UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

José Mario Vilhena Soares Neto

OS VIESES EM ENTREVISTAS DE SELEÇÃO POR CONSULTORES EXTERNOS

Rio de Janeiro - RJ

2018

José Mario Vilhena Soares Neto

OS VIESES EM ENTREVISTAS DE SELEÇÃO POR CONSULTORES EXTERNOS

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: José Luis Felicio dos Santos de Carvalho

Rio de Janeiro - RJ

2018

José Mario Vilhena Soares Neto

OS VIESES EM ENTREVISTAS DE SELEÇÃO POR CONSULTORES EXTERNOS

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

_____

José Luis Felicio dos Santos de Carvalho, Doutor em Administração, UFRJ

_____

Prof.ª Dr.ª Maria de Fátima Bruno de Faria

Rio de Janeiro, 13 de Julho de 2018.

"Cada homem deve descobrir seu próprio caminho."

Jean-Paul Sartre

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer meus pais que são a razão de tudo que sou e conquistei até hoje e quem me educaram e me ensinaram os valores, os quais são a base para o meu caráter e personalidade. Por conta de todo o amor e de todos os infindáveis ensinamentos, consegui alcançar tudo a que me propus até hoje e tenho a certeza de que seguirei por esse caminho frente aos próximos desafios.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a UFRJ, seu corpo administrativo e aos professores, em especial ao Zeca que orientou essa monografia e a Fátima que aceitou participar da banca como professora leitora. Além disso, por serem professores que, em suas aulas apresentaram, não só o domínio teórico acerca das disciplinas que lecionavam, mas também a inquietude de provocar em nós, alunos, a busca pelo conhecimento e excelência em nossas carreiras tanto acadêmicas quanto profissionais.

Por último, porém não menos importantes, gostaria de agradecer aos meus amigos, quem considero sendo minha segunda família, que sempre me apoiaram e me criticaram com a única e exclusiva intenção de me verem me tornar um ser humano melhor, bem como a todas as pessoas que de alguma forma passaram pela minha vida e que, por mais que não tenham permanecido próximas, sem dúvida foram parcela do meu crescimento e formação pessoal.

Os vieses em entrevistas de seleção por consultores externos

RESUMO

A seleção de profissionais é um processo tão complexo que muitas empresas buscam consultorias especializadas para a realização de seus processos seletivos. Tal decisão por parte das empresas contratantes se deve ao fato de que essas consultorias, por terem a seleção como *core business*, apresentam um maior conhecimento técnico e ferramentas mais assertivas para a seleção dos profissionais. No entanto, profissionais dessas consultorias, conhecidos como *headhunters*, embora possam apresentar um alto nível de conhecimento acerca das melhores práticas para a seleção, também possuem uma elevada carga de trabalho, chegando por vezes a trabalharem uma média de oito a dez projetos simultaneamente. A carga elevada, a falta de tempo e informação e a cobrança de seus gestores dificultam a gestão dos processos e trazem uma certa subjetividade na tratativa que os mesmos dão na análise dos candidatos participantes dos processos. Esses mecanismos de otimização na tomada de decisão, chamadas heurísticas, ao mesmo tempo que os ajudam a alcançar os resultados finais podem da mesma forma levar a vieses na coleta, na interpretação e na avaliação quanto aos melhores candidatos durante as entrevistas de seleção. O objetivo dessa pesquisa bibliográfica e descritiva teve como foco identificar na narrativa dos consultores as heurísticas utilizadas por eles e os vieses que surgem em consequência do uso dessas heurísticas. Para tal propósito, foi realizada uma pesquisa de campo com treze *headhunters* de consultorias especializadas em recrutamento e seleção, localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Para a análise dos dados foi feita uma abordagem fenomenológica uma vez que se pretende através das respostas dos entrevistados entender a visão deles de como as interferências externas influenciam seu processo decisório no processo de seleção de candidatos. Através dos relatos dos consultores evidenciou-se que todos eles, em virtude da pressão da falta de tempo e da falta de informação, se utilizam de heurísticas e que, consequentemente, tomam decisões enviesadas.

Palavras-Chave:

Headhunters, Selecionadores, Falas, Relatos, Entrevistas de seleção, Heurísticas, Vieses.

SUMÁRIO

1.Introdução.....07

1.1.Formulação do Problema de Pesquisa..... 09

1.2.Objetivos.....09

1.2.1.Objetivo Geral.....09

1.2.2.Objetivos Específicos.....09

1.3.Delimitação do estudo.....09

1.4.Relevância do estudo.....10

2.Revisão da literatura.....11

2.1.O comportamento da tomada de decisão.....11

2.2.As heurísticas e os vieses inerentes do processo decisório.....15

2.3.Entrevistas de seleção.....17

2.4.O processo decisório em recrutamento e seleção.....19

3.Metodologia.....23

3.1.Tipo de Pesquisa..... 23

3.2.Participantes do estudo.....24

3.3.Instrumento..... 26

3.4.Procedimentos de coleta de dados..... 27

3.5.Análise das informações..... 28

3.6.Limitação do método..... 30

4.Resultados e Discussão.....31

4.1.A influência da falta de tempo.....31

4.1.A influência da falta de informação.....32

4.1.A busca pela confirmação de decisões preconcebidas.....35

4.1.A rejeição da falha e o discurso de poder..... 36

5.Conclusões.....38

Referências.....39

1 – Introdução

O advento da tecnologia aproximou as fronteiras e aumentou substancialmente a velocidade da troca de informações. Com isso muitas áreas dentro companhia que antes eram vistas como operacionais ou administrativas ganharam um papel estratégico, como é o caso de recursos humanos. Em virtude disso, alguns subsistemas de recursos humanos passaram a ser delegados a empresas especializadas no assunto, como por exemplo, recrutamento e seleção (DELMOTTE; SELS, 2008).

A especialização das consultorias de recrutamento e seleção é vista como uma vantagem competitiva, no qual os processos são conduzidos de maneira mais assertiva alcançando os melhores profissionais do mercado e consequentemente gerando mais valor agregado para a companhia que pode focar em outras demandas de outros subsistemas de recursos humanos como plano de carreira e sucessão, retenção, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores (KOSNIK; WONG-MINGJI; HOOVER, 2006).

Todavia, embora essas consultorias apresentem consultores, também conhecidos como *headhunters*, altamente especializados nesse nicho de mercado, não se pode deixar de salientar o alto volume de processos seletivos que os mesmos conduzem simultaneamente e o quanto isso pode implicar na qualidade do serviço prestado. A falta de tempo e muitas vezes de informações completas sobre o que o cliente busca no profissional fazem com que o *headhunter* consiga almejar um resultado satisfatório, no melhor dos casos (KULKARNI; HALL; MARTINEZ, 2015).

A explicação para tal resultado pode ser encontrada na literatura acerca do processo decisório que descreve os principais comportamentos que qualquer indivíduo segue para as escolhas mais banais e cotidianas. A máxima defendida por grandes autores é que ninguém tem 100% das informações para a tomada de decisão. Além disso, fatores externos influenciam, por muitas vezes inconscientemente, na tomada de decisão (MOTTA; VACONCELOS, 2006).

Embora existam artigos acerca desse subsistema de recursos humanos, muitos discutem o recrutamento e seleção sob a ótica estratégica debatendo sobre quando e como se faz necessária a terceirização de subsistema como é o caso dos artigos: "*HR Outsourcing: threat or opportunity?"* (DELMOTTE; SELS, 2008) ou "*Outsourcing vs Insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models."* (KOSNIK; WONG-MINGJI; HOOVER, 2006). ou "*Recruitment process outsourcing: a case study in Malaysia.*" (CHEN; VINAYAN, 2016). Além disso, como pode ser percebido pelos títulos, a maioria da literatura que existe acerca do tema é estrangeira.

Ademais, quando se aprofundam as buscas por artigos sobre recrutamento e seleção e os vieses do processo decisório dentro desse nicho de mercado, a literatura encontrada tende a inexistência ou incipiência. Os artigos, quando existem, apresentam um foco muito específico visando estudar apenas um viés ou uma causa raiz para os problemas enfrentados pelos *headhunters* como é o caso do artigo "Viés de confirmação em entrevistas de seleção: evidências em estudantes universitários" (ARAÚJO; PILATI, 2014).

Outros artigos que tratam do tema o fazem por uma outra ótica, a ótica do gerenciamento de impressão por parte dos candidatos em entrevistas de seleção como os artigos: "Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção." (CARVALHO; GRISCI, 2003) e "Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa" (ARAÚJO; PILATI, 2008).

Finalmente, é importante destacar a importância deste estudo especialmente para os *headhunters*, que conduzem os processos do início ao fim e que, portanto, precisam estar atentos ao fatores que podem influenciar seu processo de tomada de decisão e consequentemente seu parecer e escolha final dos candidatos escolhidos como potenciais para a posição trabalhada. Além dos *headhunters* que são o objeto e os principais atores a se beneficiarem com os resultados dessa pesquisa, os gestores das consultorias bem como profissionais no mercado que podem vir a ser candidatos em processos seletivos também podem utilizar esse estudo para a elucidação de algumas questões.

Este por serem os mais impactados quando se trata do processo seletivo, podendo, portanto, extrair os pontos mais relevantes ao longo de uma entrevista se tornando mais claros e assertivos em suas respostas, além de poderem trazer questionamentos mais relevantes com relação à posição. E esse por ter a chance de conseguir clarificar os principais gargalos e ofensores dos procedimentos e parâmetros utilizados pela consultor ao longo do processo de seleção podendo trabalhar de forma mais próxima do seu consultor, a fim de ajudá-lo a aprimorar e mitigar os possíveis erros na avaliação dos candidatos.

1.1 – Formulação do problema de pesquisa

Sabendo que todo o processo de tomada de decisão está suscetível a atalhos (heurísticas) e suas consequências (vieses), sejam elas positivas ou negativas, o presente trabalho tem por objetivo central responder a seguinte questão: "Quais as heurísticas e vieses presentes nas falas dos selecionadores de consultorias de recrutamento e seleção localizadas na cidade do Rio de Janeiro?".

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é identificar as heurísticas e vieses presentes nas falas dos selecionadores de consultorias de recrutamento e seleção localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

1.2.2 – Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para o trabalho temos: (i) investigar o que seria a rotina padrão e as etapas do processo de seleção; (ii) estabelecer o que muda na rotina com um elevado número de processos concomitantes; e (iii) identificar como a rotina com elevado número de processos afeta o processo decisório dos selecionadores.

1.3 – Delimitação do estudo

Compreender e analisar o objetivo central desse estudo abrangendo o mercado de recrutamento e seleção em sua completude seria uma tarefa árdua que demandaria muito tempo acarretando a obsolescência das informações frente as mudanças frequentes desse setor. Além disso, vale ressaltar que a pesquisa ficará restrita a analisar apenas as consultorias que tem como atividade fim a seleção de profissionais. Dessa forma, excetuam-se os departamentos de recrutamento e seleção interno das áreas de recursos humanos das empresas, bem como as empresas de avaliação de perfis psicológicos e comportamentais que apresentam a mesma atividade fim e somente psicólogos em seu corpo de funcionários.

Ademais, o estudo em questão apresentará um cenário baseado em dados de uma amostra corte transversal, ou seja, serão avaliados indivíduos e suas respostas e percepções para um dado ponto no tempo. Sendo assim, a pesquisa não tem a inclinação de examinar a cronologia histórica desse setor ou do processo decisório dos profissionais entrevistados. O que se buscará elucidar nesse estudo são os comportamentos dos indivíduos frente as interferências externas que os mesmos sofrem ao longo da

rotina de trabalho e fazer inferências sobre esse comportamento e suas possíveis consequências (VERGARA, 2014).

