

O IMPACTO DO VIÉS INCONSCIENTE NA AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO: COMO A PSICOLOGIA SOCIAL PODE GARANTIR A EQUIDADE E PRODUTIVIDADE NO RH

DOI: 10.5281/zenodo.17716924

João Victor Yonamine Tassi¹

Luciana Maria Guimarães²

RESUMO

Analisa-se o impacto da percepção de vieses inconscientes na justiça e nas atitudes comportamentais dos profissionais, considerando que o capital humano é o principal ativo estratégico da organização. O estudo aborda a transição do foco em eficiência para a valorização das relações humanas, onde a Psicologia se torna fundamental para garantir a dignidade e a produtividade. O trabalho tem como objetivo principal correlacionar a manifestação dos vieses (como o de afinidade, recência e maternidade) com a percepção de injustiça processual e as consequências como a intenção de rotatividade. A metodologia utilizada é quantitativa, com um Estudo de Levantamento (Survey) aplicado a 31 profissionais, com o instrumento de coleta composto por 30 questões fechadas em escala Likert de 5 pontos. Os resultados demonstram que a percepção de viés e subjetividade é alta, sendo o Viés de Maternidade/Gênero (71% de concordância) e o Viés de Indicação (77,4% de concordância) os mais críticos. A subjetividade corrói a Justiça

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Distributiva e Processual, gerando uma alta intenção de rotatividade (65,8%) e uma estratégia imediata de retirada de esforço (77,4%). Conclui-se que o viés atua como um potente destruidor da Justiça Organizacional e do Capital Humano, exigindo que o RH Estratégico adote avaliações estruturadas para mitigar o viés e restaurar a equidade processual.

Palavras-chave: Viés Inconsciente. Justiça Organizacional. Recursos Humanos. Produtividade

ABSTRACT

This study analyzes the impact of the perception of unconscious biases on organizational justice and the behavioral attitudes of professionals, considering human capital as the main strategic asset of an organization. The work addresses the shift from focusing on efficiency to valuing human relations, where Psychology is essential to ensuring dignity and productivity. The main objective of the paper is to correlate the manifestation of biases (such as affinity, recency, and maternity bias) with the perception of procedural injustice and consequences such as turnover intention. The methodology used is quantitative, with a Survey study applied to 31 professionals, using a data collection instrument composed of 30 closed questions on a 5-point Likert scale. Results show that the perception of bias and subjectivity is high, with Maternity/Gender Bias (71% agreement) and Referral Bias (77.4% agreement) being the most critical. This subjectivity erodes Distributive and Procedural Justice, leading to a high turnover intention (65.8%) and an immediate strategy of effort withdrawal (77.4%). It is concluded that bias acts as a potent destroyer of Organizational Justice and Human Capital, requiring Strategic HR to adopt structured evaluations to

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

mitigate bias and restore procedural equity.

Keywords: Unconscious Bias. Organizational Justice. Human Resources. Productivity.

1. INTRODUÇÃO

O Capital humano, tem o seu conceito dado como algo que representa o valor essencial que cada colaborador traz para a organização, seja através dos seus conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos (Ferracciu, 2021). A partir do momento de transição do foco na eficiência, abordado no sistema de organização de Frederick Taylor para uma abordagem mais abrangente pensando nas relações humanas no século XX, foi um marco para que a gestão tradicional de recursos humanos transcendesse se tornando cada vez mais um tema central em diversas áreas. A Escola das Relações Humanas passou a ver o funcionário "criteriosamente como um indivíduo com emoções, expectativas, motivações e satisfação" (Pacheco, 2009, citado em Marques; Silva, 2021, p. 8). A psicologia atualmente se torna um ponto de encontro entre os temas, a fim de trazer de volta a dignidade humana dentro das relações trabalhistas e para valorizar a saúde dos indivíduos, sem deixar de lado os objetivos da organização (Campos et al., 2011). Esse conceito vem sendo um tema cada vez mais fundamento com o passar do tempo, uma vez que pode ser considerado um investimento fundamental para a competitividade de uma organização no mercado atual, segundo Chiavenato (2009) as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Tendo isso em vista, a gestão

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

estratégica de recursos humanos atua como um facilitador que não só utiliza, mas também tende a multiplicar o capital humano fazendo com que se tornem resultados mensuráveis na produtividade e gerando um impacto no mercado de trabalho. O Capital Humano (talentos, competências e inteligência) é o ativo que confere à organização seu "caráter distintivo" (Bontis, 1999). A gestão estratégica vem com o foco em gerenciar esse ativo, garantindo com que as pessoas certas estejam nas funções certas. Segundo Chiavenato, as pessoas são a mola mestra que movimenta as empresas e, lidar com elas deixou de ser apenas um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as empresas bem-sucedidas (Chiavenato, 2008).

Outro conceito importante a ser analisado é o de diversidade e inclusão (D&I) que se consolidou dentro do ambiente corporativo funcionando não só como uma pauta na questão ética, mas como um imperativo de negócio que se torna fundamental para a inovação e o desempenho financeiro sustentável, estando essencialmente ligada à otimização do capital humano. A diversidade pode ser entendida como um mix de pessoas com identidades diversas onde interagem no mesmo sistema social onde grupos de maiorias e minorias coexistem (Fleury, 2000), vale ressaltar que a diversidade abrange, mas não se limita a: gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade, habilidades (PCDs), origem socioeconômica, religião, e diferenças cognitivas (Fia, 2022). Uma vez que a diversidade se conceitua através de um mix, podemos entender que a inclusão é o que faz esse mix funcionar, uma vez que a diversidade tem a ver com representatividade, a inclusão se refere a dinâmica de membros desse grupo/ambiente (Holvino et al., 2004). Podendo ser vista como a ação de acolher as diferenças e garantir com que todos os

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

colaboradores se tornem mais seguros, valorizados e capacitados a contribuir socialmente, excluindo questões de barreiras físicas, culturais e psicológicas (Integração Escola De Negócios, 2024; Gupy, 2023).

Para este artigo, precisaremos entrar mais afundo nas barreiras psicológicas e culturais, em especificamente na subjetividade e no preconceito, que são uns dos principais fatores que impedem o funcionamento da diversidade e da inclusão na sociedade se manifestando através do viés inconsciente fazendo com que a meritocracia e a inovação não tenham sua funcionalidade completa. O preconceito pode ser definido como um produto de relações entre os estereótipos fornecidos pela cultura e conflitos psíquicos, desenvolvido de maneira singular por cada indivíduo (Abrapso, 2009), produto esse que atua como uma “falsa ideia”, onde o indivíduo pensante absorve pensamentos pré-estabelecidos, fazendo com que suas ações e decisões percam a individualidade (Abrapso, 2009). Enquanto a subjetividade pode ser vista como o índice de irredutibilidade do ser humano, aquilo que o diferencia de objetos e de quaisquer outros seres, indo contra a qualquer tentativa de naturalização ou de manipular do sujeito em forma de objeto técnico (Faje, 2013), aquilo que te torna único e singular (Aita; Facci, 2011).

Junto desse tema, existe um conceito relevante na gestão de D&I, o viés inconsciente, preconceitos ou estereótipos automáticos sobre determinados grupos sociais fazendo com que sejamos obrigados a tomar decisões tendenciosas, mesmo que não haja intenções ruins ou maliciosas (Dias, 2021), também descrito como pensamentos baseados nos preconceitos, crenças culturais e estereótipos que formam uma barreira invisível e

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

poderosa que dificulta o avanço da diversidade e inclusão" (CKZ Diversidade, 2020). Para lidar com a enorme quantidade de estímulos, o cérebro desenvolve atalhos mentais, chamados de heurísticas, que permitem evitar os níveis mais profundos de pensamento e agir instintivamente (Kahneman, 2012, citado em ONU Mulheres, 2016). É importante diferenciar o preconceito implícito (viés inconsciente) do preconceito explícito, uma vez que o viés consciente é visível e intencional, o inconsciente atua nas sombras do pensamento, se tornando uma barreira ainda mais insidiosa para se trabalhar. A falta de consciência faz com que o viés seja perigoso, pois, na prática, o que diverge os dois não está claramente no resultado, porque ambos de forma consciente ou inconscientemente levam a discriminação (Leitão, Dias, Brito, 2020).

Atualmente dentro do ambiente de trabalho, estamos expostos a diversas situações na qual o viés inconsciente assume a prioridade e conduz o sujeito ao caminho a ser traçado, no próprio sistema de D&I temos algumas interações entre o tema, onde já foi comprovado de que o viés de afinidade faz com que líderes de uma organização sejam mais propícios a contratar ou reconhecer pessoas que possuam certa semelhança com eles (Ticket, 2021). Alguns outros vieses que vem à tona dentro desse subsistema de recursos humanos podem ser considerados também, como o Efeito Halo que é quando o recrutador tende a supervalorizar as competências de um candidato no momento da entrevista após reconhecer uma característica positiva, fazendo com que haja uma preferência com base em uma informação específica sobre ele, um exemplo desse viés pode ser visto quando um candidato informa que teve sua graduação em uma faculdade de renome ou que tem

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

experiência em uma empresa de prestígio (Selpe, 2023). O Efeito Horn tem por sua vez o caso contrário, onde uma única característica negativa tem o peso superior a todo o perfil do candidato, como por exemplo uma situação em que o candidato tem uma ótima performance durante a entrevista, porém teve um momento de timidez ou informalidade no início, isso por si só já faz com que o entrevistador subestime o restante do conteúdo apresentado (Alura, 2025). É possível citar diversos tipos de vieses que acontecem apenas desde o momento da contratação, o viés de contraste que está presente quando um candidato é avaliado com base no candidato anterior, levando uma visão desalinhada aos do objetivo da vaga (Rhilab, 2024). O viés de maternidade é um tema delicado atualmente pois é visto com frequência, sendo ele a tendência de presumir que mães serão menos dedicadas ao trabalho ou terão menos disponibilidade para horas extras uma vez que dividem o trabalho com a responsabilidade familiar (Caiena, 2023).

Uma vez que este tema se infiltra dentro da organização ou da sociedade, a consequência se torna enorme, a meritocracia pressupõe que o sucesso e a ascensão profissional precisam ser baseados de forma exclusiva no mérito, nas competências e no desempenho do indivíduo (Lima, 2020). Porém, a existência e funcionalidade dos vieses acabam tirando por terra essa afirmação uma vez que eles atuam diretamente contra, pois, os atalhos mentais automáticos fazem com que critérios subjetivos e não necessariamente técnicos sejam levados em consideração. Quando o capital humano se dá conta e percebe que as decisões organizacionais, sejam elas de promoção, admissão ou efetivação por exemplo acontecem por serem baseadas em subjetividades e não por regras transparentes e claras por si só,

temos o resultado esperado como a injustiça processual, uma avaliação por mais tendenciosa que possa mais ser acaba destruindo a visão precisa sobre como funciona o desempenho de uma equipe, fazendo com que decisões equivocadas sejam tomadas resultando em frustração e desmotivação dos colaboradores que se sentem injustiçados (Feedz, 2022).

