crenças limitantes e não nos movimentarmos para tomarmos, automaticamente, decisões mais inclusivas, respeitosas e que valorizem as diferenças das pessoas”.

## 2.1 Apresentando alguns tipos de vieses

O conhecimento é uma grande mola propulsora para a mudança, portanto, é essencial entender de que maneira o viés vai se estruturando e conhecer seus diversos tipos. Nesse sentido, são apresentadas na sequência algumas categorias dessas associações mentais. Em seu livro “Viés inconsciente”, do ano 2021, Cristina Kerr Pereira nos coloca em contato com o viés de afinidade que, segundo a autora, seria a tendência em favorecermos e nos aproximarmos de pessoas parecidas conosco. Em um processo seletivo por exemplo, a escolha do candidato estaria baseada na similaridade de características e experiências com quem está entrevistando, seja por gênero, raça, religião ou até mesmo a faculdade frequentada (Kerr, 2021).

Outro importante viés apontado por Kerr (2021) é o da confirmação, definido como uma busca constante para confirmar nossas crenças sobre um determinado grupo ou pessoas, descartando tudo aquilo que difere dessas convicções. Uma boa exemplificação trazida pela autora são as pessoas pertencentes ao grupo LGBTQIAPN+, cuja orientação sexual e identidade de gênero ainda são colocadas, no inconsciente coletivo, como uma escolha, baseada na crença de que essa "escolha" é errada, prevalecendo a idealização da heteronormatividade como correta e anulando a existência desse grupo na sociedade.

Moreira (2019) também traz contribuições importantes sobre o tema ao discutir o viés racial, que, segundo o autor, refere-se à estigmatização com base nas características fenotípicas de grupos racializados. Essas particularidades podem ser percebidas como negativas ou positivas, dependendo do status cultural. Esses estigmas mantêm as categorias raciais em posições sociais privilegiadas e desencadeiam tratamento injusto, exclusivo e discriminatório, seja de forma intencional ou não, para aqueles que não fazem parte desse segmento. Por exemplo, pessoas negras são frequentemente associadas à incapacidade intelectual e colocadas em posições de subalternidade, limitando os espaços e posições que podem ocupar.

Por fim, o efeito halo é a tendência de superestimar aspectos positivos, ignorando características negativas, através de julgamentos rápidos e generalizados, muitas vezes baseados em crenças limitantes. Banov (2012) exemplifica esse fenômeno em seu livro “Recrutamento, Seleção e Competência”, destacando como ocorre em processos seletivos, onde o selecionador se fixa em uma qualidade do candidato, ignorando outras informações relevantes para o cargo, projetando nessa pessoa traços que valoriza em si mesmo. Um exemplo evidente é a formação educacional; se o candidato não se graduou em uma faculdade de prestígio, o

recrutador pode automaticamente ter preconcepções negativas sobre seu desempenho futuro na organização.

No entanto, essa abordagem é prejudicial para a empresa, como aponta Pontes (2015). Muitas vezes, pessoas com potencial para inovação e competitividade são negligenciadas devido ao preciosismo ou discriminação do selecionador.

## 2.2 Viés inconsciente na seleção por competência

A seleção por competência surge como uma poderosa ferramenta estratégica que busca identificar de forma objetiva e com menor subjetividade os melhores candidatos para um cargo específico, saindo do modelo tradicional que abarcava apenas conhecimentos e habilidades técnicas e direcionando seu ponto focal e dando um protagonismo maior para a parte comportamental (Leal; Silva; Dalmau, 2016).

De modo a reforçar tal exemplificação, Oliveira (2009) afirma que a seleção por competência se trata de um processo sistemático, o qual não se baseia em “achômetros” ou simplesmente na “boa intuição” do selecionador, mas sim em fatos concretos e mensuráveis. Segundo a autora, isso só é possível quando se têm bem estabelecido qual o perfil de competência necessário à vaga anunciada, o qual se obtém por meio do mapeamento de competências, seguido por entrevistas com perguntas abertas e objetivas, dinâmicas e jogos focados na competência, aos quais vão sofrendo adaptações de acordo com cada perfil de cargo.