1.4 – Relevância do estudo

A contratação de consultorias de recrutamento e seleção pelas companhias traduz uma necessidade interna da qual a empresa carece bem como a busca por um serviço especializado de alta qualidade. Sendo assim, o que se espera em contrapartida dessas consultorias são agilidade na entrega e qualidade elevada dos candidatos selecionados. Para a empresa contratante o volume de trabalho que os *headhunters* assumem não entra na equação do produto final do serviço prestado. O valor da empresa contratada é medido única e exclusivamente pelos profissionais apresentados como potenciais perfis para ocupar a posição em particular.

Já pela ótica das consultorias, o consultor é bem avaliado em função do volume financeiro da carteira de projetos dele, ou seja, quanto maior for o número de projetos que ele estiver conduzindo isso representará uma maior receita para a companhia. A perda de alguns projetos dado o alto volume da carteira dos consultores já é algo provisionado pelas consultorias que entendem que alguns prazos serão perdidos devido ao não cumprimento dos prazos ou baixa qualidade na entrega percebida pela empresa contratante.

Esse posicionamento por parte da consultoria gera impactos para ambas as partes. Primeiramente para a empresa que, por ter uma percepção completamente oposta do valor agregado da atividade prestada, acaba entrando em um embate na busca pelo serviço de alta qualidade ofertado pela consultoria que, por vezes, não é o praticado em virtude da sobrecarga de projetos dos consultores. Em segundo lugar, mas não menos importante, estão os candidatos que são convidados a participar dos processos de seleção que também não têm ciência do tempo dedicado pelos consultores para os processos seletivos.

Logo, examinar a falta de tempo dos consultores e o impacto dessa interferência na avaliação dos candidatos e na qualidade final da entrega se faz necessária para o entendimento do cerne dos problemas desse setor seja entre consultorias e empresas contratantes ou entre as consultorias e os candidatos participantes dos processos seletivos.

2 – Revisão da literatura

A revisão da literatura foi dividida em quatro partes, no qual a primeira aborda a tomada de decisão de forma geral, a segunda tratas das heurísticas provenientes desse processo, a terceira discorre sobre a etapa de entrevistas dentro de um processo de seleção e a quarta e última subseção discute o processo decisório dentro do recrutamento e seleção.

Para a composição e embasamento do referencial teórico foram utilizados artigos publicados em periódicos científicos, artigos publicados em anais de congressos acadêmicos, capítulos de livro, teses de doutorado e dissertações de mestrado. As buscas pelo material foram realizadas entre Agosto e Setembro de 2017 e as palavras chaves utilizadas para a busca foram: "recrutamento e seleção", "entrevistas de seleção", "processo seletivo", "heurísticas", "vieses" com intervalo de publicação de dos artigos entre 1974 e 2016.

Foram priorizados artigos com ênfase nas áreas de conhecimento de Administração e Recursos Humanos.

2.1 – O comportamento da tomada de decisão

O ser humano é um animal racional capaz de façanhas inacreditáveis com a utilização do seu cérebro quando comparado aos seus ancestrais. O simples fato de observar, transformar a observação em análise e dela inferir resultados e conclusões traz uma riqueza de informações importantíssimas para a espécie na atual conjuntura. Ao mesmo tempo que o indivíduo é capaz de tantas façanhas e conquistas, se desconhece os mecanismos para chegar a essas resoluções que até mesmo os computadores mais avançados não são capazes de conceber (SIMON, 1999).

Assim, em virtude dessa falta de conhecimento que nós seres humanos temos acerca do nosso processo cognitivo bem como de nossos comportamentos, acabamos, por muitas vezes, cometendo erros crassos que podem ser considerados até irracionais em determinadas ocasiões, por não nos atentarmos no caminho que utilizamos até a tomada de decisão. Como consequência podemos gerar impactos profundos e irreversíveis (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Para auxiliar a mitigar tais erros e possíveis consequências advindas do julgamento, Balestrin (2002) e Bezerra et al. (1996) examinaram as seis etapas a serem seguidas, implícita ou explicitamente, durante um processo decisório. Primeiramente, é necessário definir o problema. Soluções díspares são dadas ao final do processo decisório porque a fase inicial não foi bem conduzida acarretando no entendimento errôneo da situação problema. Em segundo lugar, para cada problema a ser resolvido uma série de critérios devem ser analisados, portanto é necessário que esses mesmos critérios estejam bem definidos e claros. Com os critérios claros

e bem definidos é possível atribuir a importância e o peso que cada um terá na tomada de decisão. Uma vez que o problema está claro e os critérios estão definidos e ponderados deve-se começar a traçar os planos de ação. Tomadores de decisão racionais interrompem essa etapa uma vez que seu custo ultrapassa as informações adicionadas. Tendo os possíveis planos de ação traçados torna-se viável a classificação de cada plano de ação em função dos critérios ponderados. Por fim, teoricamente, a solução ideal é encontrada sem muito esforço (BAZERMAN; MOORE, 2010).

A idealização das seis etapas fazem parte do que Simon (1999) chama de modelo prescritivo, ou seja, são modelos criados e desenhados antecedentes ao problema como padrão para a resolução do mesmo. Um manual para o sucesso e a tomada de decisão pautada somente pela racionalidade. Amaral e Sousa (2011) defendem que as habilidades necessárias para a realização das seis etapas descritas acima são fundamentais para os profissionais da atualidade que constantemente são expostos à tomadas de decisão nas organizações que desempenham seu papel. Antagonicamente ao modelo prescritivo está o modelo descritivo que se baseia na criação de modelos após os acontecimentos, levando em consideração todos os percalços e limitações enfrentadas pelos tomadores de decisão durante o processo decisório como apontam Macedo, Alyrio e Andrade (2007).

Tais limitações e percalços ocorrem devido ao fato de que o pensamento humano funciona sobre os alicerces do que chamamos de sistema 1, ou sistema emocional, que age de forma impulsiva, intuitiva e logicamente mais rápida e o sistema 2, ou sistema racional, que age de forma mais pragmática, ponderada e por consequência mais lenta. Apesar do sistema 1 ser suficiente na maioria das situações cotidianas, uma vez que não há tempo hábil para utilizarmos o sistema 2 em todas as tomadas de decisão de nosso dia a dia, o sistema 1 não pode imperar sobre o sistema 2 (SIMON, 1999). É preciso que haja uma constante interação e mudança na prevalência de um sistema sobre o outro. Essa complementaridade entre razão e emoção faz com que possíveis erros, conhecidos como heurísticas e vieses, sejam mitigados ao longo do processo decisório de acordo com Andriotti et al. (2012) e Cervone (2015).

Em um pensamento teórico e utópico, os indivíduos se utilizariam somente do seu sistema 2 para toda e qualquer tomada de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2010). No entanto, experimentalmente, pôde-se observar e constatar que além de inviável pela questão do tempo que seria atribuído para tal comportamento, o ser humano possui a sua racionalidade limitada, ou seja, não somos capazes de absorver, processar e analisar todas as informações em qualquer que seja o ambiente que estejamos inseridos (BENAKOUCHE, 2010). Além disso, na maioria das vezes não dependemos apenas das nossas informações ou comportamentos para a tomada

de decisão, fatores externos como o próprio ambiente e outros indivíduos interferem de maneira direta no nosso raciocínio segundo Bazerman e Moore (2010) e Benakouche (2010).

Essa gama de informações e fatores externos que influenciam e interferem em nossa capacidade de julgamento gera um ambiente de incerteza para organização e para o profissional e ilustram o conceito de racionalidade limitada. Uma vez que os tomadores de decisão enfrentam não somente um, mas vários problemas simultaneamente e que cada problema apresenta uma série de cenários e possíveis alternativas para sua solução, é mais do que compreensível que o responsável pela tomada de decisão simplifique o problema para algo mais tangível e factível de solucionar (KOBLITZ, 2008).

A simplificação desses cenários é consequência da racionalidade limitada que por vez se utiliza de mecanismos racionais, porém auto sabotadores de redução do campo de análise das informações. Desse modo, informações relevantes e acessíveis são preteridas por informações irrelevantes (BAZERMAN; MOORE, 2010). Focalismo e cegueira desatenta exemplificam os mecanismos de racionalidade limitada mostrando, através de experimentos, a dificuldade que os indivíduos apresentam em dividir a atenção com eventos simultâneos focalizando sempre em apenas um, negligenciando assim, informações que poderiam ser cruciais e auxilia-los na tomada de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2010).

A presença de outros indivíduos, fato que para uns deveria auxiliar na divisão da carga de informações a serem analisadas através do compartilhamento das informações, apresentou-se como um pensamento equivocado. Bazerman e Moore (2010) citam um estudo de caso aplicado por Stasser e Titus em 1985 no qual, em um primeiro momento, todos os participantes tem acesso à informação e, num segundo momento, as informações são distribuídas parcialmente entre os participantes, a fim de ver qual seria o resultado dessa interação. Impressionantemente, os indivíduos, quando esperado que compartilhassem as informações parcialmente distribuídas, optaram por reter tais informações o que gerou conclusões erradas acerca do caso. Isso quando trazido para um ambiente estratégico, ilustra uma perspectiva preocupante para as tomadas de decisões organizacionais.

Como explicação para essa conscientização limitada, Simon (1999) defende que cada indivíduo enfrenta conflitos internos pautados na dicotomia do que deveriam fazer e do que realmente fazem. De acordo com Bazerman e Moore (2010), isso é explicado pela teoria dos “eus” múltiplos, no qual o eu do querer corresponde ao sistema 1 que se utiliza de pouca ou nenhuma informação e julgamento para a tomada de decisão e o eu do dever, mais racional e crítico corresponde ao sistema 2 ligado a ideia conceitual de uma tomada de decisão 100% cognitiva.

Kim, Payne e Tan (2006 apud CARVALHO; FARIA, 2015, p. 4) enfatizam que “existe uma relação de mútua causalidade entre afeto e cognição, no sentido que a afetividade influencia e, ao mesmo tempo, é influenciada pela cognição no processo de tomada de decisão.”

A afirmação supracitada tem embasamento neurocientífico, que, experimentos nas últimas décadas apresentaram dados irrefutáveis corroborando o fato de que emoção e cognição não só interagem como precisam dessa interação para a manutenção da adaptabilidade humana (LAKOMSKI; EVERS, 2011).

Vale reforçar que, aceitar a ideia de que a emoção é participante ativa no processo decisório não é o mesmo que se apoiar nesse sistema para as decisões daqui em diante, mas sim tratar os traços corporais (Ex.: palma das mãos suadas, coração acelerado, etc) como sinais de atenção que o corpo está produzindo em decorrência do que a intuição consegue inferir baseada em acontecimentos passados (LAKOMSKI; EVERS, 2011).

Além do fator emocional, Bispo e Cazarini (1998) enumeram uma série de outros fatores que desempenham papel direto na tomada de decisão como, por exemplo, a inteligência do decisor, o seu nível social, o sexo, a religião, seus costumes, suas crenças, a motivação, sua família, seu estado de saúde, a cultura, a ética etc. Os autores defendem ainda, que umas das maiores influências da atualidade é a cultura, fator que, por mais acessível que se apresente, pode ser acessado de diferentes maneiras e níveis de profundidade pelos indivíduos, gerando assim, inúmeras possibilidades de interpretação de um problema e, por consequência, inúmeras soluções.