A gestão funcional do capital humano é o ponto central para uma vantagem competitiva na sociedade (Drucker, 1993), porém, a afirmação de que o “melhor” tende a vencer é de forma sistematicamente ameaçada pela existência dos vieses inconscientes, um fenômeno existente da Psicologia Cognitiva que infelizmente resulta na exclusão social (ONU Mulheres, 2016). Por isso, esse artigo tem como principal objetivo analisar e entender a correlação existente entre a real manifestação dos vieses, independente do seu tipo e a percepção de injustiça processual dentro dos processos de contratação, avaliação de desempenho, promoção e reconhecimento nas empresas brasileiras, a fim de mensurar os reais casos de sensação de injustiça e também, identificar práticas de gestão estratégica de pessoas que sejam capazes de restaurar a meritocracia e a equidade no capital humano.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Modelo de Processamento Dual (Sistema 1 e Sistema 2) na Gestão de Pessoas

A psicologia cognitiva, traz que com base no Modelo de Processamento Dual, os vieses inconscientes são um subproduto inevitável da arquitetura do pensamento humano, que tende a ser explorada e intensificada quando em

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

contato com o ambiente corporativo (Kahneman, 2011). Daniel Kahneman (2011) traz como definição para o Sistema 1 como o modo onde a operação mental é automática, atuando de forma intuitiva, rápida e com base emocional, ela acaba por se tornar a protagonista na nossa vida social e mental, operando de forma onde exija uma quantidade mínima de esforço e sem senso de controle voluntário. O principal foco desse sistema é ser uma máquina automática de fazer associações e analogias, criada pela própria evolução do conhecimento para que a sobrevivência fosse eficaz via julgamentos que surgem de forma instantânea (Kahneman, 2011).

O Sistema 1 não tende a ser lógico, ele atua em prol de coerência e ser plausível e não apenas em forma de estatística verdadeira. Para que isso funcione, ela se baseia em atalhos mentais. Em um caso que seria normal responder uma pergunta complexa, como por exemplo se um certo candidato possui as características, o comportamento e perfil necessário para o sucesso a longo prazo dessa função, o Sistema 1 realiza a substituição para algo mais fácil de se responder, como, se aquele candidato possui algo em semelhança com outros que já demonstraram sucesso na mesma função ou se até mesmo o recrutador gostou daquele candidato. É nesse momento exato, onde os vieses inconscientes se originam e acabam por dominar a decisão, o viés de afinidade, o efeito halo e o viés de confirmação são, praticamente peças fundamentais na existência do Sistema 1.

O Sistema 2, por outro lado tende a ser lento, analítico e racional. Esse é o lado na qual ativamos de forma consciente quando estamos diante de um problema mais complexo, como preencher um formulário de requisitos ou avaliar uma sequência de dados de forma lógica (Repositório ENAP, 2019).

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Esse sistema vem a ser o único capaz de perceber, questionar e corrigir as decisões e os erros sistemáticos que acontecem por conta do Sistema 1 (Kahneman, 2011).

Dentro do RH focado em estratégias, o Sistema 2 vem a ser um ferramental primordial para tentar garantir que a meritocracia e a justiça processual aconteçam e existam, ela tende a ser mais estimulada nos avaliadores. Porém, o Sistema 2 possui uma limitação perigosa que é a “preguiça” além de seus recursos que se tornam finitos, a sua funcionalidade depende de uma alta carga de energia cognitiva e autocontrole, que se esgotam de forma rápida (GOV.BR, 2024). A pressão para obter melhores resultados e a sobrecarga de trabalho, como o excesso de currículos para serem analisados ou a demanda de relatórios para visando um curto prazo para serem entregues se tornam um cenário quase que perfeito para o esgotamento do Sistema 2. Um gestor ou líder de RH enquanto está sob pressão, sem tempo ideal para uma análise eficaz, acaba sendo forçado a utilizar o Sistema 1 para as tomadas de decisões.

Tendo isso em vista, o viés em si não pode ser considerado uma falha do recrutador ou do gestor, mas sim uma consequência cognitiva de um sistema organizacional que exigem daqueles presentes uma eficiência com custo da sua profundidade. As decisões acabam por serem tomadas com base nos “atalhos” e não no que realmente é factual, resultando em um detrimento da meritocracia.

2.2. Teoria da Categorização Social e Estereótipos: A Base da Divisão "Nós vs. Eles"

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Em contrapartida do Modelo de Processamento Dual que tende a explicar como os vieses de fato operam, a psicologia social vem através da Teoria da Categorização Social e da Teoria da Identidade Social explicar por que os vieses existem e o que eles trazem consigo (Tajfel; Turner, 1979). A psicologia social indica que a categorização é um processo cognitivo inevitável e essencial (Allport, 1954), a fim de simplificar e organizar um mundo social de forma mais complexa. A distinção mais fundamental no assunto é a terminologia do “nós” se referindo ao grupo no qual aquele indivíduo sente que pertence, enquanto o “eles” se referem a todos os outros (Tajfel; Turner, 1979).

Os estereótipos vêm a ser “imagens” criadas dentro da nossa mente (Lippmann, 1922), geralmente associadas a essas divisões, sendo crenças generalizadas, compartilhadas de forma social e que se mantêm culturalmente, atribuindo assim, um aglomerado de características a todos os membros desse grupo referido, evitando a singularidade individual dos seres (Ashmore; Barden, 2012). Os estereótipos são aprendizados e constantemente reforçados na cultura, se tornando sempre dados que facilitam o Sistema 1 a tomar decisões e realizar seus julgamentos automáticos. Um exemplo claro disso dentro dos vieses, podemos citar o viés de afinidade, a Teoria da Identidade Social tende a defender que para manter um padrão de autoestima positiva, é necessário que os indivíduos valorizem positivamente o seu próprio grupo. Por outro lado, enquanto valorizamos um grupo que tende a ter uma conectividade conosco, o viés de estereótipo nos traz a visão de um preconceito em exogrupos, onde

aplicamos os estereótipos que na maioria das vezes são negativos e aprendidos de forma cultura, nos grupos na qual temos menos conexão.

2.3. Teoria da Justiça Organizacional e Seus Componentes: A Erosão dos Processos e Relações

A Teoria da Justiça Organizacional é considerado um pilar para a psicologia organizacional que tem como foco estudar a percepção de justiça dos colaboradores em relação ao que a empresa faz. A percepção da mesma serve para pressagiar o capital humano, tendo um impacto direto na confiança, no engajamento e na produtividade (Greenberg, 1990). Essa teoria vem a ser dividida em três partes principais (Colquitt, 2001), por mais que os vieses ataquem o resultado final do meio, como salários e reconhecimentos, eles tendem a deteriorar dois pilares processuais que sustentam a meritocracia.

A Justiça Distributiva se refere a percepção de justiça na visão perante resultados ou alocações da organização (Greenberg, 1990), constantemente veremos como pergunta central se o que aquele colaborador recebeu como salário, bônus ou premiação é realmente justo uma vez que comparado ao seu esforço e com o que os outros receberam.

A Justiça Processual vem a ser um componente mais crítico para uma boa gestão de capital humano, sendo um dos principais alvos dos vieses inconscientes. Ela retrata a percepção de justiça sobre os métodos, regras e processos usados nas tomadas de decisões (Leventhal, 1980), é possível notar a presença dela em questões como, em um momento de promoção é

questionado se o processo que levou a decisão final foi realmente justo ou não.

A Justiça Interacional, se trata da percepção de justiça com base na qualidade do tratamento interpessoal recebido durante o acontecimento dos processos (Greenberg, 1990), o foco central do questionamento é se o entrevistado foi de fato tratado com dignidade e respeito durante sua avaliação admissional, ou se durante o feedback, houve um respeito perante o colaborador avaliado. Essa justiça pode ser ramificada entre a Justiça Interpessoal que depõe sobre respeito e dignidade no tratamento, e a Justiça Informacional que se refere a qualidade e transparência na hora de justificar a decisão tomada (Colquitt, 2001).

2.4. A Consequência Econômica do Viés: Turnover Voluntário e o Custo da Injustiça

A rotatividade quando de forma voluntária, pertence a um dos indicadores de desempenho que demonstram mais preocupação na Gestão Estratégica de Pessoas, não por ser uma causa do problema, mas por trazer consigo um sintoma caro e mensurável da insatisfação do capital humano (Chiavenato, 2008).

A psicologia organizacional diz que o principal antecessor do turnover voluntário não vem a ser apenas o salário, visto nesse caso como a Justiça Distributiva, mas também a percepção de injustiça processual e interacional (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001). Enquanto o turnover se torna uma consequência visível e externa da insatisfação organizacional, a demissão

silenciosa vem a ser um sintoma invisível, atuando de forma interna e na maioria das vezes corrosivo. O termo não se refere literalmente a uma demissão, mas sim de um conceito da psicologia organizacional, chamado de retirada psicológica (Kahn, 1990).

A perda de talentos por situações como essas, não se torna apenas uma derrota ética ou social, se trata de uma hemorragia financeira exposta para a organização. O custo do viés inconsciente aparece de forma direta, mensurável e preocupante. Perder um capital humano diverso e qualificado que poderia ou não trazer inovações e perspectivas diferentes, resultam em um custo social e econômicos tangíveis para a organização, que incluem os custos de recrutamento, treinamento, a perda do conhecimento tático e diário, e na perda de produtividade visando o tempo que o novo colaborador terá para atingir o seu pleno desempenho, fazendo com que a empresa atue abaixo da sua capacidade real (Ticket, 2021).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem de natureza quantitativa, utilizando o método de Estudo de Levantamento (Survey) com o objetivo de descrever e correlacionar a percepção de vieses inconscientes com a justiça e as atitudes de produtividade no ambiente de trabalho. O delineamento do estudo é descritivo-correlacional, buscando estabelecer a relação de dependência entre as variáveis definidas pelo referencial teórico. A presente pesquisa adota uma abordagem de natureza quantitativa, utilizando o método de Estudo de Levantamento (Survey) com o objetivo de descrever e correlacionar a percepção de vieses inconscientes com a justiça e as atitudes

de produtividade no ambiente de trabalho. O delineamento do estudo é descritivo-correlacional, buscando estabelecer a relação de dependência entre as variáveis definidas pelo referencial teórico.

A população-alvo do estudo compreende os profissionais economicamente ativos no Brasil que possuem experiência em processos formais de Recursos Humanos, como avaliação de desempenho e promoção. A amostra configurou-se como não probabilística, por conveniência, sendo obtida por meio de distribuição online (via plataformas como LinkedIn e WhatsApp), facilitando o acesso a um volume expressivo de dados, mas reconhecendo as limitações de generalização estatística para a população total. O critério de inclusão primário foi a concordância voluntária em participar, atestada pelo preenchimento do instrumento. A amostra final válida para análise totalizou 31 participantes.