Entretanto, estamos falando de um sistema comandado por pessoas que serão responsáveis por tomarem a melhor decisão em um cenário totalmente dinâmico e imediatista em que seu pior alvo é o tempo e a gama de informações que precisa filtrar. Como já mencionado ao longo do texto, somos condicionados conforme Kahneman (2012), a procurar um conforto cognitivo que não gaste tanta energia em situações complexas, que requerem um tempo hábil para uma análise mais deliberativa e satisfatória por parte de quem está à frente do processo decisório. É nesse momento que as paredes invisíveis dos vieses inconscientes surgem e acabam sabotando uma seleção baseada em competência.

Esse ponto de vista ganha força argumentativa quando Neto (2018), nos afirma que somos seres com racionalidade limitada, é praticamente improvável analisarmos, filtrarmos e retermos todo tipo de informação em qualquer situação que sejamos defrontados com um grande volume de atribuições, na maioria dos casos os responsáveis por tomar decisões ao enfrentar situações complicadas e com cenários multifacetados acaba de forma compreensível buscando caminhos mais simples, baseando-se normalmente em seus valores subjetivos, afim

de torná-los algo fácil de solucionar e mais tangíveis, corroborando na perda de elementos que seriam essenciais para um processo decisório assertivo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em relação às faces metodológicas, no presente artigo optou-se pela abordagem qualitativa de nível descritivo. Com relação aos procedimentos técnicos, a fim de ratificar a discussão levantada ao longo da discussão teórica sobre os vieses inconscientes, foi elaborado um questionário com 17 questões, com perguntas fechadas e abertas, disponibilizado na plataforma *google forms* por um período de 22 dias, entre 10 e 31 de março de 2024, sendo compartilhado por meio das mídias sociais, como *whatsapp* e *instagram*.

Foram obtidas 48 respostas, das quais 39 pertencem à alunos da FATEC São Carlos, uma faculdade que possui aproximadamente 1224 alunos. É importante ressaltar a dificuldade encontrada em conseguir a participação ativa das pessoas para responderem o formulário, principalmente na própria instituição FATEC São Carlos, o que acaba sendo uma das limitações da pesquisa.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

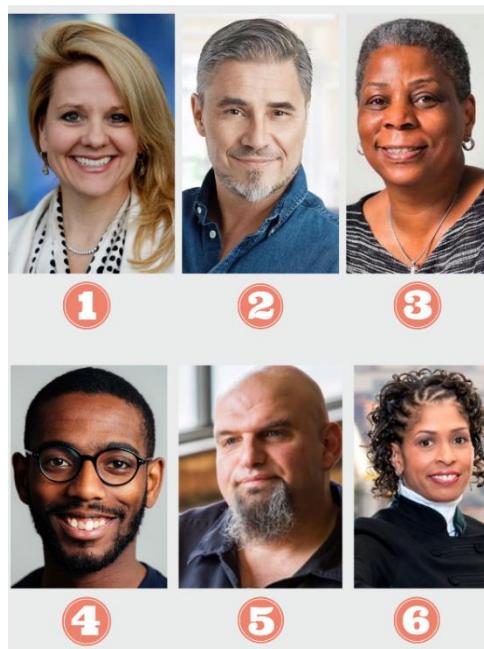
O formulário foi estruturado em duas etapas. A primeira consistiu em um "jogo" de associação, com 6 imagens de pessoas distintas e 8 profissões. Os respondentes, baseando-se em suas percepções, deveriam associar as 6 pessoas às profissões que achavam que cada uma ocupava, deixando de fora 2 cargos. A escolha das pessoas, dos cargos e a posição da pergunta foram estratégicamente elaboradas, visando incluir uma diversidade de gênero e raça, e distribuir os cargos entre setores das áreas de Humanas e Exatas, conforme pode ser visto na Figura 1. Isso foi feito para perceber como os vieses se manifestam em relação à imagem.