Sobre a percepção e a prática da ética pelos tomadores de decisão, Bazerman e Moore (2010) demonstram que também existem limitações. Os autores através de experimentos e observações chegaram à conclusão de que perceber atitudes antiéticas em nós mesmos é muito mais difícil do que em terceiros. Isso porque a maioria dos indivíduos apresenta e sustenta uma visão estável de si mesmos como sendo moralmente idôneos, dignos e imunes a qualquer falha ética ou moral (BAZERMAN; MOORE, 2010). A não percepção de comportamentos antiéticos ou imorais acontecem não necessariamente em virtude de um ganho pessoal ou financeiro para o indivíduo, mas sim quando o indivíduo percebe algum resultado positivo em sua ação, como, por exemplo, ajudar alguém através da sua influência ou rede de relacionamentos em determinado âmbito (BAZERMAN; MOORE, 2010).

O mesmo acontece para a percepção da justiça nas ações dos decisores. Através de experimentos, os autores constataram que muitos indivíduos, apesar de se dizerem justos, ao serem testados apresentam comportamentos egoístas e sem se importar com a igualdade entre os participantes. Entretanto, embora que injustas as atitudes dos participantes, Bazerman e

Moore puderam estabelecer uma relação de causalidade entre as atitudes e a percepção dos indivíduos observadores. Tversky e Kahneman (1974) acreditam que muitos indivíduos se utilizam do pensamento do que os outros acharão de suas atitudes e comportamentos na tomada de decisão.

2.2 – As heurísticas e os vieses inerentes do processo decisório

Os processos que os indivíduos utilizam como atalhos para simplificar as interpretação das informações e otimizar o tempo despendido na solução dos problemas recebe o nome de heurísticas (DIAS, 2010). Na maioria das vezes, as heurísticas agilizam e trazem o dinamismo que o consultor precisa para avaliar os candidatos, uma vez que a heurística é um mecanismo inconsciente e está atrelada ao sistema 1, no qual o processo segue a intuição sem qualquer espaço para um raciocínio mais ponderado (TONETTO et al., 2006). No entanto, quando a heurística é mal aplicada, surge o que chamamos de vieses, na qual as decisões enviesadas são consideradas erradas devido a julgamentos equivocados (BAZERMAN; MOORE, 2010).

Os vieses, que são o objeto deste estudo, embora não sejam percebidos como consequência das heurísticas associadas ao processo de decisão de um selecionador ao longo das entrevistas do processo seletivo são os que mais facilmente se destacam em suas narrativas quando os mesmos são questionados de suas razões para terem avaliado e selecionado um candidato em detrimento do outro (BARBOSA; MILET, 2015). Em seguida, serão definidas as heurísticas e descritos seus respectivos vieses.

Começando pela heurística da disponibilidade, Tversky e Kahneman (1974) a descrevem como sendo a heurística, no qual o indivíduo apoia suas decisões em informações disponíveis em sua consciência, informações essas recentes e na maioria das vezes colhidas através de experiências similares facilitando assim as conclusões análogas. Em um processo de recrutamento e seleção, seria como esperar dos candidatos, respostas e comportamentos distintos no decorrer das entrevistas, simplesmente por estes apresentarem formações ou históricos profissionais em instituições equivalentes ou similares. Os vieses que surgem em decorrência dessa heurística é o que Taversky e Kahneman (1974) e Tonetto et al (2006) chamam de facilidade de lembrança e/ou recuperabilidade.

A heurística da representatividade discorre sobre a capacidade que o indivíduo tem, ao avaliar outro indivíduo, de estereotipar o perfil em questão e chegar a uma conclusão final se nem antes sequer o conhecê-lo (BAZERMAN; MOORE, 2010). O comportamento descrito apresenta um potencial negativo ao avaliar candidatos, pois mais uma vez, uma imagem e um perfil

comportamental sobre o candidato é pré concebido antes do momento da entrevista, fazendo com que o consultor chegue com um prejulgamento e até mesmo uma opinião formada antes de que o candidato possa se apresentar e descrever suas competências e habilidades. O vieses que emergem dessa heurística são: a insensibilidade aos índices básicos, ignorando informações básicas ao se avaliar a probabilidade de um determinado evento; a insensibilidade ao tamanho da amostra, não se atentando que a confiabilidade das informações está diretamente ligada ao tamanho do espaço amostral; interpretações erradas da chance, no qual o indivíduo interpreta como aleatório as informações que não vão de encontro com as suas previsões; regressão à média que diz que indivíduos são propensos a ignorar o fato de que eventos isolados tendem a regredir à media em tentativas subsequentes; e a falácia da conjunção que descreve que uma conjunção de características será julgada mais representativa do que uma característica singular sobre um indivíduo (BAZERMAN; MOORE, 2010).

No contexto da heurística da confirmação indivíduos buscam no espaço amostral das informações disponíveis padrões e informações que corroborem com as suas decisões ou vontades determinadas em seus subconscientes. Levando para o contexto deste estudo, a seleção de candidatos, a heurística da confirmação age quando o selecionador aposta todas suas fichas em um determinado candidato e só avalia e destaca características que reforcem esse pensamento em sua cabeça (BAZERMAN; MOORE, 2010). Esse comportamento tende a gerar um excesso de confiança em sua escolha que faz com que o indivíduo não critique a veracidade e acuracidade das informações nem aceitem questionamentos como discorre o viés da armadilha da confirmação segundo Bogea e Barros (2008) e Costa e Freitas (2011). Quando a decisão tomada acaba sendo a certa, o viés do excesso de confiança ajuda a reforçar a intuição do selecionador como defendem Bazerman e Moore (2010). Além disso outros vieses emergem da heurística da confirmação como o viés da previsão retrospectiva, no qual um indivíduo através dos resultados finais corrobora sua tomada de decisão e a previsão que ele tinha para uma determinada situação problema.

Como última heurística de estudo será analisada a heurística do afeto que discute sobre a afetividade ao longo do processo de tomada de decisão (ÁVILA; FARIAS, 2013). Não é de se estranhar que, conforme já constatado anteriormente pela literatura, uma vez que o julgamento de qualquer indivíduo nunca é racional por completo, que consultores criem laços com os candidatos participantes de um processo seletivo, seja por sua gama de competências e habilidades apresentadas por esses profissionais, seja por sua história de vida e profissional que é contada em detalhes ao longo da entrevista (PINTO, 2005). Essa relação de afetividade, seja ela negativa ou positiva, gera um apego emocional que enviesa sua capacidade de escolha do melhor profissional para o processo baseada em conceitos subjetivos exclusivos do selecionador.

O quadro abaixo apresenta as heurísticas e descrição de seus respectivos vieses:

Quadro 1 – As heurísticas e as descrições de seus respectivos vieses

Viés	Descrição
VIESES QUE EMANAM DA HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE	
Facilidade de Lembrança	Indivíduos julgam que eventos mais recentes são mais numerosos e mais frequentes, e tendem a confiar e creditar mais neles que nos demais.
Recuperabilidade	A avaliação que os indivíduos fazem da frequência de eventos sofre viés e afeta o processo de recuperação da informação em função da estruturação em sua memória.
VIESES QUE EMANAM DA HEURÍSTICA DA REPRESENTATIVIDADE	
Insensibilidade aos índices básicos	Tendência que o indivíduo tem de ignorar informações básicas ao avaliar a probabilidade de eventos.
Insensibilidade ao tamanho da amostra	Ao avaliar informações sobre a amostra, os indivíduos tendem a ignorar o tamanho da mesma.
Interpretações erradas da chance	Indivíduos tendem a classificar aleatório qualquer sequência de eventos que ocorrem mesmo sem comprovações estatísticas para essa conclusão.
Regressão à média	Tendência do indivíduo em ignorar que eventos isolados tendem a regredir à média em tentativas subsequentes.
Falácia da conjunção	Uma conjunção de características será julgada mais representativa do que uma característica singular sobre um indivíduo.
VIESES QUE EMANAM DA HEURÍSTICA DA CONFIRMAÇÃO	
Armadilha da confirmação	Indivíduos tendem a buscar informações que confirmem seus pensamentos e deixam de procurar por informações contraditórias.
Ancoragem	Indivíduos estimam valores sem fundamento e usualmente fazem ajustes insuficientes a partir da âncora inicial.
Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	Indivíduos exibem superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e a subestimação para eventos disjuntivos.
Excesso de confiança	Indivíduos tendem a demonstrar excesso de confiança quando questionados sobre sua tomada de decisão.
Previsão retrospectiva	Tendência do indivíduo em superestimar o grau de previsão do resultado de eventos que já ocorreram.
VIESES QUE EMANAM DA HEURÍSTICA DO AFETO	
Avaliabilidade	Tendência dos indivíduos em deixarem seu julgamento serem impactados por impressões afetivas, sejam elas positivas ou negativas.

Fonte: elaborado pelo autor

2.3 – Entrevistas de seleção

As entrevistas de seleção são, comumente, a segunda etapa de um processo de recrutamento e seleção. Elas ocorrem logo após a triagem curricular e tem como finalidade ser o primeiro contato visual do candidato com o consultor seja presencialmente ou através de qualquer plataforma digital de videoconferência (SILVA, 2016).

Elas consistem em uma das etapas mais importantes e comuns de um processo seletivo. É através delas que se verificam as percepções dos selecionadores e se tem uma maior compreensão dos profissionais e suas aptidões para a posição em questão (GODOY; NORONHA, 2005). Ou seja, a finalidade de um entrevista de seleção é avaliar as informações técnicas contidas no currículo do candidato bem como buscar ter um primeiro diagnóstico com relação aos aspectos profissionais do entrevistado (CARVALHO; GRSICI, 2003).

Sua estrutura segue um roteiro amplamente aceito e aplicado no mercado. Esse roteiro é subdividido em quatro partes. O entrevistador inicia com o *rapport* ou ambientação, começando a conversa com algum assunto aleatório do cotidiano para que o entrevistado se sinta confortável e ambos fiquem na mesma sintonia. A segunda etapa consiste em explicar um pouco de si, no qual o entrevistador fala do seu trabalho e um pouco da sua empresa para que o candidato entenda as nuances particulares daquele consultor. Logo em seguida, o entrevistador pede ao entrevistado que ele faça um resumo de sua carreira, pelo menos os últimos dez anos ou suas cinco últimas experiências de trabalho. Por fim, o consultor apresenta a posição para a qual ele está prospectando um profissional e avalia ao candidato se a mesma faz sentido para o seu momento profissional atual e se o mesmo demonstra o interesse em continuar no processo (SILVA, 2016).

No decorrer da entrevista, o momento mais importante é quando o candidato discorre sobre sua carreira. Nesse momento, o entrevistador busca colher o máximo de informações tanto técnicas quanto pessoais, a fim de ter material suficiente para comparação entre os outros participantes e para o entendimento mais assertivo possível quanto à aderência desses profissionais para a referida posição (TADAIEVSKY, 2008).

A grande questão discutida na literatura acerca de entrevistas de seleção é o grau de subjetividade que a mesma carrega. Por mais tangível que sejam os dados trazidos pelo candidato com relação ao seu desempenho, tamanho de equipe e complexidade da função, existe um grande intervalo que concerne entender a real participação do mesmo em cada um desses dados (GODOY; NORONHA, 2005).