O instrumento de coleta consistiu em um questionário autoaplicável e estruturado, composto por 30 questões fechadas. Para mensurar a intensidade das percepções e atitudes, adotou-se a Escala Likert de cinco pontos (variando de 1, "Discordo Totalmente", a 5, "Concordo Totalmente"), considerada apropriada para a medição de construtos psicológicos e sociais. O questionário foi dividido em cinco seções distintas, abrangendo: (a) Variáveis demográficas e de status parental; (b) Percepção de Vieses Inconscientes na Avaliação de Desempenho; (c) Percepção de Imparcialidade na Contratação; (d) Percepção de Justiça Organizacional (Processual e Distributiva); e (e) Consequências Comportamentais (Engajamento e Intenção de Rotatividade).

A coleta de dados foi realizada em um período de 1 semana entre as datas 20 de outubro de 2025 e 27 de outubro de 2025. A distribuição foi massiva em redes profissionais e sociais, reforçando o anonimato e a confidencialidade das respostas na mensagem de convite. Em conformidade com os princípios éticos de pesquisa, o estudo garantiu o consentimento livre e esclarecido dos participantes, que foi estabelecido de forma implícita ao iniciar o preenchimento do formulário. Questionários incompletos ou considerados outliers foram devidamente filtrados e excluídos da análise.

A análise seguiu uma sequência de procedimentos estatísticos: Primeiramente, realizou-se a Estatística Descritiva para caracterizar a amostra e as variáveis. Em seguida, foi aplicado o Teste de Confiabilidade Alpha de Cronbach para validar a consistência interna das escalas. Para testar as hipóteses da pesquisa, utilizar-se-ão: (a) Análise de Variância (ANOVA) para comparar as médias da Percepção de Viés entre grupos demográficos (gênero, raça, status parental); (b) Análise de Correlação de Pearson para verificar o grau e a direção da relação entre a Percepção de Vieses e as variáveis de Justiça e Engajamento; e, por fim, (c) Análise de Regressão para modelar o impacto preditivo do viés e da justiça sobre a Intenção de Rotatividade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A amostragem da pesquisa, composta por 31 respondentes foi resultado de uma pesquisa não probabilístico por conveniência, tendo como foco uma coleta de dados embasado na percepção de vieses dentro do ambiente de trabalho. Entender a caracterização daqueles que participaram é crucial para

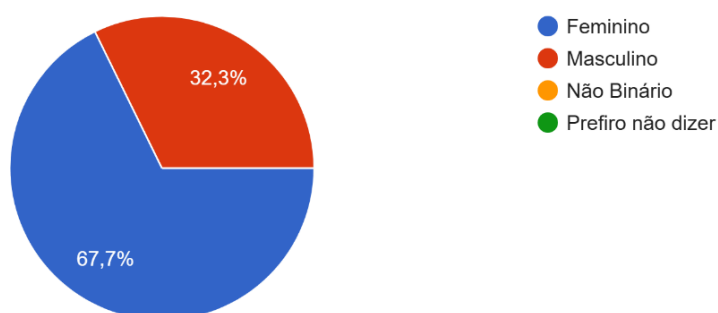
a contextualização dos resultados e também, para a validade das análises de disparidade.

4.1. Perfil Sociodemográfico

A distribuição por gênero traz uma clara predominância feminina, sendo correspondente a 67,6% da amostra, enquanto o gênero masculino representou 32,3%. A visão desse desequilíbrio é totalmente relevante para as análises subsequentes, indicando que a percepção dos vieses inconscientes será analisada sob a ótica majoritária de um grupo que historicamente enfrenta desafios específicos, como o Viés de Gênero e o Viés de Maternidade, dentro dos processos de gestão de pessoas (figura 1).

Figura 1 – Distribuição dos respondentes por gênero.

Qual seu gênero?
31 respostas

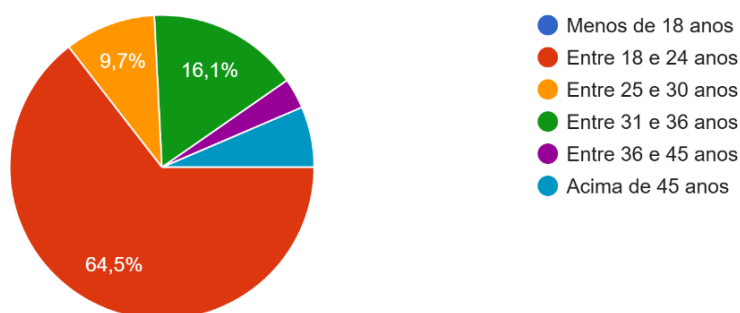


Fonte: O autor (2025)

Observando a figura 2 que trata da faixa etária, a amostra revela-se predominantemente jovem, com uma média de 64,5% dos respondentes concentrada entre 18 e 24 anos. O dado apresentando traz uma sugestão de que a pesquisa captou a percepção de profissionais em estágios iniciais ou intermediários de carreira. A alta representatividade de jovens adultos qualificados traz uma visão contemporânea, com um potencial menor tolerância a práticas de RH percebidas como injustas ou obsoletas, conforme a literatura sobre as expectativas das novas gerações no mercado de trabalho.

Figura 2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária.

Qual sua faixa etária?
31 respostas



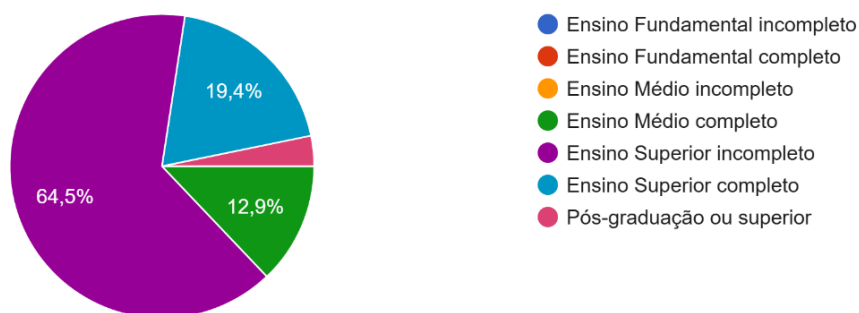
Fonte: O autor (2025)

Em relação à escolaridade, figura 3, a amostra possui um nível de qualificação acadêmica elevado. A maioria (64,5%) declarou possuir Ensino Superior incompleto, seguido por Ensino Superior completo (19,4%) e Pós-graduação ou superior (3,2%). Aproximadamente 83,9% dos respondentes possuem alguma formação ou estão em formação no nível superior. Essa alta

escolaridade indica que os participantes estão inseridos em contextos profissionais que exigem maior capital intelectual, o que reforça a capacidade crítica da amostra para avaliar a meritocracia e a transparência nos processos de avaliação.

Figura 3 – Nível de escolaridade dos respondentes.

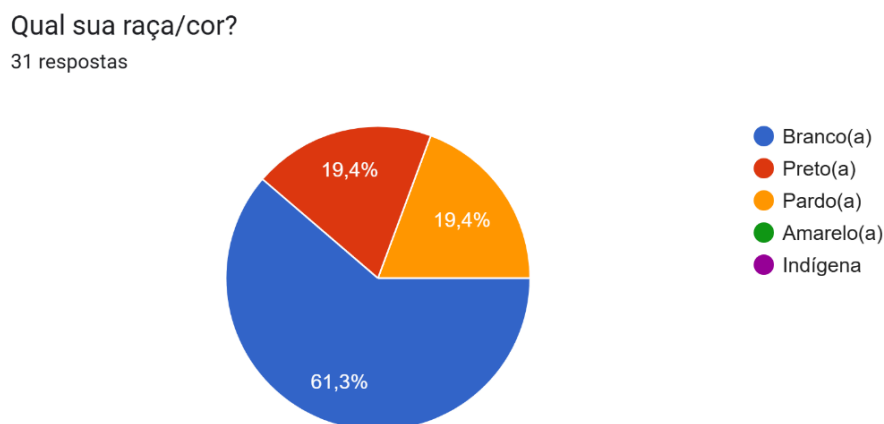
Qual seu nível de escolaridade?
31 respostas



Fonte: O autor (2025)

A distribuição racial da amostra é mostrada na figura 4 e indica que majoritariamente se concentra em indivíduos que se declararam Brancos (61,3%). A representatividade de indivíduos Pretos(as) e Pardos(as) é de 19,4% para cada grupo. Embora minoritários na amostra total, a existência desses grupos será utilizada nas análises de variância (ANOVA) para verificar se a percepção de vieses de estereótipo e de afinidade é significativamente mais alta entre esses grupos em comparação com a maioria, validando o impacto da Teoria da Categorização Social no ambiente de RH.

Figura 4 – Distribuição dos respondentes por raça/cor.



Fonte: O autor (2025)

Em síntese, a amostra é caracterizada por ser jovem, predominantemente feminina e com alto nível de escolaridade. Esta composição é estratégica para o estudo, pois permite uma análise detalhada das variáveis de gênero e idade em correlação com a percepção de subjetividade nos processos de RH, que são os pontos focais do presente artigo.

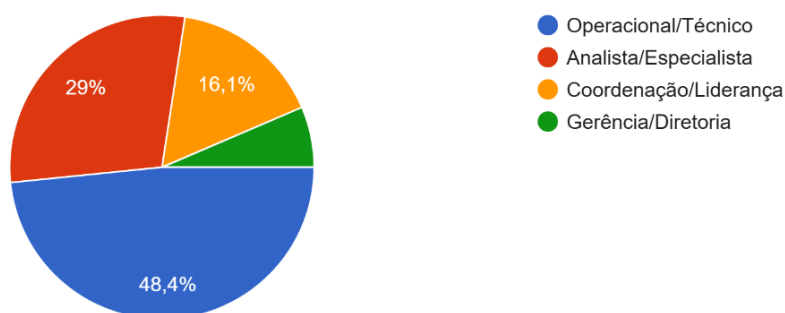
4.2. Nível Hierárquico e Experiência Profissional

A análise do nível hierárquico, ilustrada na figura 5, revela que a amostra possui uma concentração significativa em cargos de base e técnicos, sendo majoritariamente operacional. Os respondentes se distribuíram da seguinte forma: Operacional/Técnico (48,4%), Analista/Especialista (29%), Coordenação/Liderança (16,1%) e Gerência/Diretoria (6,5%).

Figura 5 – Nível hierárquico dos respondentes.

Qual seu nível dentro da atual ou da última organização em que atuou?

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

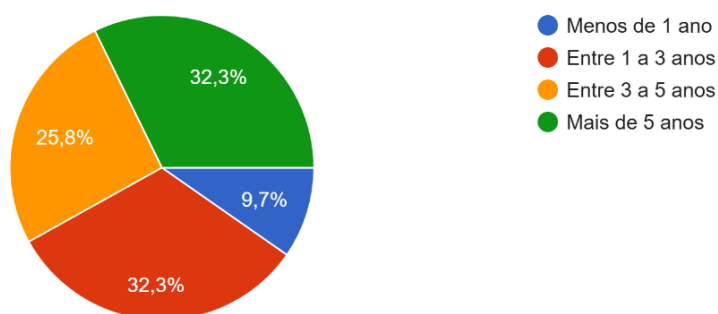
A predominância de quase metade da amostra no nível Operacional/Técnico e uma parcela considerável no nível Analista/Especialista (totalizando 77,4% nas duas primeiras categorias) é fundamental para o foco do estudo. Isso indica que as percepções de viés e injustiça serão analisadas a partir de um ponto de vista de colaboradores que estão mais suscetíveis a serem vítimas de vieses de estereótipo e de afinidade nas decisões de avaliação e promoção. O baixo percentual em Gerência/Diretoria (6,5%) limita a capacidade de generalizar sobre a percepção de viés por parte dos avaliadores de alto escalão, mas fortalece a análise da percepção dos avaliados.