Além disso, é importante destacar que 4 das 6 pessoas que aparecem nas imagens estão ou estiveram realmente empregadas em alguns dos cargos apresentados no questionário, temos uma ex diretora executiva, um político e duas que são cientistas e engenheiras que serão devidamente apresentados nesse artigo.

Nessa primeira seção, através da associação de imagens, observou-se as falácias do cérebro, termo utilizado por Kerr(2021) em seu livro, tomando forma através das categorizações que foram feitas. Os resultados evidenciaram que as mulheres normalmente são associadas às

áreas de humanas que no caso são professor(a), assistente social, sociólogo(a) e político, correspondendo à 73 das ocupações associadas a essas funções, enquanto os homens somam 58. Já na área de exatas, que abrange os cargos de diretor(a) executivo(a), engenheira(o), cientista e gestor(a) financeiro(a), os homens acumulam uma presença de 69 vezes e as mulheres 62, o que não representa uma grande diferença, nesse caso, provavelmente ao movimento da sociedade em trazer as mulheres para os setores de STEM (sigla em inglês para ciências, tecnologia, engenharia e matemática).

**Figura 1.** Imagens de pessoas a serem associadas aos cargos



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024)

Outro ponto fundamental consiste em como as quatro personalidades que já atuaram ou atuam em um dos cargos, foram categorizadas. No número 3 da figura 1, vemos Úrsula Burns, ex Diretora Executiva da Xerox Corporation, se tornou, em 2009, a primeira mulher afro americana a estar à frente de uma empresa listada na Fortune 500, porém apareceu apenas 2 vezes associada a esse posto, corroborando com a representatividade de 0,4% de mulheres negras em cargos executivos, conforme apontado por Campos (2023), pois se não há essas referências nos ambientes de trabalho tão pouco farão parte da construção do imaginário social.

No número 5 da Figura 1 temos John Fetterman, eleito senador na Pensilvânia em 2022, foi vinculado apenas 4 vezes ao seu cargo de político, possivelmente suas características divergentes ao padrão convencional de personalidades políticas explicariam tal efeito, perdendo

seu posto para a pessoa de número 2 da Figura 1, que normalmente seria esse “padrão” habitual. Aprille Ericsson, ilustrada no número 6 da Figura 1 e Gwynne Shotwell, no número 1, são respectivamente, profissionais na área de ciência e engenharia aeroespacial da NASA. Enquanto Aprille obteve destaque como cientista pelos participantes, enquanto Gwynne é mais conectada a função de Diretora Executiva. Ao aprofundar mais os dados coletados podemos perceber a manifestação de alguns vieses como o viés de gênero, viés de percepção e viés racial.

Na segunda etapa, ocorre o rastreamento do perfil dos respondentes, seguido pelos questionamentos relacionados à problemática abordada no artigo. Após a análise dos dados, observou-se que as mulheres foram ativas na identificação de gênero, representando 72,9% dos participantes. Em relação à escolaridade, destaca-se o grupo de pessoas com idades entre 18 e 34 anos, a maioria dos quais está cursando Gestão de Recursos Humanos. Notavelmente, 81,3% dos respondentes são estudantes da instituição Fatec São Carlos.

#### **4.1 Viés no processo decisório e subjetividade no perfil**

A primeira pergunta após as de características dos respondentes, na Etapa 2 do formulário, busca verificar se essas pessoas conhecem o que são os vieses inconscientes ou não. Os resultados apontam que há um equilíbrio entre as pessoas que sabem e as que desconhecem a temática, resultando em 50% sim e 50% não.

Como mencionado anteriormente na introdução dessa pesquisa, todo processo seletivo esconde subjetividades que determinam a tomada de decisão e minam a possibilidade de se ter uma equipe talentosa e diversificada, tal afirmativa é visível através do reconhecimento das pessoas nos dados apresentados baixo que aparecem nas perguntas subsequentes da etapa 2.