Assim, a entrevista precisa ser conduzida da forma mais detalhada e minuciosa possível visando o levantamento da maior quantidade de detalhes para uma compreensão completa do perfil do candidato. Para atingir tal resultado uma ferramenta muito utilizada por candidatos é a entrevista por competência, uma vez que as perguntas formuladas nesse tipo de entrevista faz com que o candidato desenvolva sua resposta contando um exemplo de sua experiência profissional em uma história de início, meio e fim (FERREIRA; GONDIM; PILATI, 2014 e LEAL; SILVA; DALMAU, 2016).

No entanto, ainda que o selecionador conduza uma entrevista em sua melhor forma seguindo o roteiro descrito acima, algumas informações cruciais podem não ser capturadas. Sendo assim, prestar atenção na fala e na forma como o candidato se porta ao longo da entrevista e responde às perguntas feitas pelo entrevistador é primordial para a compreensão da parte subjetiva da entrevista, consequentemente, do perfil pessoal do candidato (ARAÚJO; PILATI, 2008).

A análise do perfil pessoal do candidato advém da globalização e da veiculação de informações que a era tecnológica proporciona. Dado o volume de material que se encontra sobre o tema, a prática de entrevistar e ser entrevistado apresenta uma convergência comportamental na sua condução afetando assim o gerenciamento de impressões do entrevistado pelo entrevistador (CARVALHO; GRISCI, 2003).

A falta de tempo e pressão sofridas pelos profissionais de recrutamento e seleção (BAZERMAN; MOORE, 2010) e a necessidade de uma análise pessoal mais criteriosa dado a padronização comportamental ao longo da entrevista pelos candidatos (GRISCI; CARVALHO, 2004) são variáveis com elevada relevância na tomada de decisão, aumentando o grau de complexidade no processo decisório dos melhores candidatos para o processo seletivo.

Tendo esse como o ponto central do nosso objeto de estudo, na seção seguinte elucidaremos as aplicações do processo decisório ao longo da condução de entrevistas de seleção e os mecanismos utilizados pelos selecionadores ao avaliarem os profissionais para um processo seletivo.

2.4 – O processo decisório em recrutamento e seleção

Conforme vimos no capítulo anterior, decisores sofrem interferências ao longo do processo decisório. Essas interferências atreladas ao avanço tecnológico e à globalização que encurtou distâncias e aumentou exponencialmente a rede de conexões transformaram o cenário em algo complexo e desconhecido para alguns profissionais (CARVALHO; PEDROZO, 2011).

A área de recursos humanos que antes era vista como uma área única e exclusiva para folhas de pagamentos, se desenvolveu e se expandiu em subsistemas, surgindo assim, o recrutamento e seleção apartado. O conceito dessa área, antes simples e objetivo, que avaliava um candidato como qualificado e apto a ocupar determinado cargo, pautava sua decisão em dois grandes fatores: conhecimento técnico e tempo de experiência. Com a revolução tecnológica e informacional o modo de se relacionar entre empresa e funcionário mudou drasticamente, consequentemente a forma de se avaliar um possível candidato para uma posição. Atualmente, temos conceitos subjetivos denominados por competências, sejam elas pessoais ou técnicas, que são habilidades mais difíceis de se avaliar, exigindo um conhecimento mais aprofundado do candidato avaliado (RIVERA, 2012).

Haja visto essa evolução das relações e da velocidade na transação das informações, os cenários se tornaram mais instáveis e incertos, dificultando a previsão e a confiabilidade pelos tomadores de decisão. Por conta desse cenário de volatilidade e incerteza, Bhaskaran, Parihar e Prakhya (2008) e Corso e Löbler (2010) defendem que muitas decisões são tomadas utilizando-se da intuição e de inferências com base em informações limitadas e pautadas em valores subjetivos que tornam as decisões menos assertivas.

Trazendo essa visão para o contexto da empresa, mais especificamente para a área de recrutamento e seleção, esta passou a ser vista como estratégica para a companhia, demandando uma proatividade e um senso de participação e responsabilidade mais criterioso dado que as escolhas de profissionais contribuem para a solidificação e perpetuação da empresa no mercado (PAULINO, 2010). Borison e Hamm (2010) apresentam duas bases para essas escolhas: dados e julgamento, sendo essa uma análise das informações em mãos (currículos, diplomas de qualificação, perfis eletrônicos e casos antecedentes similares) e esta a avaliação do mesmo tomador de decisão acerca das informações obtidas.

Para Miles e Sadler-Smith (2014), os selecionadores mesmo com informações indispensáveis, informações estas que os auxiliariam a tomar uma decisão mais embasada e assertiva, se prendem ao achismo de que, por serem profissionais de recrutamento e seleção,

possuem a capacidade de ler outras pessoas e por conta disso suas intuições e percepções ao longo de uma entrevista de emprego pesam muito mais na decisão final e no resultado do processo seletivo. Dado que as mudanças que ocorreram aumentaram a competitividade no mercado, o caminho para que um processo seletivo se conclua precisa ser cada vez mais reduzido, caso contrário outra empresa concorrente assume a função de recrutar e selecionar (GONDIM; BRAIN; CHAVES, 2003).

As mudanças que aconteceram servem de preâmbulo para as que estão por vir. Sahay (2015) considera que recrutar e selecionar não é uma simples tarefa binária onde a certeza de um resultado final exista e ainda considera que, atualmente, dada a volatilidade das mudanças no cenário econômico e empresarial, selecionar um indivíduo não garante que o mesmo tenha as competências e habilidades exigidas pela companhia anos após sua contratação. Esse pensamento corrobora o fato de que, embora o profissional seja perfeito no papel, são as características verbais e não verbais que farão dele o profissional escolhido. As correlações entre desejos e escolhas, as expectativas dos profissionais e da empresa e as interpretações e suposições geradas pelos selecionadores ao longo das entrevistas são as responsáveis pelas escolhas finais (BARBOSA; MILET, 2015).

Pfeffer e Sutton (2006 apud BABA; ZADEH, 2012, p.832) refletem:

> A tomada de decisão é indiscutivelmente o cerne das tarefas gerenciais, mas muitas vezes os gerentes tomam decisões sob pressão com informações incompletas. Enquanto alguns gerentes justificam suas escolhas com base em fatos e evidências, muitos confiam em informações desatualizadas, experiência pessoal, observação individual ou intuição.

Ainda acerca da falta de informações e pressão do tempo, Carvalho e Pedroso (2011), afirmam que:

> O tempo é outro fator que acirra a dificuldade de tomar a melhor decisão na medida em que decisões de grande importância ocorrem concomitantemente a decisões triviais e, em geral, requerem um posicionamento urgente do indivíduo que também por falta de tempo não consegue avaliar todas as alternativas possíveis.

Resgatando um experimento apresentado no primeiro capítulo, outro grande motivo para falta ou incompletude nas informações disponíveis é o não compartilhamento do conhecimento tácito por parte dos consultores. Em um mercado tão dinâmico, no qual as relações comerciais são produto das relações interpessoais advinda das redes de contato pessoais de cada profissional, muitos acabam inconscientemente retendo informações que poderiam auxiliar e garantir escolhas mais assertivas e embasadas. Isso faz com que o próprio processo intuitivo, utilizado em detrimento do processo racional seja negativamente afetado aumentando as chances de falhas na tomada de decisão conforme ressaltam Stewart (1998) e Kenski (2008).

Levin, Jasper e Forbes (1998) fizeram um experimento muito interessante e muito representativo para o mercado de recrutamento e seleção. Pediram para que o grupo de participantes avaliassem um espaço amostral de opções. Após analisar, cada grupo, o primeiro com o direcionamento de reter pessoas e o segundo com um direcionamento de excluir pessoas, constataram que o grupo de participantes com a diretriz de ir excluindo opções ao longo dos estágios de decisão chegaram ao final do experimento com um número maior de opções para escolher do que o grupo com o direcionamento de reter opções ao longo dos estágios de decisão.

A explicação dada pelos autores é bem simples: quando um indivíduo é perguntado se ele deseja incluir alguma outra opção dentro do grupo de opções já selecionado por ele, a rejeição por não incluir é mais fácil do que pedir para um indivíduo excluir uma opção do grupo de decisões já selecionado por ele. A razão para isso acontecer é que o sentimento de incerteza prevalece quando você já selecionou uma opção e é pedido para excluí-la do que quando você não selecionou a opção e é pedido para incluí-la. Assim, dadas as interferências sofridas ao longo de um processo de recrutamento e seleção é compreensível entender que um selecionador prolongue a participação de um candidato pelo fato do seu lado emocional falar mais alto e o deixar receoso de eliminá-lo (LEVIN; JASPER; FORBER, 1998).

Dessa forma, tem-se que selecionadores utilizam de maneira recorrente sua intuição ao longo do processo seletivo dos candidatos, e que eles são influenciados pela falta de tempo e informação prevalecentes nos ambientes de trabalho no qual se encontram inseridos, que por sua vez, modificam o peso atribuído para as informações analisadas. Fora esse fatores amplamente discutidos nesse capítulo, selecionadores guiam-se por processos inconscientes como: seu lado emocional gerando certo afeto por determinados candidatos, se deixam influenciar pela opinião de seus colegas de trabalho, fator esse que assume relevância uma vez que o selecionador não está confiante de sua escolha ou avaliação, se prendem a informações irrelevantes e fora dos critérios a serem avaliados e formulam padrões que são incapazes de satisfazer todos as situações acarretando em escolhas enviesadas na concepção de Duque, Turla e Evangelista (2013) e McKinney e Ralph (2015).

3 – Metodologia

A seção de procedimentos metodológicos está dividida em quatro partes, sendo elas: classificação da pesquisa; método e técnicas de coleta; participantes do estudo; instrumento; procedimentos de coleta de dados; análise das informações; e limitações do método.

3.1 – Tipo de Pesquisa

Como o problema de pesquisa desse estudo visou responder a seguinte questão: "Quais as heurísticas e vieses presentes nas falas dos selecionadores de consultorias de recrutamento e seleção localizadas na cidade do Rio de Janeiro?", onde o objetivo principal é investigar os vieses sofridos pelos *headhunters* ao longo de seus processos decisórios e presentes em suas narrativas, esse artigo realizou uma pesquisa qualitativa descritiva, de caráter exploratório e explicativo (VERGARA, 2014). Exploratório devido ao pouco conhecimento nacional desenvolvido acerca do tema do estudo e explicativa por visar descrever os fatores que contribuem para a utilização de heurísticas pelos selecionadores das consultorias.

Para Boni e Quaresma (2005) os estudos qualitativos trabalham com significados, motivações, valores e crenças que não conseguem ser tão bem trabalhados em estudos quantitativos. Além disso, esse tipo de estudo faz com que sejam percebidos e identificados objetivos e valores sobre os quais os entrevistados não tem consciência de forma direta, mas que orientam sua forma de pensar e agir. Com isso, acredita-se ser coerente a adoção da abordagem qualitativa para este estudo, tendo em vista que a partir dos relatos dos entrevistados espera-se entender como a falta de informação e a pressão causada pela falta de tempo através da cobrança de gestores e clientes influencia as avaliações dos candidatos pelos consultores durante a entrevista de seleção.