A figura 6 a seguir, mostra o tempo de experiência na carreira.

Figura 6 – Tempo de experiência profissional dos respondentes.

Considerando sua primeira atuação no mercado de trabalho, quanto tempo de experiência você possui ao longo de sua carreira?

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

Em relação ao tempo de experiência profissional mostrado na figura 6, a amostra demonstra um equilíbrio interessante entre diferentes estágios de carreira:

- Entre 1 a 3 anos: 32,3%
- Mais de 5 anos: 32,3%
- Entre 3 a 5 anos: 25,8%
- Menos de 1 ano: 9,7%

A maior concentração de respondentes está nas faixas de 1 a 3 anos e Mais de 5 anos. A alta representatividade de profissionais com mais de 5 anos de carreira (32,3%) é crucial, pois esses indivíduos possuem um histórico mais longo de vivências em processos de RH. Isso confere maior credibilidade e

consistência às suas percepções sobre a recorrência de vieses ao longo do tempo. Por outro lado, a forte presença de profissionais em estágios iniciais (menos de 3 anos) permite capturar as expectativas e a sensibilidade das novas gerações em relação à equidade.

Em suma, a amostra é caracterizada por profissionais majoritariamente em níveis de execução e análise, com uma base de experiência profissional diversificada. Esta composição é ideal para testar a hipótese de que a falta de justiça nos processos de RH afeta desproporcionalmente os colaboradores que estão em busca de ascensão e que possuem menos poder de decisão na estrutura organizacional.

A subseção a seguir apresenta a análise descritiva das Seções B e suas variáveis, que medem a percepção dos colaboradores sobre a existência de subjetividade e vieses inconscientes nos processos de avaliação e promoção. Os resultados demonstram uma forte tendência à percepção de que os processos de RH são contaminados por fatores alheios ao mérito.

4.3. Prevalência do Viés de Recência e do Efeito Horns

Duas formas de viés cognitivo apresentaram a maior concordância entre os respondentes, indicando uma falha sistêmica na justiça processual (figura 7 e 8):

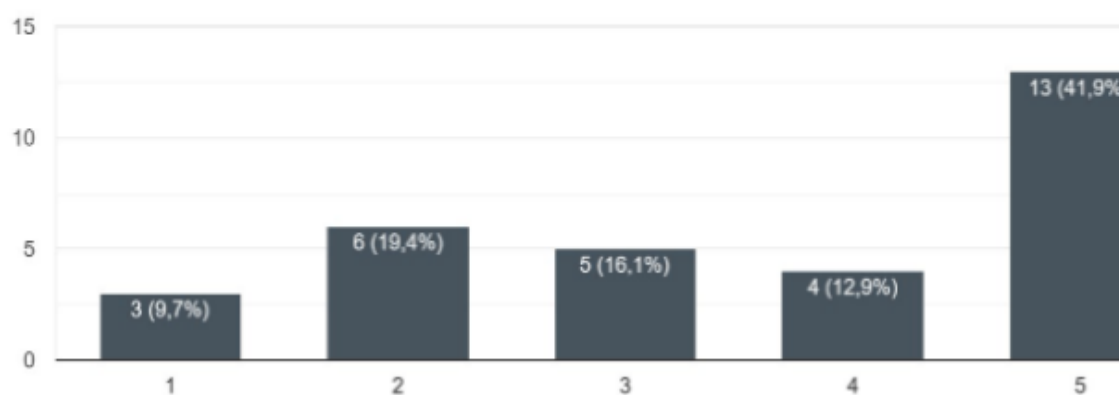
Figura 7 – Percepção sobre o Viés de Peso Único (Efeito Horns).

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Uma única falha ou erro meu pesa muito mais na minha avaliação do que o histórico positivo de entregas.

31 respostas

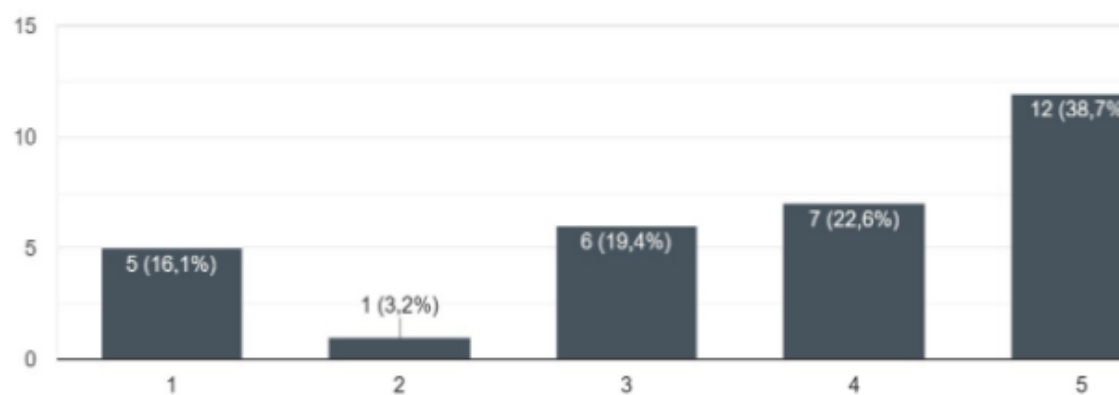


Fonte: O autor (2025)

Figura 8 – Percepção sobre o Viés de Recência.

Sinto que minha avaliação de desempenho reflete mais o que fiz recentemente do que o trabalho de todo o ano.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

Viés de Recência (Sentir que a avaliação reflete mais o que foi feito recentemente do que o trabalho de todo o ano) obteve a maior concentração de respostas positivas. A soma das categorias "Concordo" (4) e "Concordo Totalmente" (5) atinge 61,3% dos respondentes (22,6% + 38,7%), sendo esta a percepção dominante. Isso sugere que os gestores falham em documentar e ponderar o desempenho de forma contínua, permitindo que os eventos mais recentes (positivos ou negativos) influenciem desproporcionalmente o resultado final.

Similarmente, o Efeito Horns (ou Viés de Peso Único), mensurado pela afirmação "Uma única falha ou erro meu pesa muito mais na minha avaliação do que o histórico positivo de entregas," obteve uma concordância ainda mais crítica. A categoria "Concordo Totalmente" (5) sozinha atingiu 41,9%, e a concordância geral (4 e 5) somou 54,8%. Este resultado reforça a percepção de que os líderes tendem a focar no negativo (Teoria da Conservação de Recursos), desvalorizando o capital histórico do colaborador, o que gera frustração e desengajamento imediato.

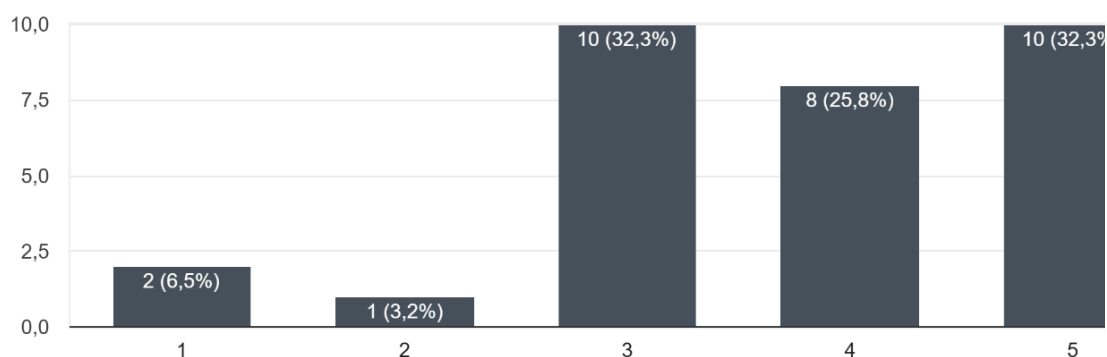
4.4. Viés de Afinidade e Favorecimento Subjetivo

A percepção de que a promoção é baseada em subjetividade ou preferência pessoal também é alta (figuras 9 e 10):

Figura 9 – Percepção sobre o Viés de Afinidade do gestor na avaliação.

Pessoas que têm algo em comum com o gestor (ex: mesma faculdade, mesmo estilo de vida) costumam ter avaliações melhores.

31 respostas

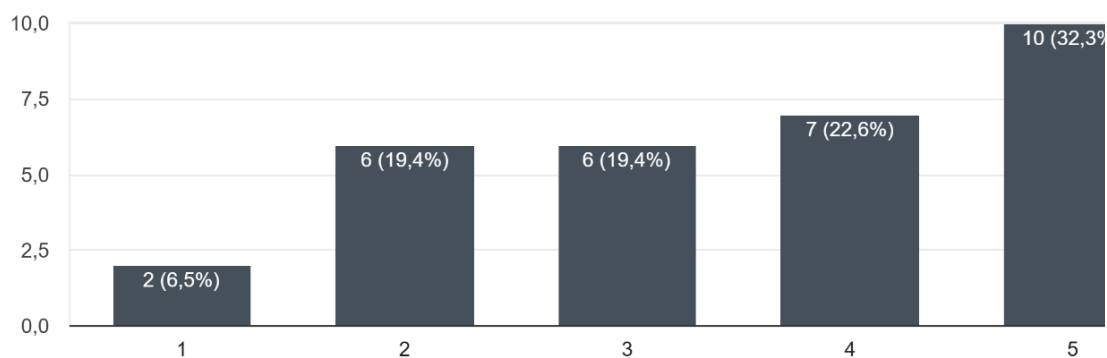


Fonte: O autor (2025)

Figura 10 – Percepção sobre o favorecimento subjetivo na decisão de promoção.

A decisão de quem é promovido na minha área parece ser mais sobre quem o líder "gosta" do que sobre quem tem o melhor resultado.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

Viés de Afinidade ("Pessoas que têm algo em comum com o gestor... costumam ter avaliações melhores"): A concordância (4 e 5) alcançou 58,1% (32,3% + 25,8%), enquanto 32,3% optaram pela neutralidade (3).

Decisão Subjetiva de Promoção ("A decisão de quem é promovido na minha área parece ser mais sobre quem o líder 'gosta' do que quem tem o melhor resultado"): A concordância total (4 e 5) somou 54,9%.

A forte percepção do Viés de Afinidade e da subjetividade na promoção valida a Teoria da Categorização Social, demonstrando que os colaboradores percebem ativamente o favoritismo pelo in-group (aqueles que compartilham características ou fit cultural com o líder). Este favoritismo é um ataque direto à Justiça Distributiva, pois a recompensa não é vista como baseada no mérito.