Podemos perceber que 41,7 % dos respondentes concordam que o viés interfere na sua tomada de decisão, sendo 22,9% concordando parcialmente, 2,4% discordando e 20,8% não sabem dizer. E quando colocamos as pessoas frente a um processo de seleção com foco em competências, no qual teriam pouco tempo e alta demanda de candidatos para analisar, porém precisariam ser assertivos no momento de decidir, nota-se que 49,7% das pessoas optaram por ser mais deliberativas possível, mesmo que lhes custasse mais tempo, 31,3% fariam a filtragem dos dados de acordo com aquilo que considerariam mais relevante para a função, 8,6% se basearia em dados de processo seletivo anteriores, 4,2% em suas próprias percepções e experiência na área, 2,1 % na intuição e 6,3% não sabem dizer.

As seguintes questões abordam a presença das subjetividades nas escolhas de um perfil profissional. Os participantes, ao serem questionados sobre possibilidade da primeira impressão de um candidato influenciar na sua avaliação geral, 60,4% dos respondentes acreditam que sim, o que é um dado de alerta, pois abre várias interpretações do que seria essa primeira impressão, baseado em que os selecionadores vão decidir se essa primeira impressão vai ser um fator positivo ou negativo para selecionar um candidato, é algo muito subjetivo que pode, por exemplo, cair no viés da afinidade. De modo similar, mesmo que um cargo não exija do candidato habilidades comportamentais como comunicação e extroversão, 54,2% concordam que a pessoa que se destaca nessas competências tem mais chance de ser selecionada.

Posteriormente, ao empregarmos o fator aparência em uma escala de 1 a 5 na próxima pergunta, em que 1 e 2 denotam nenhuma ou mínima influência, 3 influencia ao mesmo tempo não possuem um grande peso, e 4 e 5 considerável e máxima influência, entende-se pelas respostas dos participantes que sim, a aparência é um fator determinante na hora de selecionar, caindo novamente na subjetividade.

No Quadro 1, fica mais evidente e tangível, em alguns relatos, como o viés se apresenta em seus diversos tipos e acabam minando a prospecção de potenciais talentos. Foi elaborado uma pergunta aberta para que as pessoas expressassem se existe uma busca por um perfil específico dentro da empresa que atuam ou já atuaram.

**Quadro 1.** Alguns relatos em que a subjetividade está mais latente: Percepções dos respondentes sobre os critérios da empresa para o cargo de Gestão de Pessoa

"Sim, os que em tese tem mais conhecimento, mas um padrão de pessoas brancas, a maioria homens".

"Sim. Onde eu trabalhava a dona pedia para escolher pessoas com experiência e até 40 anos. Se uma pessoa de 30 anos ainda estava procurando o primeiro emprego, a gente já descartava".

"Sim, a busca é por pessoas com mais experiências profissionais ou formação em instituições de ensino mais renomadas".

"Pessoas que aparecam ter sofrido o processo de higienização social, isto é, pessoas que independentemente de etnia vistam-se e não manifestem culturas não eurocêntricas (desfilam na linkedin fashion week)".

Fonte: Elaborada pelas autoras (2024)

Conforme pode ser observado, apareceram nas respostas questões sobre aparência, vestimenta, questões raciais, étnicas, capacitistas, etaristas, de influência política, etc. Mas, positivamente, observou-se que as competências geralmente conduzem o processo de seleção.