De acordo com Vergara (2014), pode-se classificar o estudo quanto aos meios como bibliográficos tendo em vista todos os artigos, livros, teses e dissertações que foram lidas para embasar o referencial teórico e dar o direcionamento necessário para a condução do estudo de caso realizado com os *headhunters* de recrutamento e seleção de consultorias localizadas no Rio de Janeiro. Em relação a coleta de dados, o trabalho foi produzido a partir de entrevistas abertas. Escolheu-se fazer o trabalho desta forma pois assim foi possível combinar perguntas específicas ao tema e perguntas em função das respostas dos respondentes facilitando o autor do trabalho a colher as informações necessárias sobre o tema proposto durante as conversas. Nesse tipo de entrevista, é usual que o pesquisador siga um conjunto de questões previamente definidas por ele, fazendo-as, se possível, em um contexto muito semelhante ao de uma

conversa informal. Além disso, a pessoa que está fazendo a entrevista deve ficar atento para dirigir, no momento que achar mais oportuno, a discussão para o assunto que a interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante esteja saindo do tema ou tendo dificuldades com ele. As entrevistas semiestruturadas são muito utilizadas quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (BONI; QUARESMA, 2005).

3.2 – Participantes do estudo

O universo do estudo de caso é composto por profissionais de consultorias especializadas em recrutamento e seleção, também conhecido como headhunters, que conduzem processos de seleção do início ao fim. Estão dentro desse espaço amostral consultores de diversas senioridades sejam consultores júnior, pleno ou seniores. As empresas que fazem parte do objeto de estudo são consultorias especializadas em recrutamento e seleção com um mínimo de dez anos de operação no mercado brasileiro, e que, portanto, já apresentam seus processos e parâmetros bem definidos dentro de sua atividade fim, a busca e seleção de profissionais para o mercado de trabalho. Das consultorias escolhidas para o presente estudo, apesar de nem todas possuírem suas matrizes no Rio de Janeiro, todas possuem escritórios na cidade com um efetivo mínimo de trinta pessoas. O intuito de buscar por consultorias já estabelecidas no mercado se deu para chancelar o alto volume que essas empresas apresentam nos números de processos por consultor já que, conforme apresentado anteriormente, são fatores que influenciam diretamente na sua capacidade de interpretação e avaliação dos candidatos. Quanto à localização, optou-se pelo Rio de Janeiro pelo fato do pesquisador ser residente da cidade e, portanto, ter maior facilidade de acesso aos profissionais respondentes (DUARTE, 2002).

No que tange aos headhunters escolhidos para a pesquisa, foram selecionados os profissionais com pelo menos cinco anos de atuação nesse mercado para que em sua fala pudessem ser analisadas as nuances inerentes a cada profissional bem como suas particularidades na condução das entrevistas de seleção. Além disso, optou-se por não delimitar o mercado nem a senioridade das posições conduzidas por esses profissionais a fim de construir uma visão mais ampla desse mercado de recrutamento e seleção sem qualquer restrição. Há de se ressaltar também que os profissionais entrevistados não fazem parte de um setor de recursos humanos de uma empresa convencional, embora em algumas organizações o processo de seleção seja feito internamente, mas sim de consultorias especializadas nessa atividade

específica e que portanto só possuem conhecimento acerca dos processos de busca e seleção de profissionais e que possuem sistemas e um modus operandi particular de consultoria (VIEIRA; TIBOLA, 2005).

Foram entrevistados treze profissionais, número em que se alcançou a saturação repetitiva (VERGARA, 2014) que ocupam o cargo de consultor dentro dessas consultorias não pertencendo ao nível gerencial dentro da companhia e que, portanto, não fazem gestão de equipes sendo responsáveis somente pelos processos seletivos sob sua incumbência. Essa amostra foi formada por critérios de representatividade, de natureza não probabilística, que foram tipicidade e conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2003). Tipicidade, pois seguem um padrão de consultores especializados em recrutamento e seleção, e conveniência, pois se optou por empresas da cidade do Rio de Janeiro pela facilidade do pesquisador em entrevistar pessoas do local e pelo networking que ele tem nesse mercado e região.

Como critério de seleção e escolha dos profissionais entrevistados utilizou-se os seguintes pontos: o headhunter devia trabalhar em uma consultoria especializada em recrutamento e seleção; essa consultoria em que o profissional trabalhava devia ser localizada na cidade do Rio de Janeiro; esse profissional deveria possuir ao menos cinco anos dentro do ramo de recrutamento e seleção; esse informante deveria possuir a autonomia e responsabilidade do processo seletivo do início ao fim; esse consultor não poderia ter como responsabilidade a gestão de equipes; esse consultor deveria possuir experiência com entrevistas de seleção. Dessa forma, pode-se afirmar que todos os consultores que contribuíram para a construção deste trabalho cumprem com todos os requisitos mencionados acima.

A seguir temos a lista dos treze consultores que integraram para esta pesquisa:

Quadro 2 – Perfil dos Consultores

Entrevistado	Idade	Cargo
Consultor 1	24 anos	Consultor Júnior
Consultor 2	34 anos	Consultora Sênior
Consultor 3	27 anos	Consultora Júnior
Consultor 4	30 anos	Consultor Sênior
Consultor 5	35 anos	Consultor Sênior
Consultor 6	26 anos	Consultor Júnior
Consultor 7	33 anos	Consultora Pleno
Consultor 8	29 anos	Consultora Pleno
Consultor 9	31 anos	Consultor Sênior
Consultor 10	28 anos	Consultor Pleno
Consultor 11	34 anos	Consultor Júnior
Consultor 12	24 anos	Consultor Sênior
Consultor 13	30 anos	Consultor Pleno

Fonte: elaborado pelo autor

3.3 – Instrumento

Para a condução das entrevistas semiestruturadas criou-se um guia para servir de apoio ao longo das conversas com os entrevistados. Segundo Bauer e Gaskell (2002), o guia de entrevista segue como roteiro para que o entrevistador não perca o foco ao longo da conversa e consiga se lembrar dos pontos mais importantes que precisam ser indagados aos respondentes. O guia não precisa ser seguido à risca, cabe ao entrevistador usar sua imaginação frente às questões sociais e científicas que possam aparecer a fim de manter a entrevista dentro do curso desenhado por ele e trazer o entrevistado de volta para a sua linha de raciocínio.

Sendo assim, foram determinadas dez perguntas-chave e outras para que a construção do esqueleto da entrevista e buscando angariar dados suficientes para que o enfoque principal do estudo pudesse ser respondido e discutido no capítulo de resultados e discussão. O Quadro 3 apresenta as perguntas chave.

Quadro 3 – Perguntas-chave do roteiro de entrevista

Roteiro de Perguntas	
PERGUNTAS CHAVE	
Pergunta chave 1	Como é a sua rotina semanal quando você não está conduzindo um número elevado de projetos?
Pergunta chave 2	De que forma você conduz uma entrevista de seleção? Quanto tempo leva em média? Que tipo de informação você busca?
Pergunta chave 3	Quais as consequências na sua rotina quando você está conduzindo um número elevado de projetos?
Pergunta chave 4	Isso influencia de alguma forma na sua condução de entrevistas de seleção? De que forma?
Pergunta chave 5	Quais os impactos dessa falta de tempo na sua avaliação e seleção dos candidatos?
Pergunta chave 6	Quais os impactos de um alinhamento da posição com o cliente no início do processo para a condução da entrevista de seleção?
Pergunta chave 7	O que a falta de informação seja sobre o escopo da posição ou sobre o perfil do candidato que você entrevistou gera de impactos no resultado final do processo?
Pergunta chave 8	Qual o impacto da pressão do seu gestor ou do seu cliente na sua tomada de decisão?
Pergunta chave 9	Conte uma situação em que você chegou a uma lista de candidatos finalistas, mas ao apresentar para o seu cliente ele não gostou de nenhum. Ao que você atribui a isso ter acontecido?
Pergunta chave 10	Conte uma situação em que você não estava confortável com os candidatos finalistas, mas ao apresentar para o seu cliente ele gosto de alguns. Ao que você atribui a isso ter acontecido?

Fonte: Elaborado pelo autor

Em pensando nos possíveis cenários de respostas para as perguntas-chave, foram criadas cinco perguntas adicionais para exploração e aprofundamento do tema do estudo e para a retomada de algumas perguntas que não se fizeram claras para os entrevistados durante o roteiro inicial de perguntas-chave. O Quadro 4 apresenta as cinco perguntas adicionais criadas para a condução da entrevista:

Quadro 4 – Perguntas adicionais do roteiro de entrevista

Roteiro de Perguntas	
PERGUNTAS ADICIONAIS	
Pergunta adicional 1	O que você faz para agilizar seu processo de tomada de decisão quando você se vê sem tempo?
Pergunta adicional 2	Você consegue ser imparcial em na sua avaliação e se ater somente ao perfil técnico do profissional? E na apresentação dos candidatos para o cliente?
Pergunta adicional 3	Alguma vez você já deixou sua decisão ser influenciada por questões emocionais ou afetivas?
Pergunta adicional 4	Em uma situação em que você não consegue encontrar um candidato aderente à posição você se contenta com o primeiro que você encontra?
Pergunta adicional 5	Você se utiliza de experiências prévias vivenciadas em processos de seleção passados para a avaliação dos candidatos ao longo da entrevista de seleção?
Pergunta adicional 6	Quão influente você acredita que é e precisa ser para a aceitabilidade dos candidatos pelo seu cliente?

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale dizer ainda, que o questionário se baseou na leitura de artigos análogos a esse estudo e que, antes de ser aplicado nas entrevistas com os consultores, passou pelo crivo de vinte profissionais da área que, tendo ciência sobre o tema desse estudo, deliberaram em uma reunião com duração de uma hora e opinaram sobre a sua assertividade e efetividade na coleta dos dados (BAUER; GASKELL, 2002).

3.4 – Procedimentos de coleta de dados

Dada a classificação da pesquisa como bibliográfica e como pesquisa de campo, o procedimento de coleta de dados dar-se-ia através de duas fontes. Primeiro, a fonte literária, no qual através de livros, artigos de periódicos científicos e anais de congressos, teses de doutorado e dissertações de mestrado buscar-se-ia compreender as heurísticas e os vieses do processo decisório, quando e por que elas ocorrem, as etapas principais e a condução de entrevistas de seleção e principalmente os motivos que levam selecionadores a se utilizarem das heurísticas ao longo de suas entrevistas e os vieses que mais emergem a partir de então (VERGARA, 2014).

Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, de acordo com as quatro dimensões do processo de pesquisa definidos por Bauer e Gaskell (2002) e conforme supracitado no parágrafo anterior o *design* escolhido de acordo com os princípios estratégicos da pesquisa foi a pesquisa de campo, no qual a elicitação de informações aconteceu através de entrevistas semiestruturadas e individuais para a coleta de informação acerca do objetivo central da pesquisa. A pesquisa buscou, através das entrevistas com os selecionadores, construir um consenso sobre o porquê os selecionadores de consultorias de recrutamento e seleção se utilizam de atalhos mentais, conhecidos como heurísticas, em seus processos decisórios e a implicabilidade delas ao longo das entrevistas de seleção.

Ainda pautado pelas concepções de Bauer e Gaskell (2002), no que se refere a mídia pelas quais foram coletadas as informações, tem-se que as informações coletadas tanto pela pesquisa bibliográfica quanto pela pesquisa de campo se deram por meio de textos. Já no que tange ao modo como elas foram coletadas elas podem ser classificadas em formal e informal. Formal em virtude de toda a literatura lida para o embasamento do estudo uma vez que para escrever materiais científicos se faz necessário ter conhecimento e competência para tal. Por outro lado, no que tange as entrevistas conduzidas para a pesquisa de campo, o modo é classificado como informal visto que a intenção do trabalho é desvendar os mecanismos que os selecionadores utilizam inconscientemente (heurísticas) ao longo das entrevistas de seleção.