4.5. A Presença Acentuada dos Vieses de Gênero e Maternidade

Os vieses relacionados ao gênero e status parental se destacam pela alta taxa de concordância, confirmando as hipóteses levantadas na Fundamentação Teórica sobre o tratamento desigual de mulheres no ambiente de trabalho (figuras 11 e 12):

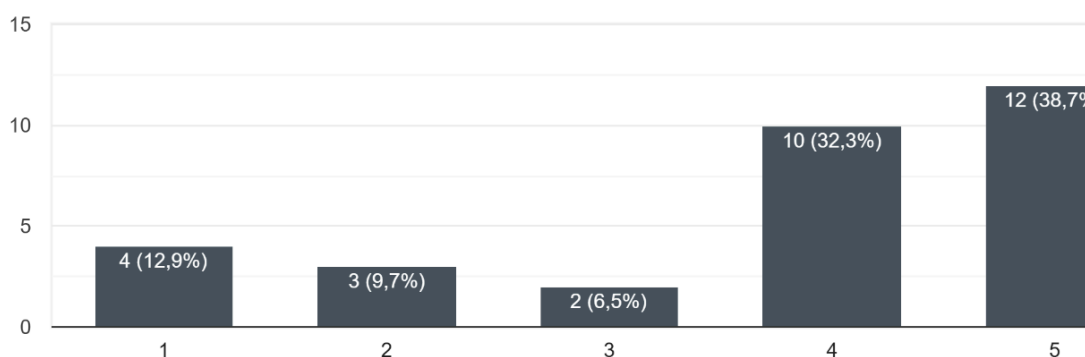
Figura 11 – Percepção sobre o favorecimento subjetivo na decisão de promoção.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Acredito que o fato de uma mulher ser mãe (ou ter potencial para ser) a coloca em desvantagem promoção ou na escolha para projetos importantes.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

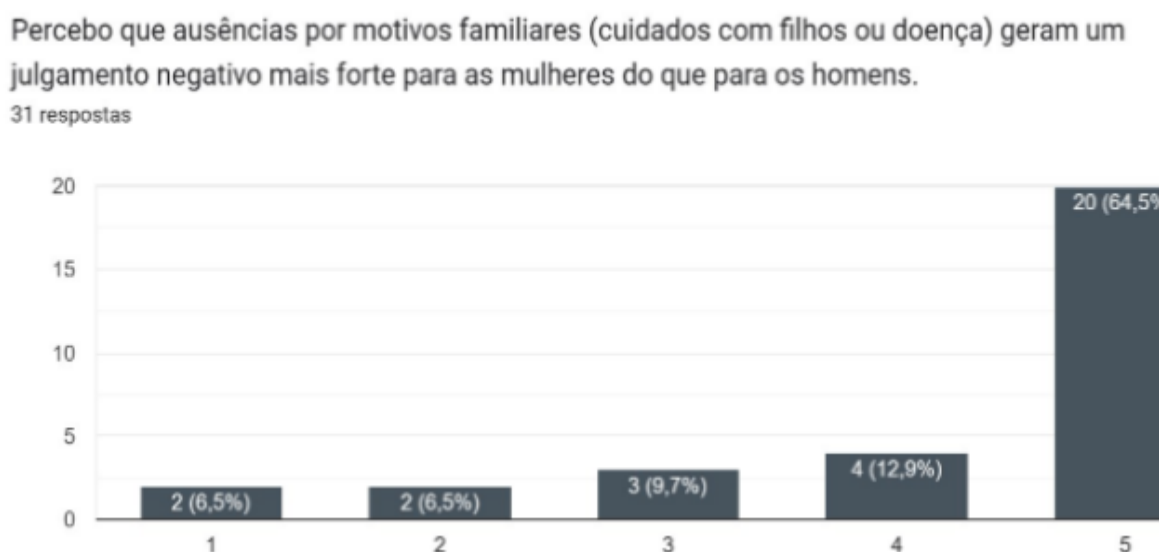
Viés de Maternidade/Gênero na Carreira ("Acredito que o fato de uma mulher ser mãe (ou ter potencial para ser) a coloca em desvantagem na promoção ou na escolha para projetos importantes"): A concordância total (4 e 5) alcançou 71% (32,3% + 38,7%), sendo o segundo maior índice do questionário. Este resultado, em uma amostra majoritariamente feminina (67,7%), sinaliza que a percepção de que a maternidade é um obstáculo profissional é amplamente internalizada. Enquanto o Viés na Cobrança de Ausências ("Percebo que ausências por motivos familiares... geram um julgamento negativo mais forte para as mulheres do que para os homens"): Este item obteve o índice de concordância mais alto da pesquisa, com impressionantes 77,4% (12,9% + 64,5%) concordando.

Estes resultados fornecem evidência robusta de que os vieses baseados em estereótipos de gênero e papel familiar são um componente crítico e percebido na injustiça organizacional, alinhando-se à Teoria da Conservação de Recursos (COR), onde mulheres mães precisam investir mais recursos (esforço e tempo) para mitigar o estereótipo negativo, enquanto os homens (pais) não enfrentam a mesma penalidade.

4.6. Percepção de Julgamento Externo

Duas formas de viés de estereótipo de gênero e julgamento subjetivo do potencial apresentaram resultados críticos, indicando uma falha na Justiça Procedural e Interacional no ambiente de trabalho (Figura 11 e 12):

Figura 11 – Percepção de Viés de Gênero na cobrança de ausências familiares.



Fonte: O autor (2025)

Figura 12 – Percepção de julgamento do potencial baseado em características externas.



Fonte: O autor (2025)

A afirmação "Sinto que meu potencial de crescimento é julgado com base em características como meu gênero, idade ou origem, e não apenas no meu desempenho," não gerou um consenso. As respostas foram polarizadas: 45,2% discordaram (1 e 2) e 35,5% concordaram (4 e 5), com 12,9% na neutralidade. A polarização pode ser um indicativo de que a percepção desse viés é fortemente dependente da identidade do respondente (grupos minoritários tendem a concordar, enquanto a maioria tende a discordar), o que será verificado na Análise de Variância (ANOVA).

Em resumo, a análise descritiva demonstra que a percepção de que a avaliação de desempenho é enviesada é o status quo para a maioria dos

respondentes, sendo os vieses mais críticos o de Maternidade/Gênero, o Viés de Recência e o Efeito Horns.

A próxima subseção apresenta a análise da Seção C do questionário, que mede a percepção dos colaboradores sobre a Justiça Organizacional, conforme a teoria de seus componentes (Justiça Distributiva, Procedimental e Interacional). Os resultados demonstram uma crítica acentuada à justiça nas recompensas, contrastando com uma percepção mais positiva no tratamento interpessoal.

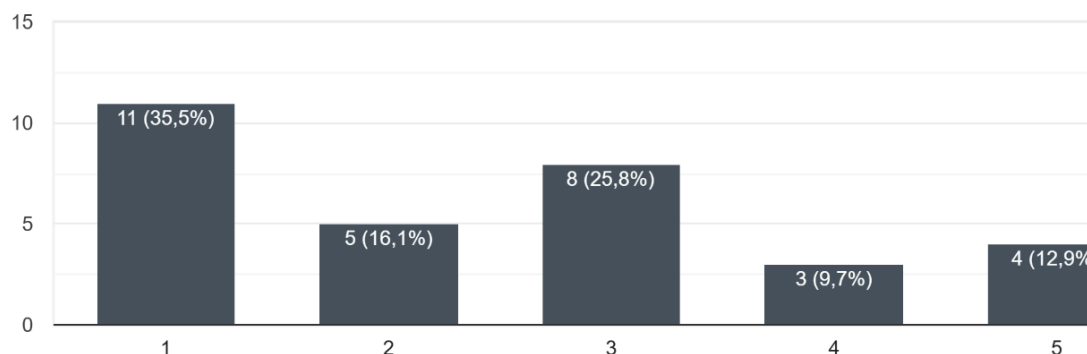
4.7. Justiça Distributiva: a Maior Fonte de Injustiça

A percepção sobre a Justiça Distributiva (Figura 13) revela-se o ponto mais crítico da pesquisa, indicando uma falha na equidade material. A discordância majoritária, que atinge 51,6% dos respondentes (soma das Escalas 1 e 2), demonstra que a recompensa (salário e bônus) não é vista como proporcional ao esforço e contribuição, o que atua como um forte preditor de insatisfação e desengajamento.

Figura 13 – Percepção sobre a proporcionalidade da recompensa (Justiça Distributiva).

A recompensa (salário, bônus) que recebo é proporcional ao meu esforço e contribuição.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

A Justiça Distributiva (relação entre esforço e recompensa) emerge como o ponto mais crítico e a principal fonte de descontentamento. A afirmação "A recompensa (salário, bônus) que recebo é proporcional ao meu esforço e contribuição" obteve o maior índice de discordância total (1) da pesquisa, com 35,5%. A discordância geral (somando 1 e 2) atinge 51,6% dos respondentes.

Este resultado é alarmante, pois a falta de percepção de justiça na distribuição de recompensas é um forte preditor de Intenção de Rotatividade e desengajamento (conforme a Teoria da Equidade). A alta taxa de discordância demonstra que, independentemente dos processos de avaliação (viesados ou não), os colaboradores sentem que o retorno financeiro e de reconhecimento não está alinhado com o investimento de seu capital

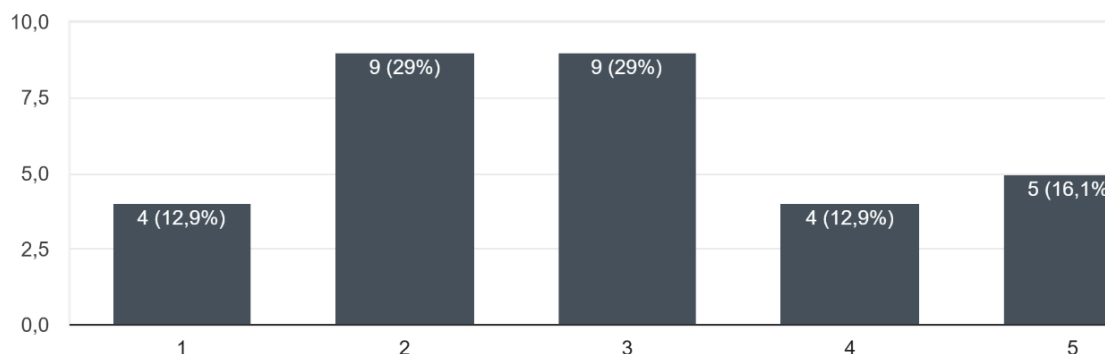
humano. Este achado sugere que a insatisfação é primeiramente material antes de ser puramente processual.

4.8. Justiça Procedimental: Baixa Clareza e Consistência

A percepção sobre a Justiça Processual (Figura 14) demonstra um ponto de vulnerabilidade crítica no ambiente de trabalho. A discordância majoritária, que atinge 41,9% dos respondentes (soma das Escalas 1 e 2), indica que os critérios de avaliação não são vistos como claros ou aplicados de forma igualitária.

Figura 14 – Percepção sobre a clareza e aplicação igualitária dos critérios de avaliação.