Em última análise, ao depararmos com o perfil predominante nas áreas estratégicas organizacional dos respondentes, incluindo a gestão de pessoas, 35,4% são compostas em maioria por homens brancos, 25% são compostas em maioria por mulheres brancas, apenas 2,1% são compostas em maioria por homens negros, 2,1% são compostas em maioria por mulheres negras e 6,3% dizem haver uma diversidade de gênero e raça. Os resultados evidenciam e sustentam a afirmação elucidada por Rocha (2022), de como a empresa reflete os privilégios sociais, ao reproduzir o mesmo comportamento, acabam buscando talentos que advém desse privilégio com características subjetivas similares, lutando no mercado de trabalho por uma pequena parcela de mão de obra qualificada, pois segundo Rocha (2022), eles representam apenas 10 % de toda população, deixando passar por suas “peneiras” enviesadas, discriminatórias e preconceituosas uma gama diversificada de talentos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conhecimento impulsiona para a transformação. Assim, essa pesquisa, aliada a obras anteriores que serviram de suporte argumentativo, pretende colocar as pessoas em contato com o tema para que reconheçam em si mesmas a existência dos atalhos mentais, percebam o quanto eles são tendenciosos, carregados de estereótipos, preconceitos e extremamente prejudicais tanto nas corporações quanto nas interações sociais.

A seleção por competência nas organizações é crucial para criar um ambiente inovador e competitivo, pois quando se têm uma equipe alinhada com a cultura e objetivo da empresa, aumenta o engajamento, otimiza o processo de recrutamento e seleção, melhora a atração e retenção de talentos, diversifica a fonte de ideias, diminui custos, eleva a produtividade, promove espaços plurais e inclusivo, que acabam afetando positivamente os resultados e desempenho financeiro. No entanto, a inercia na desconstrução desses vieses e a falta de debate sobre a temática nas instituições corporativas e acadêmicas, pois esta é responsável na instrução e formação de futuros profissionais qualificados, contribuem na manutenção e fortalecimento desse sistema causando impactos negativo em todas as vantagens citadas acima.

Dada a relevância e impacto do tema, é fundamental que de fato as empresas façam um processo seletivo focado em competência garantindo de forma isonômica o acesso ao trabalho para todas as pessoas, Além do movimento de reconhecimento dos vieses individuais e influência das crenças limitantes, é essencial a criação de uma equipe multicultural de selecionadores, padronização dos critérios avaliativos, estruturação de todo o processo seletivo,

mapeamento das competências, avaliação no “escuro” ocultando informações pessoais dos pretendentes a vaga, feedbacks e troca de experiência entre as equipes de selecionadores e a empresa, monitoramento e avaliação continua do processo seletivo realizado e por fim comprometimento com a diversidade e inclusão. Efetivamente, saindo do piloto automático e assumindo o papel consciente de agentes de transformação, a fim de construir um espaço mais justo e equitativo para todo mundo.

## REFERÊNCIAS

AMATO, Luciano. Diversidade e Inclusão e suas dimensões. São Paulo: Literare Books Internacional, 2022.

BANOV, Marcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competência.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BITTENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Cláudius Queiros. **A gestão por competências:** Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre (RS): Bookman, 2004.

BRASIL, Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao)>. Acesso em: 25 set.2023.

CAMPOS, Dilma. Mulheres negras rumo à liderança. GV-executivo, v. 22, n. 1, 2023. Acesso em: 31 mar.2024.

FABER, Jean. Viés Cognitivo: Quando ser racional não é o bastante/cognitive bias: When being rational is not enough. Revista Ciências em Saúde, v. 4, n. 4, p. 2-8, 2014.

GREENWALD, Anthony G.; BANAJI, Mahzarin R. Implicit Social Cognition: Attitudes. Self-Esteem, and, 1995.

HUNT, Dame et al. A diversidade como alavanca de performance. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>>. Acesso em: 23 set. 2023.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Objetiva, 2012.

KERR, Cris. **Viés inconsciente:** como identificar nossos vieses inconscientes e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas. Literare Books, 2021.

LEAL, Fernanda Geremias; DA SILVA, Ana Corina Faustino; DALMAU, Marcos Baptista

MOREIRA, Adilson. **Racismo recreativo.** São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen Produção Editorial LTDA, 2019.

NETO, José Mario Vilhena Soares et al. Os vieses em entrevistas de seleção por consultores externos. 2018.

OLIVEIRA, Michelle Costa. **A importância da seleção por competência.**

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 8 ed. São Paulo: LTr Editora, 2015.

RIBEIRO, Djamila. **Quem tem medo do feminismo negro?** 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.