Quanto a condução das entrevistas, após a seleção dos entrevistado tentou-se agendar entrevistas presencialmente no local de trabalho dos entrevistados buscando prezar pela qualidade na coleta de informações como defendido por Vergara (2010). Quando não houve a possibilidade de um encontro presencial buscou-se alternativas como algum lugar reservado livre de ruídos e, em última instância, as entrevistas foram conduzidas via telefone ou outras plataformas digitais de conexão. Essas entrevistas duraram entre 25 a 45 min. Todas as entrevistas foram gravadas pelo celular do pesquisador, sendo que as gravações foram consentidas pelos entrevistados. Além disso, foi garantido, pelo entrevistador, o anonimato dos entrevistados bem como das informações compartilhadas por eles verbalmente sem qualquer restrição.

3.5 – Análise das informações

Tendo em vista o caráter exploratório deste estudo e a escolha por conduzir entrevistas semiestruturadas a análise de conteúdo se apresenta como um instrumento muito útil para a análise de informações adquiridas através de pesquisas qualitativas como é o caso desta

(BARDIN, 1977). Segundo a autora, considerada responsável pela popularidade desse tipo de análise, a análise de conteúdo tem por objetivo ir além do que é produzido nas entrevistas. A análise de conteúdo visa, através do rigor metodológico e sistemático, ir além da fala do entrevistado, ou seja, compreender através de uma observação mais profunda o verdadeiro significado embutido nas respostas.

Bauer e Gaskell (2002) defendem que toda a interação que ocorre ao longo da entrevista sofre interferência do que o entrevistador pergunta, do que o entrevistado responde e do que ambos esperam um do outro entre perguntas e respostas. Essa socialização tem papel fundamental no conteúdo ali produzido e é exatamente isso que a análise de conteúdo busca investigar. Para Bardin (1977), através da técnica da análise de conteúdo e seus procedimentos, o pesquisador é capaz de produzir indicadores, quantitativos ou não, e fazer inferências relacionadas às condições de produção do conteúdo.

Levando isso em consideração o presente trabalho foi desenvolvido a partir de entrevistas, pois as mesmas são muito importantes quando é necessário mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Com a realização das entrevistas fica mais fácil para o pesquisador fazer uma espécie de análise em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um dos sujeitos entrevistados percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior deles, o que, em geral, é mais difícil de se obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004).

Na condução dessa análise, as entrevistas foram analisadas e categorizadas de acordo com as respostas dos selecionadores de consultorias de recrutamento e seleção. Vale ressaltar então, que as categorias são criadas a posteriori uma vez que emergem das respostas dos entrevistados e da investigação dessas narrativas e encontram base nas teorias destacadas no referencial teórico (FRANCO, 2005).

Para a categorização, Bardin (1977) defende que se faz necessário seguir alguns critérios. São eles: exaustividade, que significa não deixar de fora nenhum elemento que compõe o *corpus* da pesquisa; representatividade, a amostra utilizada para o estudo deve ser rigorosamente representativa da população que se deseja fazer inferências; homogeneidade, o material produzido deve apresentar uma unidade e obedecer aos critérios de escolha não possuindo exceção dentre os elementos; e pertinência, é necessário verificar a congruência entre

o material de análise com o que se é proposto pelo estudo.

3.6 – Limitações do método

Todas as entrevistas foram feitas presencialmente ou por telefone e/ou alguma plataforma de conexão digital. O fato de todos os entrevistados serem *headhunters* de consultorias especializadas em recrutamento e seleção, logo, com alto volume de trabalho e empresas concorrentes, faz com que a rotina desses profissionais sejam imprevisíveis e extensas quanto a carga horária laboral. Isso, de certa forma, foi um grande dificultador no agendamento das entrevistas e no decorrer das mesmas. Muitos precisaram terminar antes, outros desmarcaram inúmeras vezes em decorrência de compromissos do cotidiano. Além disso, em função de uma carga de trabalho elevada, os consultores tendiam a ter respostas padronizadas para algumas perguntas.

Ainda abordando as limitações do método, é importante registrar que nas entrevistas com os profissionais de recrutamento e seleção partiu-se do princípio que todos se utilizam de heurísticas e consequentemente sofrem vieses e que os mesmos estão presentes nas narrativas desses consultores e, com isso, buscou-se abordar os seguintes assuntos: influência da pressão por parte dos seus gestores e por parte do cliente, influência da falta de tempo em virtude do número de projetos concomitantes; influência da falta de informação do perfil da posição; alteração na condução da entrevistas de seleção; as projeções para as avaliações equivocadas dos candidatos; as razões atribuídas à diferença de percepção dos candidatos entre os consultores e o cliente.

Para não enviesar as entrevistas, o pesquisador limitou-se a fazer a abordagem dos tópicos de maneira suave, sem menção direta das heurísticas ou vieses comuns, nem ao seu vocabulário particular ao tema. Além disso, as categorias de análise dos dados foram definidas a posteriori e com base em tópicos da revisão de literatura. As categorias definidas foram: influência da pressão por parte dos gestores e do cliente; influência da falta de informação do perfil da posição e as razões atribuídas à diferença de percepção dos candidatos entre consultores e clientes. Por fim, é importante ressaltar que o presente estudou não procurou questionar os entrevistados sobre essa influência ser positiva ou não, muito menos foi questionado algo sobre sua efetividade.

4 – Resultados e Discussão

A apresentação dos resultados é apresentada abaixo seguidas das conclusões que puderam ser inferidas a partir desse estudo sobre as heurísticas e os vieses que emanam das entrevistas de seleção por consultores externos.

4.1 – Influência da falta de tempo

A pressão pela falta de tempo é, sem dúvida, um dos fatores percebidos como os que mais impactam e influenciam diretamente a tomada de decisão de qualquer indivíduo. Segundo Simon (1999), embora os indivíduos busquem a racionalidade em sua tomada de decisão, eles geralmente não possuem o tempo hábil necessário para analisar o conjunto de informações à sua frente e, em um ambiente corporativo, há também a pressão exercida pelos gestores e clientes externos. Dessa forma, sabendo que não conseguirão tomar a decisão ótima em virtude das adversidades da rotina, os indivíduos se utilizam de heurísticas, ou seja, mecanismos simplificadores durante a tomada de decisão para chegar a uma decisão aceitável (BAZERMAN; MOORE, 2010). A percepção dos entrevistados quanto ao impacto decorrente do volume de processos seletivos conduzidos concomitantemente podem ser observados nas seguintes falas:

> *"Vou conduzindo minhas atividades de acordo com o meu portfólio (...). O volume de vagas é bem alto, entre oito e doze. Nunca trabalhei menos de doze horas por dia (...). Como o volume de vagas é bem alto você não tá escolhendo os cinco melhores, você tá escolhendo os cinco primeiros que cabe na posição. Porque se eu for buscar os cinco melhores eu vou precisar falar com um número maior de gente e eu não tenho tempo pra isso..." (Consultor 2)*
>
> *"...a partir do momento que o consultor está com um número elevado de projetos isso influencia diretamente na condução das posições e consequentemente na qualidade do serviço prestado (...). Esse impacto no desempenhar da função é quase que endêmico no cenário das consultorias hoje..." (Consultor 3)*
>
> *"Já cheguei a tocar 25 posições ao mesmo tempo (...). Esse foi o período mais hard core que eu já vivenciei dentro da companhia (...). Durante esse tempo percebi que além do fato de não conseguir tocar tudo com qualidade ainda me afastava do contato com o meu cliente ao longo do processo seletivo..." (Informante 5)*
>
> *"...se você quer entregar com qualidade o número de projetos tem que ser menor (...). Minha média de projetos é dez mais ou menos, acabo fazendo um varejo de candidatos do que entendendo do mercado e do perfil completo dos candidatos (...). Além de você falar com menos pessoas pela falta de tempo..." (Consultor 7)*

Essa corrida contra o tempo corrobora a racionalidade limitada do ser humano que consciente ou inconscientemente opta por não seguir as seis etapas propostas do modelo racional de tomada de decisão (BALESTRIN, 1992; BEZERRA et al, 1996). Nesse sentido, a falta de tempo acarreta um grave problema profissional que é a perda da qualidade do processo seletivo. Essa consequência pode é percebida pelos consultores como fica evidenciado nos trechos transcritos abaixo:

> *"...não tenho uma rotina definida, não tenho como ter. Se tenho muitos projetos fico na empresa focada na execução (...). Agora, sempre tento organizar minha agenda com entrevistas, comercial e atividades operacionais (...). Tento sempre fazer pelo menos três entrevistas e duas horas de comercial por dia (...). Mesmo com muito projeto eu paro a execução para fazer as visitas comerciais..." (Consultor 1)*
>
> *"...dependendo do volume que eu tenho de atividades e projetos eu segmento meu processo de maneiras distintas. Procuro condensar as atividades por tipo priorizando as mais importantes e urgentes..." (Consultor 4)*
>
> *"...como na consultoria os prazos geralmente são muito curtos, não dá pra seguir o processo à risca (...). Você vai fazendo as coisas mais urgentes primeiro e vai tocando daí em diante (...). É saber priorizar as tarefas..." (Consultor 7)*
>
> *"Eu tento seguir com o processo padrão, dividindo meu tempo entre entrevistas e comercial (...). Não tem uma matemática certa, a gente vai levando da melhor maneira que dá sem deixar a peteca cair..." (Consultor 8)*

4.2 – Influência da falta de informação

Sobre a influência da falta de informação, essa gera um impacto ainda maior, o impacto do retrabalho e do amadorismo. O retrabalho ocorre uma vez que informações completas sobre o perfil e histórico profissional do candidato não são colhidas durante a entrevista de seleção fazendo com que o mesmo fique sem poder de argumentação com o cliente na apresentação e na defesa dos candidatos julgados como finalistas pelos consultores. Tal situação gera uma perspectiva de amadorismo pelo cliente que se sente ludibriado ao não encontrar um serviço profissional e especializado como esperava ao contratar uma consultoria cujo *core business* é única e exclusivamente recrutar e selecionar. (AMARAL; SOUZA, 2011; KENSKI, 2008 e KOBLITZ, 2008). A evidência dessa situação e suas consequências aparecem nas falas a seguir:

> *"...ao longo do processo de recrutamento e seleção existem algumas entrelinhas que se você não explorar com o seu cliente ou o seu gestor dentro da consultoria, passa despercebido e o perfil que você entende ser o que ele está buscando é completamente diferente da realidade..." (Consultor 4)*
>
> *"A falta de informação pra mim está atrelada muito à falta de tempo sabe (...). Desde o início, no alinhamento da posição se você não se preocupar em entender sobre o*

perfil da posição você não vai saber exatamente o que procurar no mercado e no profissional e isso vai fazer você ter que eventualmente começar do zero..." (Consultor 7)

"A partir do momento em que eu apresento os candidatos finais para o meu cliente eu to apresentando minimamente profissionais que cumprem os requisitos que eles pediram (...). Se existe algum problema, esse problema ocorreu na falta de informação no alinhamento do processo..." (Consultor 9)

"Muitas vezes o cliente monta uma história para não mostrar algum problema que teve no decorrer da sua carreira, seja não falar que foi demitido ou até mesmo omitir uma passagem profissional (...). Isso prejudica não só a mim, consultor, mas ele também por ter mentido..." (Consultor 12)