Os critérios usados na minha avaliação de desempenho são claros e aplicados igualmente a todos
31 respostas



Fonte: O autor (2025)

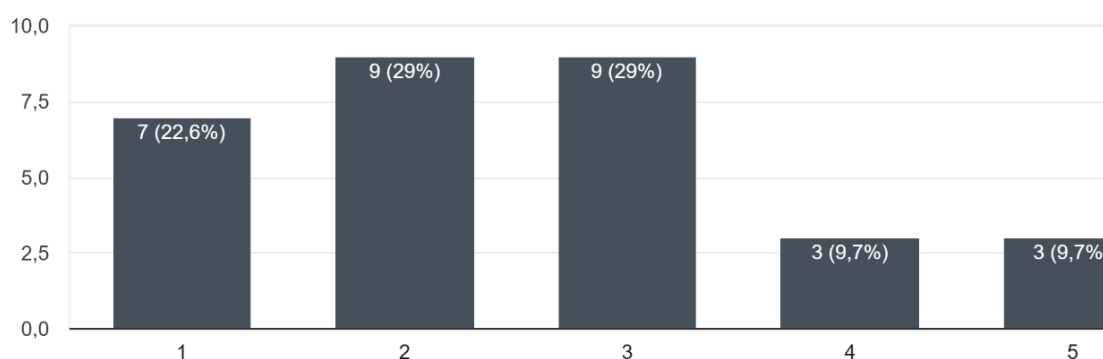
A percepção sobre a Justiça Processual (o "como" as regras são aplicadas) é marcada por ambiguidade e falta de consistência, o que é um terreno fértil para a atuação do viés inconsciente.

Clareza e Aplicação Igualitária: A afirmação "Os critérios usados na minha avaliação de desempenho são claros e aplicados igualmente a todos" gerou um padrão de respostas neutras e negativas. A discordância (1 e 2) somou 41,9% (12,9% + 29%), enquanto a concordância somou apenas 29%. O alto percentual de discordância indica que os processos de avaliação são vistos como não transparentes e inconstantes, o que diretamente viola o princípio da Justiça Processual e aumenta a suspeita de subjetividade (viés).

Figura 15 – Percepção sobre a consistência dos processos de promoção ao longo do tempo.

Os processos de promoção na empresa são consistentes ao longo do tempo.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

Consistência nos Processos de Promoção: A afirmação "Os processos de promoção na empresa são consistentes ao longo do tempo" reforça a fragilidade processual. A discordância (1 e 2) atinge 51,6% (22,6% + 29%), sendo que apenas 19,4% concordam ou concordam totalmente. Esta falta de consistência percebida é um fator de risco, pois, na ausência de regras estáveis, a decisão de promoção é automaticamente atribuída à preferência pessoal do gestor (Viés de Afinidade ou Subjetividade).

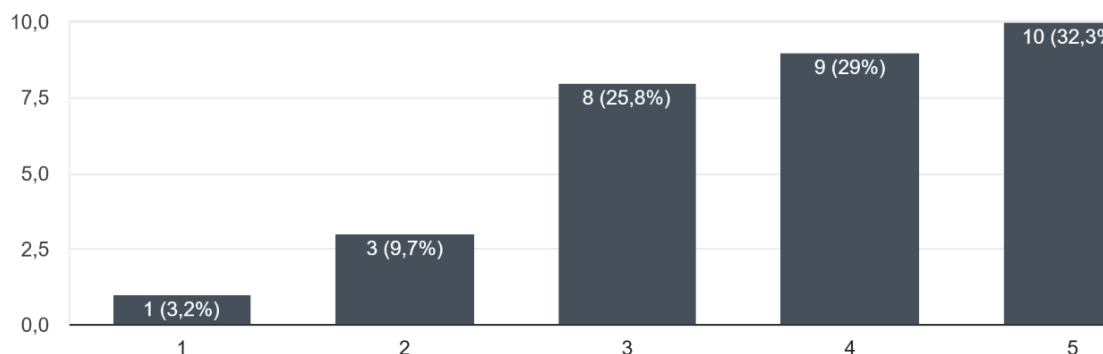
4.9. Justiça Interacional: O Único Ponto de Força

Em contraste com os achados anteriores, a Justiça Interacional (tratamento e respeito do gestor) é o único componente que apresenta uma percepção majoritariamente positiva. A afirmação "Meu gestor me trata com respeito e dignidade ao dar feedback sobre a avaliação" obteve uma concordância geral (4 e 5) de 61,3% (29% + 32,3%), com apenas 3,2% discordando totalmente (Figura 16).

Figura 16 – Percepção sobre o tratamento e dignidade do gestor no feedback.

Meu gestor me trata com respeito e dignidade ao dar feedback sobre a avaliação.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

Este resultado sugere que, embora os colaboradores questionem a justiça do resultado final (salário e promoção) e a justiça das regras (procedimentos), eles geralmente se sentem bem tratados pelos seus gestores diretos no momento da comunicação.

A análise da Justiça Organizacional demonstra uma erosão crítica nas justiças Distributiva e Procedimental. Há uma forte percepção de que a recompensa não é justa e que os processos não são claros ou consistentes. Apenas a Justiça Interacional se sustenta. O alto índice de discordância na Justiça Distributiva e Procedimental atua como uma variável mediadora crucial, pois a percepção de falta de clareza e inconsistência é o que permite que o Viés Inconsciente percebido (Seção B) seja interpretado como uma violação da confiança, alimentando o desengajamento.

Seguindo com a próxima subseção que visa analisar as variáveis dependentes da pesquisa, que mensuram o engajamento, a retirada de esforço e a intenção de rotatividade dos colaboradores. Os resultados demonstram um elevado risco de turnover e confirmam o vínculo direto entre a percepção de injustiça e o desengajamento.

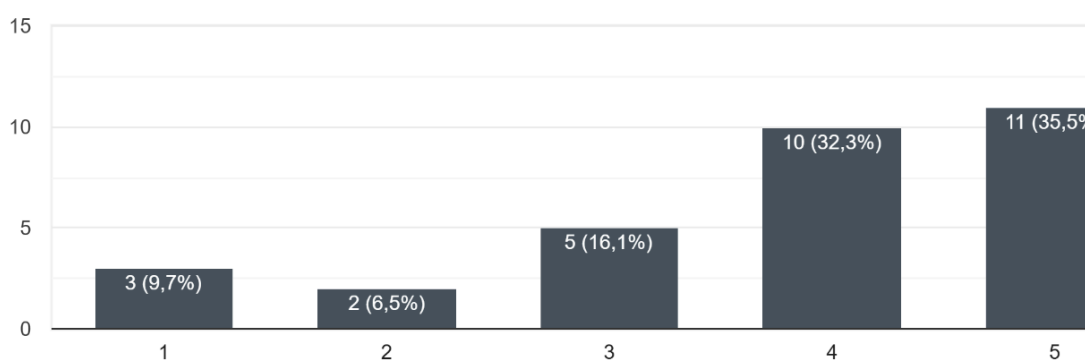
4.10. Risco Elevado de Rotatividade (turnover)

O índice mais crítico da seção é a Intenção de Rotatividade, mensurada pela afirmação "Tenho pensado ativamente em procurar outro emprego nos últimos 6 meses." A concordância com esta afirmação (somando 4 e 5) atinge 65,8% dos respondentes (32,3% + 35,5%), sendo que 35,5% concordam totalmente. (Figura 17)

Figura 17 – Intenção de rotatividade voluntária dos respondentes.

Tenho pensado ativamente em procurar outro emprego nos últimos 6 meses.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

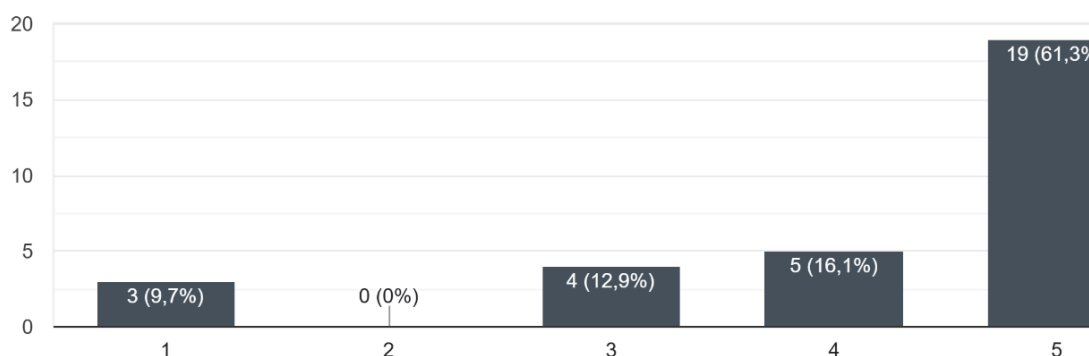
Este achado é um alerta substancial para a gestão de Recursos Humanos. Se mais de dois terços da amostra está ativamente pensando em deixar a organização, isso sugere uma erosão maciça da lealdade e do comprometimento. Tal resultado é consistente com o alto nível de percepção de viés e injustiça (analisados nas Seções B e C), corroborando a hipótese central do estudo de que a falha na equidade atua como um fator de expulsão de talentos.

4.11. Conexão Causal: Injustiça e Retirada de Esforço

A afirmação "Quando percebo uma injustiça no trabalho, minha vontade de me esforçar diminui imediatamente" obteve o índice de concordância mais alto de toda a pesquisa, com 77,4% (16,1% + 61,3%) dos respondentes concordando ou concordando totalmente, sendo que 61,3% concordaram totalmente (5). A discordância é praticamente inexistente (9,7% na opção 1 e 0% na opção 2).

Figura 18 – Relação entre a percepção de injustiça e a retirada imediata de esforço.

Quando percebo uma injustiça no trabalho, minha vontade de me esforçar diminui imediatamente
31 respostas



Fonte: O autor (2025)

Este resultado é a evidência comportamental chave do artigo. Ele confirma a teoria da Retirada de Esforço e a Teoria da Conservação de Recursos (COR), mostrando que o colaborador reage à perda de recursos (como a autoestima e a crença na meritocracia) com uma estratégia de coping defensiva, diminuindo sua energia e dedicação. A ausência de Justiça (Seção C) provoca uma reação imediata que se manifesta como o fenômeno do quiet quitting (desistência silenciosa).

4.12. Nível de Engajamento e Cultura de Inovação

As três figuras a seguir (figuras 19, 20 e 21) apresentam as variáveis dependentes da pesquisa, mensurando o Engajamento e a Produtividade. Os resultados demonstram que a motivação, o esforço extra e a segurança psicológica encontram-se fragilizados, evidenciando o impacto direto da

percepção de injustiça nos comportamentos dos colaboradores. A polarização nas respostas sugere que a amostra está dividida entre os que ainda se esforçam e os que já adotaram a estratégia de retirada de esforço.

Figura 19 – Nível de motivação e entusiasmo no trabalho dos respondentes.