Além disso, é comum que os indivíduos fiquem atribulados com o volume de processos seletivos que precisam cumprir para entregar todos seus afazeres. A consequência de uma rotina volumosa e desgastante como essa culmina quando informações importantes para a tomada de decisão são simplesmente ignoradas pelos indivíduos. Esse é um típico exemplo de cegueira desatenta, no qual o consultor por estar, às vezes, tão focado em um ponto específico no decorrer da entrevista de seleção perde inconscientemente informações claras e cruciais para sua avaliação dos perfis profissionais dos candidatos o que prejudica sua capacidade de avaliação dos mesmos (CARVALHO; PEDROZO, 2011; CORSO; LOBLER, 2010). A cegueira desatenta é explicitada nos trechos a seguir:

"...eu geralmente começo perguntando o que eu preciso saber para a posição que eu to trabalhando (...). Se o candidato não tem algum requisito da vaga eu já termino logo com a entrevista, mas antes eu pergunto se ele não conhece alguém que queira indicar e tal (...). Faço um entrevista rápida, tem que ser mais rápida (...) vou direto na parte técnica e nos requisitos..." (Consultor 1)

"...eu foco nas informações que são importantes para a posição que estou conduzindo que geralmente são: formação, idiomas, remuneração e mobilidade (...). Se essas informações forem aderentes à posição eu aprovo o candidato para a etapa com o cliente..." (Consultor 5)

"Se a entrevista é uma entrevista para algum processo seletivo depois do momento de apresentação inicial eu foco nas informações que eu to buscando (...). Foco a conversa na identificação dos requisitos que o cliente determinou como obrigatórios (...). O candidato só segue se cumprir todos os requisitos..." (Consultor 6)

Não obstante além de se aterem as informações mais recentes, os indivíduos também tendem a pautar suas avaliações baseadas na frequência em que eventos similares ocorrem formando um padrão ilógico de causa e efeito por conta da repetição de certos acontecimentos ou eventos aleatórios e disjuntos. Dessa forma, mais uma vez não possuindo as informações referentes e específicas de um determinado candidato, os consultores se pautam por processos

seletivos análogos conduzidos em um passado não tão distante e, por vezes, utilizam de informações de outros candidatos para compor o perfil profissional do candidato em questão (SILVA, 2016; TONETTO, 2016). A recuperabilidade dos indivíduos é o segundo viés mais comum que emana da heurística da disponibilidade e fica evidenciado nas falas dos consultores abaixo:

> *"...como eu disse antes, eu já cheguei a tocar 25 posições ao mesmo tempo. Assim, quando a posição é para um mesmo setor ou mesma área eu sempre olho o histórico das posições que eu já trabalhei para refrescar a memória e até tirar alguns candidatos..." (Consultor 5)*
>
> *"Como trabalhamos no alto volume conhecemos diversos escopos de diversas funções além de conhecermos a maioria das empresas concorrentes de um mesmo setor (...). Minha opinião, minha percepção e principalmente minha experiência passada nisso influência no meu processo de decisão..." (Consultor 6)*
>
> *"Quando o projeto não é um projeto complexo, quando é uma posição que é meio item de prateleira é mais fácil de fazer porque você, geralmente, tem um histórico de posições que você já trabalhou que são similares e por aí você sabe como conduzir..." (Consultor 8)*

Essas influências sofridas pelos indivíduos fazem os mesmos buscarem mecanismos de autoproteção a fim de mitigar, quiçá evitar, as consequências negativas decorrentes da falta de informação. Dessa forma, consciente ou inconscientemente, os indivíduos se utilizam de atalhos na tentativa de se relembrarem de suas conversas com os candidatos ao longo da entrevista de seleção. Em alguns casos, indivíduos se prendem a informações mais recentes e frescas em sua memória esquecendo do histórico de informações documentais, ou seja, aquelas presentes nos currículos dos profissionais, informações estas que podem ser negativas e contrárias a essas mais recentes. Esse busca em memórias de maior acesso na memória é um viés atribuído a heurística da disponibilidade (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). A utilização dessa heurística e os vieses consequentes dela podem ser observados nos trechos a seguir extraídos das entrevistas:

> *"Quando eu entrevisto um candidato, eu levo em consideração não só o que acontece ou o que ele me fala ao longo da entrevista (...). Eu avalio desde o nosso contato via telefone, a energia dele, a comunicação, o jeito como ele fala..." (Consultor 2)*
>
> *"Embora eu fale com muitos profissionais para um mesmo processo, algo em torno de uns 50, é sempre muito mais fácil lembrar dos últimos candidatos que eu entrevistei (...). Ou seja, se algum candidato que eu falei por último for muito bom ele vai me impactar mais e provavelmente vai ficar na minha cabeça..." (Consultor 11)*

> *"A gente conversa com muitos profissionais (...). Quando eu converso com alguém que me conta a carreira em detalhes, me traz exemplos e sabe contar sua história é bem provável que eu me lembre mais dele do que dos outros" (Consultor 10)*

4.3 – A busca pela confirmação de decisões preconcebidas

Com a focalização do selecionador dirigida somente ao que ele busca ouvir do candidato, o mesmo se limita a investigar por um número muito reduzido de informações, se apoiando nesse universo reduzido para sua argumentação e tomada de decisão. Além de reduzir seu campo de avaliação e comparação com os demais indivíduos participantes do processo seletivo, o selecionador, por não ter contestado as informações que queria ouvir e por não ter ouvido as que não julgou serem relevantes, se coloca em uma posição de aceitação passiva assumindo tudo como verdade absoluta e caindo na armadilha da confirmação. A armadilha da confirmação nada mais é do que a busca por informações que corroborem um pensamento pré concebido e previamente determinado em sua mente (ARAÚJO; PILATI, 2014). Os trechos abaixo apresentam esse viés inerente a heurística da confirmação:

> *"Eu procuro ser mais assertiva nas minhas entrevistas (...). Então eu vou buscando confirmar tudo que eu vi no LinkedIn e no currículo dele e que faz sentido para o perfil que eu to buscando (...). Eu vou perguntando até confirmar que todas as informações que eu to buscando batem (...). Quando eu sei que o candidato serve para a posição eu preparo o meu cliente e o candidato para a entrevista entre eles..." (Consultor 2)*
>
> *"Se no começo da entrevista eu já confirmo que aquele candidato não faz sentido para a posição eu encurto o tempo que eu gastaria com ele para poder falar com outros candidatos que possam servir para o processo (...). Se ele não vai servir, não tem porque eu perder meu tempo naquele momento..." (Consultor 7)*
>
> *"...se eu to entrevistando o cara é porque eu já sei que ele serve pra posição (...) Eu não faço entrevista proativa, então eu só chamo para a entrevista que eu sei que tem o perfil para a posição..." (Consultor 8)*

Outro ponto importante observado é o fato de que muitos selecionadores, embora saibam que cometeram alguma falha ao longo da entrevista, permanecem com a postura como se tivessem o controle da situação. A carga laboral dos consultores, embora desenvolva o tino comercial dos mesmos bem como o conhecimento genérico do mercado, não deve ser motivo para soberba. Esse excesso de confiança e a ilusão de controle apresentado por muitos em suas falas pode os induzir a desleixos e negligências no processo seletivo (COSTA; FREITAS, 2011). Essa tendência pode ser vista especialmente nos trechos a seguir:

> "...nunca me engano com um candidato que eu entrevisto (...). Se eu aprovei ele é porque ele tem o perfil para a posição (...). E se eu reprovei também, não volto atrás. Raras vezes me engano quanto a isso (...) Não saio de uma entrevista com dúvida, eu fico até confirmar se aquele é o candidato que eu quero" (Consultor 1)
>
> "O fato de estar há seis anos nesse mercado me trouxe o conhecimento da dinâmica de mercado e a expertise para lidar com clientes e candidatos. Eu atribuiria a esse conhecimento profundo e detalhado do mercado como um todo o fato deu saber identificar o que meu cliente e candidato querem" (Consultor 13)
>
> "...como geralmente o perfil que procuramos é muito específico, minha expertise nesse mercado tem um papel muito significativo (...). Eu, na maioria das vezes, sei o que o cliente quer e sei onde encontrar os perfis..." (Consultor 6)

4.4 – A negação da falha e o discurso de poder

Uma vez finalizada a avaliação do candidato pelo selecionador, e, apresentados os candidatos finalistas o mesmo espera a avaliação por parte do cliente. Quando as opiniões em relação aos perfis dos candidatos são díspares os selecionadores tendem a não fazer uma autoavaliação da sua entrevista de seleção e alocar a culpa em algum fator externo seja na falta de compartilhamento de informação pelo candidato ao longo da entrevista de seleção ou pelo cliente no alinhamento da posição no início do processo seletivo (BARBOSA 2015; FERREIRA; GONDIM; PILATI, 2014). O posicionamento dos consultores quando situações como essa acontecem é evidenciado nos depoimentos a seguir:

> *"Então o cliente passou a vaga errada né?! Porque se eu trouxe os candidatos no perfil que ele me pediu e ele não gostou, ele me passou a vaga errada! (...) Vou ter que começar do zero! Vou ter que sentar com ele e realinhar a posição! Porque que ele não gostou? Provavelmente porque ele deixou de me falar alguma coisa (...) Tem que confrontar o cliente também..." (Consultor 1)*
>
> *"...nunca aconteceu do meu cliente querer banana e eu apresentar maçã. O que aconteceu foi eu apresentar bons candidatos e ele não gostar de nenhum (...). Aí eu geralmente tento entender o que ele não gostou ou o que ele deixou de me falar na nossa reunião de alinhamento inicial do processo seletivo..." (Consultor 12)*
>
> *"Muitos gestores não sabem o que querem, por conta disso muitas vezes as informações iniciais do projeto não contemplam o profissional que eles querem para a estrutura deles (...). Muito fazem isso propositalmente para calibrar o perfil real dos candidatos. O que resta fazer é continuar trabalhando em busca do perfil ideal para o cliente..." (Consultor 5)*
>
> *"Pro cliente ter uma percepção completamente oposta à do headhunter, o cliente ou tem que ter omitido informações no início de projeto ou ele é maluco, só pode cara (...). É impossível o headhunter ter um índice de acuracidade tão ruim..." (Consultor 11)*

Seguindo a mesma linha de raciocínio descrita acima, os selecionadores, por conduzirem a maior parte do processo seletivo, acreditam que eles detém o poder da contratação, até mesmo, por parte do cliente. Por vezes isso transpareceu ao longo das entrevistas quando eles narravam situações em que eles acreditavam ter encontrado o profissional perfeito para a referida posição (SAHAY, 2015). Esse discurso de poder que eles utilizam para persuadir candidatos e clientes a aceitarem suas percepções estão presentes nas falas abaixo:

> *"...eu considero que eu conheço um mercado quando eu já falei com 100 profissionais desse ramo. A partir daí qualquer posição semelhante acaba sendo pra mim o que a gente chama de posição de prateleira (...). Além disso a gente sempre direciona o candidato, porque às vezes ele quer me falar do histórico profissional dele todo, mas não é importante, então eu falo pra ele o que é importante e o que me interessa..." (Consultor 13)*

> *"...você vai ganhando a sensibilidade de saber o que o mercado busca e o que os candidatos fazem em suas funções pelo volume de profissionais que você conversa diariamente. Por causa disso eu consigo chegar numa entrevista sabendo exatamente o que eu quero do candidato da mesma forma como eu chego numa reunião comercial sabendo o que o cliente quer de mim (...). É que nem dirigir, você já vai no automático..." (Consultor 2)*

> *"Com certeza, quando existe um descasamento de percepção entre cliente e selecionador sobre os candidatos houve uma omissão por parte do cliente de alguma informação relevante para o processo seletivo. E obviamente, sem essa informação o consultor fica de mãos atadas e não consegue fazer uma avaliação assertiva do perfil..." (Consultor 4)*

> *"Como eu tenho uma experiência muito grande com recrutamento e seleção eu consigo identificar o que meu cliente e o candidato querem (...). Às vezes na entrevista com o candidato parece até que to fazendo meio que um coaching de graça..." (Consultor 8)*

> *"Eu sei que eu tô apresentando os melhores candidatos para o meu cliente (...). Se mesmo assim ele fica na dúvida ou reticente de quem contratar eu vou persuadir ele a contratar um dos finalistas. Nós consultores, entendemos mais dos mercados e muitas vezes da posição melhor do que os próprios gestores..."*

5 – Conclusões

Antes de mais nada, é importante ressaltar que esta pesquisa foi realizada com um grupo pequeno de consultores de recrutamento e seleção, contendo apenas treze entrevistados de apenas quatro consultorias de recrutamento e seleção localizados na cidade do Rio de Janeiro. Além disso deve se levar em conta que, o aspecto cultural desse nicho de mercado também é fator influenciador nas respostas dos selecionadores entrevistados para a pesquisa. Com isso, embora os resultados obtidos sejam relevantes, eles não devem ser generalizados, assim como não foram para elaboração dessas conclusões.