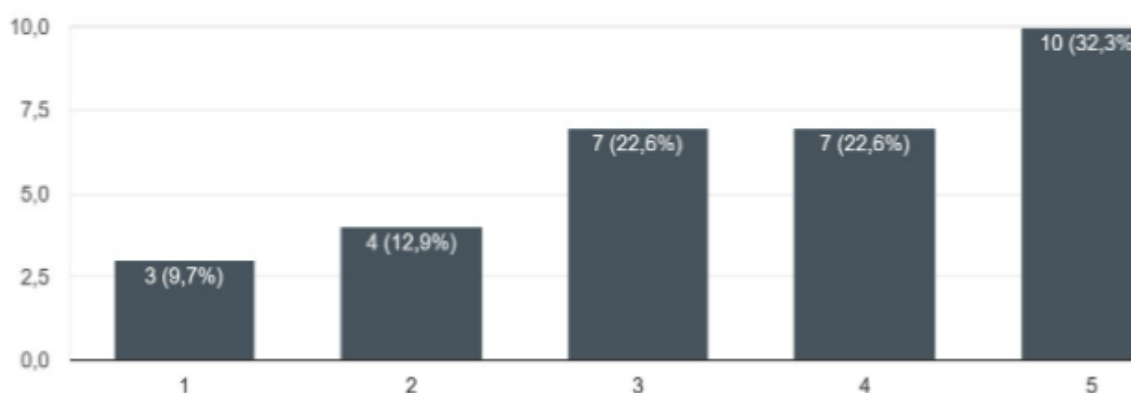


Fonte: O autor (2025)

Figura 20 – Nível de dedicação de tempo e energia além do estritamente necessário (Esforço Extra).

Eu dedico meu tempo e energia para fazer mais do que o estritamente necessário para o meu cargo.

31 respostas

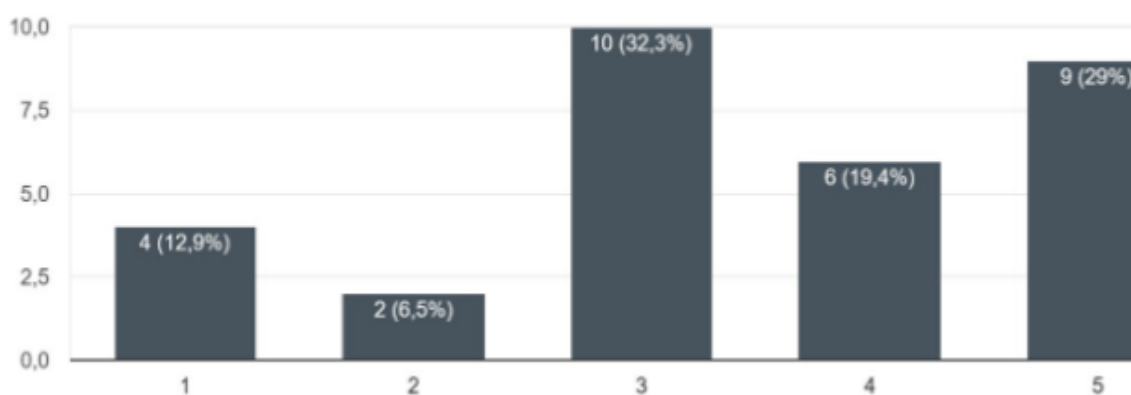


Fonte: O autor (2025)

Figura 21 – Percepção de segurança psicológica para propor ideias e inovações.

Sinto-me à vontade para propor ideias novas ou arriscadas, mesmo que haja chance de erro.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

O Engajamento é medido pelas variáveis de motivação e esforço.

- **Motivação:** A afirmação "Sinto-me motivado(a) e entusiasmado(a) com meu trabalho na maior parte do tempo" apresenta uma distribuição polarizada, com 38,7% de discordância (1 e 2) e 32,3% de concordância (4 e 5), além de 29% de neutralidade. A falta de entusiasmo em mais de um terço da amostra está diretamente ligada à falta de Justiça Distributiva (baixo salário/recompensa justa, conforme Seção C).
- **Esforço Extra:** A afirmação "Eu dedico meu tempo e energia para fazer mais do que o estritamente necessário para o meu cargo" também se polariza, com 45,2% concordando (4 e 5) e 22,6% discordando (1 e 2). Embora haja um grupo engajado, a minoria que discorda (que se recusa a fazer o esforço extra) é o grupo que está agindo em conformidade com a percepção de injustiça.
- **Inovação/Segurança Psicológica:** A prontidão para inovar ("Sinto-me à vontade para propor ideias novas ou arriscadas, mesmo que haja chance de erro") mostra uma polarização entre quem concorda (48,4%) e quem se mantém neutro ou discorda (51,6%). A hesitação em arriscar (discordância) é uma consequência direta da falta de segurança psicológica, pois em um ambiente percebido como injusto e enviesado (Seção B), o erro não é visto como aprendizado, mas como um pretexto para punição.

A análise das consequências comportamentais estabelece uma relação de causalidade perceptível entre a injustiça e o desengajamento. O risco de rotatividade é altíssimo, e o principal mecanismo de defesa dos colaboradores contra a percepção de viés e injustiça é a retirada imediata de

esforço, o que representa uma perda substancial de produtividade para a organização.

A subseção a seguir explora a percepção dos colaboradores sobre a imparcialidade no momento inicial de sua jornada na organização (Recrutamento e Seleção), que é o primeiro ponto de contato do Viés Inconsciente. Os resultados demonstram um contraste claro: embora os entrevistadores foquem em resultados, os fatores subjetivos e os canais de indicação dominam a percepção de decisão final.

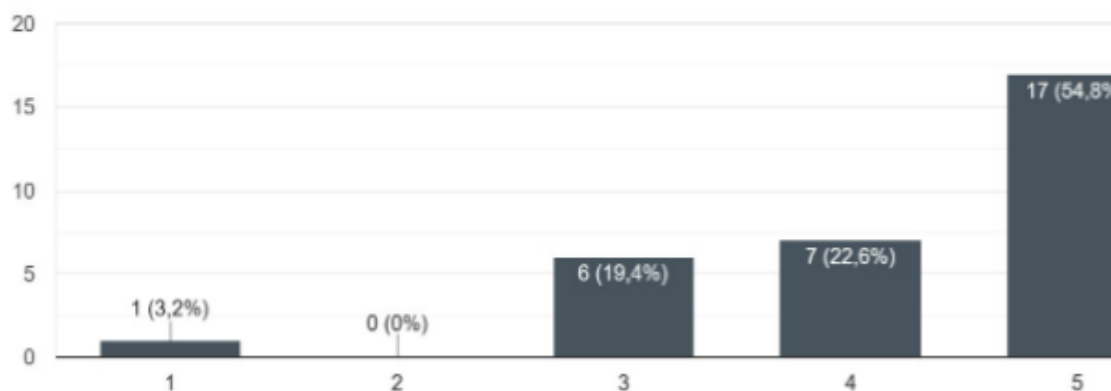
4.13. Prevalência do Viés de Afinidade e Indicação

O índice de concordância mais alto da seção está ligado diretamente ao Viés de Afinidade e à Injustiça Procedimental (figuras 22 e 23) relacionada ao canal de recrutamento:

Figura 22 – Percepção sobre o peso da indicação de funcionário/líder na decisão final.

Senti que o fato de um candidato ter sido indicado por um funcionário ou líder pesava mais na decisão final do que suas qualificações.

31 respostas

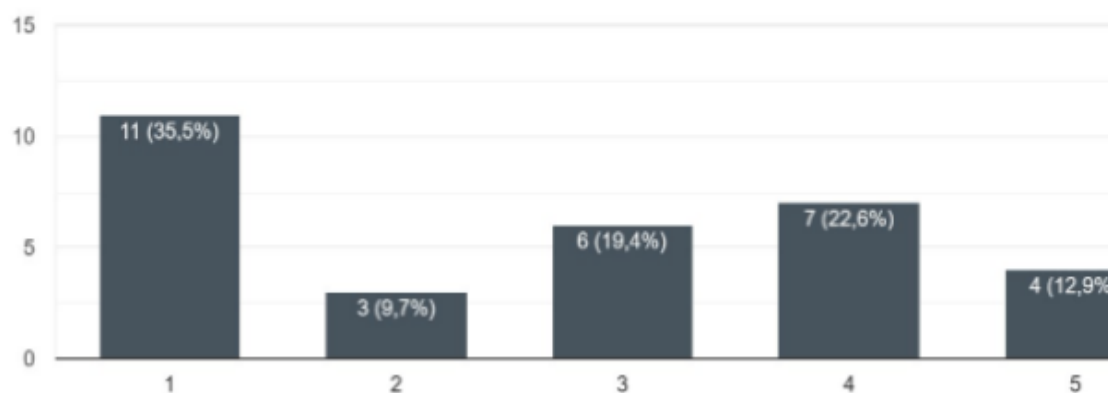


Fonte: O autor (2025)

Figura 23 – Percepção de interesse do recrutador por candidatos semelhantes a ele.

Eu senti que o recrutador demonstrava mais interesse por candidatos que se pareciam com ele em algum aspecto.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

- Viés de Indicação/Afinidade (Figura 22): A afirmação "Senti que o fato de um candidato ter sido indicado por um funcionário ou líder pesava mais na decisão final do que suas qualificações" obteve uma concordância expressiva de 77,4% (22,6% na opção 4 e 54,8% na opção 5). Este resultado é crítico, pois valida a percepção de que o Viés de Afinidade não é apenas interpessoal, mas está estruturado no processo de recrutamento, onde a rede social e a confiança pessoal substituem a avaliação meritocrática. A crença de que a indicação é o fator decisivo é um potente destruidor da Justiça Processual já na entrada.
- Viés de Afinidade Pessoal (Figura 23): A afirmação "Eu senti que o recrutador demonstrava mais interesse por candidatos que se pareciam com ele em algum aspecto" gerou um resultado polarizado, com 45,2% de discordância (1 e 2) e 35,5% de concordância (4 e 5). A polarização sugere que a percepção do Viés de Afinidade é mais forte entre os membros do out-group (conforme a Teoria da Categorização Social).

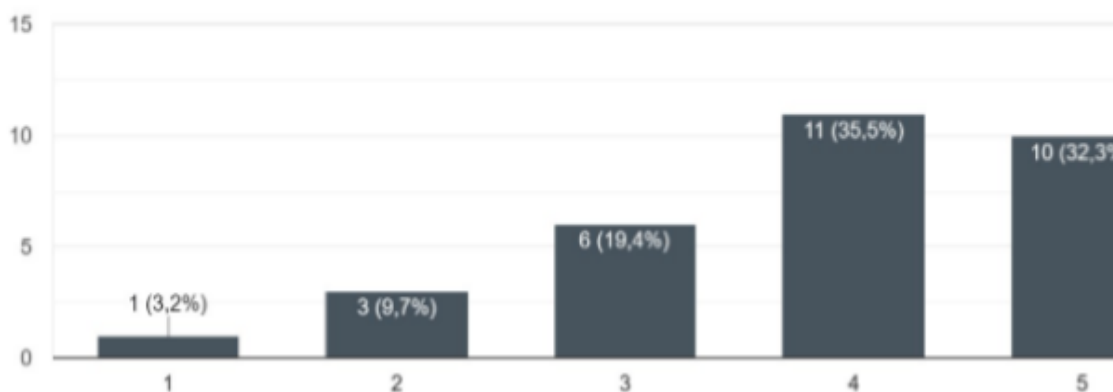
4.14. Julgamento Rápido e Clareza nos Critérios

Os resultados sobre o foco da entrevista indicam uma tendência positiva, mas com ressalvas processuais (figuras 24 e 25):

Figura 24 – Percepção sobre o foco das perguntas em habilidades e resultados na entrevista.