Retomando o objetivo principal deste trabalho, que era investigar as heurísticas utilizadas e os vieses sofridos pelos consultores de recrutamento e seleção em entrevistas de seleção e presentes nas narrativas dos mesmos, foi perceptível a influência das heurísticas e a presença dos vieses em suas avaliações dos candidatos ao longo da entrevista de seleção. Dada a categorização dos resultados a partir da análise de conteúdo feitas sobre as falas dos entrevistados, a pesquisa revelou três heurísticas predominantes nas respostas dos entrevistados e alguns vieses em decorrência da utilização dessas heurísticas para a avaliação dos candidatos em entrevistas de seleção.

Esse resultado encontrado justifica a relevância do estudo sobre o tema, uma vez que esse mercado vem crescendo e se consolidando cada vez mais no Brasil. Aconselha-se então que mais estudos sejam feitos em outras partes do processo seletivo para entender a frequência da utilização de heurísticas e do aparecimento de vieses. Faz-se necessário também estudar os impactos que isso causa não só na avaliação dos candidatos por parte dos selecionadores, mas também dos clientes contratantes de consultorias para que o impacto possa ser medido com um nível de confiança mais próximo da realidade da população possível.

É importante destacar que esse estudo serve de grande valia não só para os consultores que conduzem os processos do início ao fim, mas para seus gestores e profissionais de recursos humanos tanto de consultorias quanto de empresas convencionais para a compreensão dos problemas enfrentados pelos selecionadores que sofrem com a falta de tempo, de informação e pressões psicológicas dos gestores e dos clientes e deixam seu processo decisório bem como sua capacidade de julgamento e avaliação serem afetadas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A.; SOUSA, F. P. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectiva na Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 133-146. 2011.

ANDRIOTTI, F. K. *et al*. O Processo da Tomada de Decisão Instantânea e a Intuição. ln: Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 9, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ARAÚJO, M. E. B. O.; PILATI, R. Gerenciamento de impressão nas entrevistas de seleção: proposição de uma agenda de pesquisa. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho da UNB**, v. 8, n. 2, p. 121-138. 2008.

ARAÚJO, M. E. B. O.; PILATI, R. Viés de confirmação em entrevistas de seleção: evidências em estudantes universitários. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho da UNB**, v. 14, n. 1, p. 67-77. 2014.

AVILA, M. G.; FARIAS, P. F. A heurística do afeto e o conceito de "avaliabilidade": experimentos no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 2, p. 29-48. 2013.

BABA, V. V.; ZADEH, F. H. Toward a theory of evidence-based decision making. **Emerald Insight**, 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227546. Acesso em: 03 fev. 2018.

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **REAd da UNISINOS**, v. 8, n. 4, p. 1-17. 2002.

BARBOSA, H. F. M.; MILLET, N. C. O não falado pelos gestores durante o processo de recrutamento e seleção: o inconsciente como habitação dos desejos e das escolhas. **Estudos de Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 1-19. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo Decisório**. 7.ed. São Paulo: Elsevier. 2010.

BENAKOUCHE, R. Processo decisório, objetivos das organizações e interesses do staff: elementos teóricos de um enfoque incremental. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 147-170. 2010.

BEZERRA, S.; CHERRUAULT, Y.; FOURCADE, J.; VERON, G. A mathematical model for the human decision-making process. **Math, Comput, Modeling**, v. 24, n. 10, p. 21-26. 1996.

BHASKARAN, A.; PARIHAR, R.; PRAKHYA, S. Approaches to decision making under uncertainty. **IIMB Management Review**, 2008.

BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. A evolução do processo decisório. ln: Encontro Nacional de Engenharia de Produção do ENENGEP, 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: ENENGEP, 1998.

BOGEA, F. Processo de tomada de decisão do investidor individual brasileiro no mercado acionário nacional: um estudo exploratório enfocando o efeito disposição e os vieses da ancoragem e do excesso de confiança. ln: XI Seminário de Administração da Semead, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: Semead, 2008.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80. 2005.

BORISON, A.; HAMM, G. Predictions markets: A new tool for strategic decision making. **California Management Review**, v. 52, n. 4, p. 125-141. 2010.

CARVALHO, D. M.; PEDROZO, E. A. Caos, complexidade e tomada de decisão: como conciliar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 1, p. 203-230. 2011.

CARVALHO, J. L. F.; FARIA, M. D. A dimensão emocional do processo de tomada de decisão sob a perspectiva de administradores brasileiros. ln: VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade da AdCont, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro: AdCont, 2015.

CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevista de seleção. **ERA-eletrônica da FGV-EAESP**, v. 2, n. 2, p. 1-23. 2003.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise De Conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.**, v. 24, n. 1, p. 13–18. 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CERVONE, H. F. Systematic vs. intuitive decision making and the Pareto principle: effective decision-making for project teams. **Emerald Insight**, 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/OCLC-05-2015-0005. Acesso em: 03 fev. 2018.

COSTA, R. S.; FREITAS, H. M. R. A influência da confiança do decisor na formação do risco e na tomada de decisão: uma simulação do mercado de ações. ln: XXXV Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CORSO, K. B.; LOBLER, M. L. "Tenho que decidir, e agora?" Entendendo o comportamento do decisor sob pressão do tempo e falta de informação. ln: XXXV Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DELMOTTE, J.; SELS, L. HR Outsourcing: threat or opportunity? **Emerald Insight**, 2008. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/00483480840891673. Acesso em: 03 fev. 2018.

DIAS, A. M. **Razão e Desrazão nas Tomadas de Decisão**. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade de Psicologia de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Psicologia. Orientação: Professor Luiz Roberto G. Brito. São Paulo: USP, 2010.

DUQUE, M. J.; TURLA, C.; EVANGELISTA, L. Effects of emotional state on decision making time. ln: The 9th International Conference on Cognitive Science, 2013. **Anais...** Philippines. 2010.

DUARTE, R. Entrevistas em Pesquisas Qualitativas. **Educar**, v. 1, n. 24, p. 213–225. 2004.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, v. 1, n. 115, p. 139–154. 2002.

FERREIRA, A. S. M.; GONDIM, S. M. G.; PILATI, R. Gerenciamento de impressões e tomada de decisão em entrevistas de emprego. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 34, n. 1, p. 66-79. 2014.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber Livro. 2005.

GODOY, S. L.; NORONHA, A. P. P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 139-159. 2005.

GONDIM, S. M. G.; BRAIN, F.; CHAVES, M. Perfil profissional, formação escolar e Mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho de Florianópolis**, v. 3, n. 2, p. 57-66. 2003.

GRISCI, C. L. I.; CARVALHO, M. L. Gerenciamento de impressão e entrevista de seleção: camaleões em cena. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 24, n. 2, p. 72-85. 2004.

KENSKI, V. W. O conhecimento tácito e as decisões organizacionais com o apoio de mapas cognitivos. ln: XXXV Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KOBLITZ, A. Simon e a racionalidade limitada. **Economia e Desenvolvimento**, vol. 7, no. 2, pp. 251-285. 2008.

KOSNIK, T.; WONG-MINGJI, D. J.; HOOVER, K. Outsourcing vs. Insourcing in the human resource supply chain: a comparison of the five generic models. **Emerald Insight**, 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/00483480610702728. Acesso em: 03 fev. 2018.

KULKARNI, M.; LENG-NICK HALL, M. L.; MARTINEZ, P. G. Overqualification, mismatched qualification, and hiring decisions: Perceptions of employers. **Emerald Insight**, 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/PR-11-2013-0204. Acesso em: 03 fev. 2018.

LAMKOMSKI, G.; EVERS, C. W. Passionate rationalism: the role of emotion in decision making. **Emerald Insight**, 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/09578231011054707. Acesso em: 03 fev. 2018.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Recrutamento e seleção por competência para o cargo de secretário executivo. ln: XXXV Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 2016. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2016.

LEVIN, I. P.; JASPER, J. D.; FORBES, W. S. Choosing versus rejecting options at different stages of decision making. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 11, n. 3, p. 193-210. 1998.

MACEDO, M. A. S.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. Análise do comportamento decisório: um estudo junto a acadêmicos de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 18, p. 35-55. 2007.

MILES, A.; SADLER-SMITH, E. “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: the role of intuition in employee selection. **Emerald Insight**, 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2013-0065. Acesso em: 03 fev. 2018.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004.

PAULINO, M. L. S. Dimensão estratégica do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 10, p. 95-110. 2010.

PINTO, F. E. M. A afetividade na organização do raciocínio humano: uma breve discussão. **Revista de Psicologia, Teoria e Prática**, v. 7, n. 1, p. 35-50. 2005.

RIVERA, L. A. Hiring as cultural matching: the case of elite professional service firms. **Sage**, 2012. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/41723081. Acesso em: 03 fev. 2018.

SAHAY, P. Strategic HR Review. **Emerald Insight**, 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/SHR-04-2015-0034. Acesso em: 03 fev. 2018.

SIEW-CHEN, S.; VINAYAN, G. Recruitment process outsurcing: a case study in Malaysia. **Emerald Insight**, 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2012-0172. Acesso em: 03 fev. 2018.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. ln: Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade, 4, 2013. **Anais...** Brasília: Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade, 2016.

SILVA, C. M. T. **Recrutamento e Seleção: Problemática da análise de perfis profissionais**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Sociologia do Porto para obtenção do título de Mestre em Sociologia. Orientação: Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves. Porto: FLUP, 2016.

SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. **Reflexions**, v. 1, n. 2, p. 17-27. 1999.

STEWART, D.; STASSER, G. The sampling of critical, unshared information in decision-making groups: the role of an informed minority. **European Journal of Social Psychology**, v. 28, n. 1, p. 95-113. 1998.

TADAIESKY, L. T. Métodos de seleção de pessoal: discussões preliminares sob o enfoque do behaviorismo radical. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 28, n. 1, p. 122-137. 2008.

TONETTO, L. M.; KALIL, L. L.; MELO, W. V.; SCHNEIDER, D. G.; STEIN, L. M. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 181-189. 2006.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science, new series**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131. 1974.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15.ed. São Paulo: Atlas. 2014.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 2, p. 09-33. 2005.