As perguntas focaram principalmente nas minhas habilidades e resultados de trabalho, e não em assuntos pessoais ou irrelevantes.

31 respostas

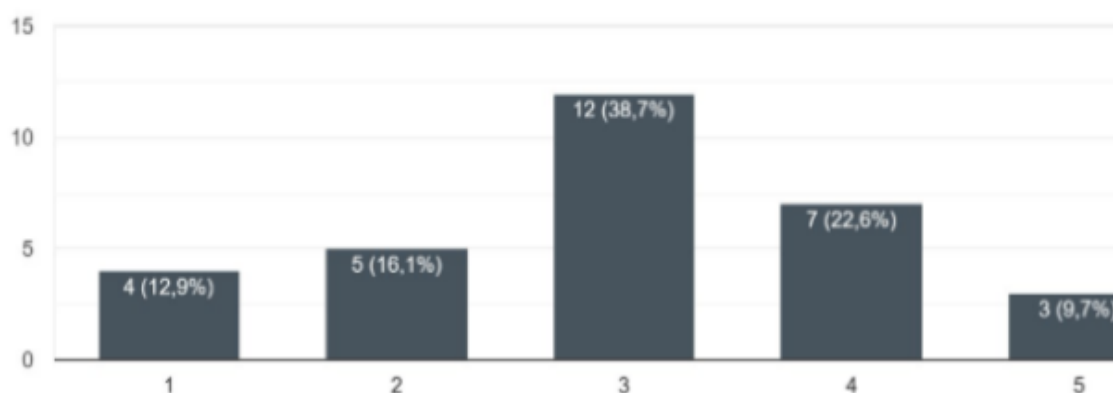


Fonte: O autor (2025)

Figura 25 – Percepção sobre a rapidez na decisão do avaliador (Viés de Primazia).

Senti que o avaliador (entrevistador) decidiu sobre mim muito rapidamente, logo no início da conversa.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

- Foco nas Habilidades: A afirmação "As perguntas focaram principalmente nas minhas habilidades e resultados de trabalho, e não em assuntos pessoais ou irrelevantes" obteve uma alta concordância de 67,8% (35,5% na opção 4 e 32,3% na opção 5). Este é um ponto de força do RH, indicando que o conteúdo das entrevistas é técnico e relevante, o que deveria apoiar a Justiça Procedimental.
- Decisão Rápida (Viés de Primazia): A afirmação "Senti que o avaliador (entrevistador) decidiu sobre mim muito rapidamente, logo no início da conversa" concentra 38,7% na neutralidade, com uma distribuição dispersa de concordância (32,3%) e discordância (29%). O alto índice de neutralidade/dispersão sugere que o Viés de Primazia pode atuar sutilmente, mas não é universalmente percebido.

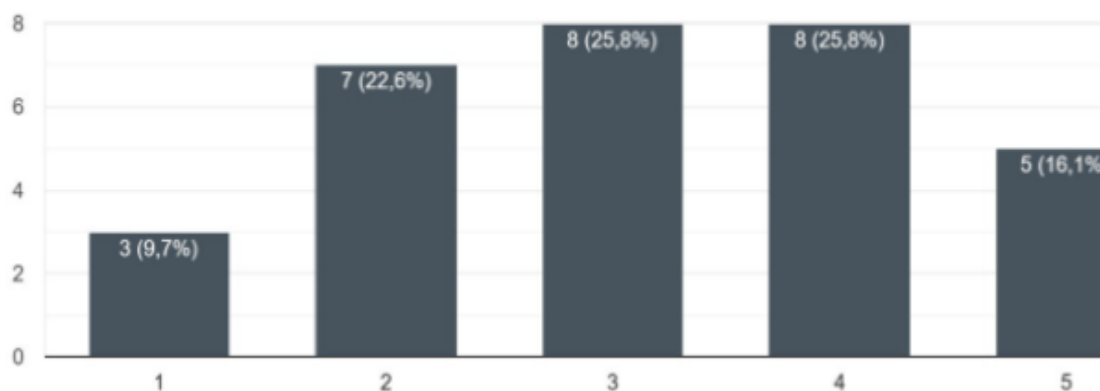
4.15. Vieses de Estereótipo: Maternidade e Inclusão

Apesar do foco técnico das perguntas, a percepção de subjetividade e vieses de estereótipo ainda são significativas (figuras 26 e 27):

Figura 26 – Percepção sobre o background individual ser visto como ponto positivo.

Senti que meu estilo, origem ou background foi visto como um ponto positivo para a empresa.

31 respostas

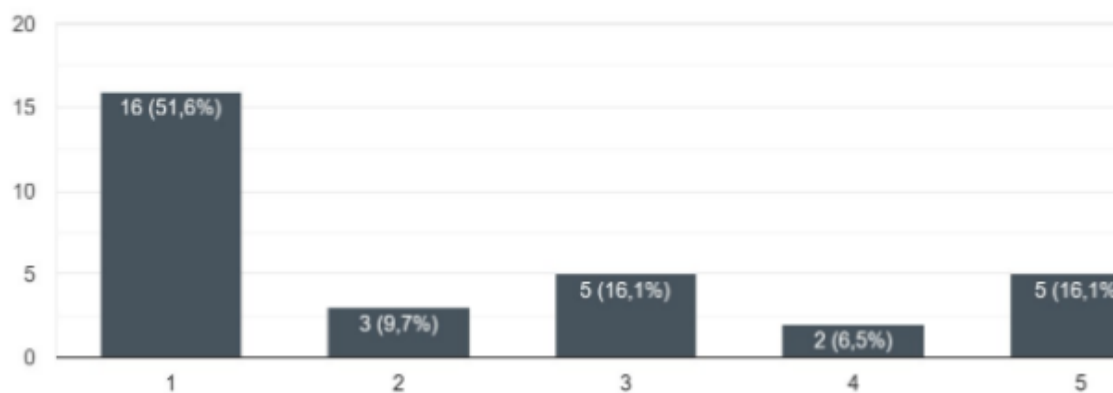


Fonte: O autor (2025)

Figura 27 – Percepção sobre questionamento de vida familiar e planos de filhos na avaliação.

Fui questionado(a) sobre minha vida familiar, planos de ter filhos ou com quem meus filhos ficariam (se aplicável), e senti que isso era parte da avaliação.

31 respostas



Fonte: O autor (2025)

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

- **Viés de Estereótipo (Origem/Background):** A afirmação "Senti que meu estilo, origem ou background foi visto como um ponto positivo para a empresa" obteve uma concordância de 41,9% (25,8% na opção 4 e 16,1% na opção 5). No entanto, quase 32% discordaram ou se mantiveram neutros. Este resultado indica que a sensação de que a diversidade é ativamente valorizada é significativa, mas não universal, o que sugere a persistência de Viés de Estereótipo em parte do processo.
- **Viés de Maternidade/Gênero:** A afirmação "Fui questionado(a) sobre minha vida familiar, planos de ter filhos ou com quem meus filhos ficariam... e senti que isso era parte da avaliação" obteve a maior discordância da seção (51,6% na opção 1). A alta discordância é um resultado positivo, sugerindo que a prática antiética de questionar diretamente a vida familiar (viés de maternidade explícito) não é comum ou foi bem mitigada na amostra geral. No entanto, é fundamental analisar este resultado em contraste com a Seção B, onde o Viés de Maternidade é percebido ativamente após a contratação.

Os resultados da Seção E indicam um paradoxo: a empresa consegue manter um bom foco técnico nas entrevistas, mas falha criticamente ao permitir que o Viés de Indicação (Afinidade) seja percebido como o fator decisivo. A forte crença no poder da indicação compromete a Justiça Procedimental na fase de Recrutamento, criando um ambiente onde a rede de contatos é vista como mais valiosa do que o mérito individual, o que alimenta a desconfiança e o posterior desengajamento.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o impacto da percepção de vieses inconscientes e da subsequente injustiça organizacional nas atitudes de engajamento e intenção de rotatividade dos profissionais. Em resposta ao problema de pesquisa, os resultados confirmam que a percepção de viés age como um potente destruidor da Justiça Organizacional e do Capital Humano.

O objetivo de identificar a relação entre a percepção de viés e a justiça foi plenamente atingido. Os dados demonstram que o Viés de Indicação/Afinidade e o Viés de Maternidade/Gênero são ativamente percebidos pelos colaboradores. A alta concordância nos relatos de favoritismo e tratamento desigual corrói a Justiça Processual e a Justiça Distributiva, onde a recompensa não é vista como proporcional ao esforço, corroborando as proposições de Adams (1965) e Cropanzano et al. (2001).

As hipóteses centrais da pesquisa são confirmadas: a percepção de injustiça gera consequências comportamentais negativas. A Intenção de Rotatividade atinge 65,8% dos respondentes, e a retirada imediata de esforço alcança 77,4% de concordância. Os colaboradores utilizam a redução do engajamento como estratégia de enfrentamento (Teoria da Conservação de Recursos, Hobfoll, 1989) contra o tratamento desigual percebido.

O estudo aponta que o Viés de Maternidade é o viés de estereótipo percebido com maior intensidade, e que a alta taxa de discordância na Justiça Distributiva (recompensa) é a principal variável motivacional que impulsiona o desejo de desligamento. Revela-se ainda que o RH deve focar na mitigação do Viés de Indicação, que atua como um sabotador estrutural da meritocracia já na fase de recrutamento (Tajfel; Turner, 1986).

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

O trabalho corrobora o modelo de mediação da Justiça Organizacional, demonstrando que a percepção de viés (Viés de Afinidade, Maternidade) se manifesta como uma violação da Justiça, que, por sua vez, prediz o desengajamento (consequências da Teoria da Conservação de Recursos). O alinhamento dos achados com a Teoria da Categorização Social (Tajfel; Turner, 1986) valida o impacto psicossocial da dicotomia in-group/out-group no contexto do RH.

Os achados indicam a urgência de o RH Estratégico substituir processos subjetivos por avaliações estruturadas e objetivas (conforme a literatura de mitigação de vieses, como sugerido por Kahneman, 2011) e investir em treinamento de líderes para neutralizar vieses de gênero e Viés de Recência, restaurando a credibilidade processual.

A principal limitação reside na amostra não probabilística, por conveniência, o que impede a generalização estatística para a população brasileira. Sugere-se que futuras pesquisas adotem um delineamento longitudinal ou uma abordagem mista com foco em entrevistas aprofundadas com líderes (o agente do viés), a fim de verificar a causalidade direta e as estratégias de mitigação implementadas e seus resultados no longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAPSO. Preconceito, cultura e subjetividade: uma análise comparativa de dois posicionamentos teóricos. Anais do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO, 2009. Disponível em:

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

<https://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf>

Acesso em: 18 de outubro de 2025.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. p. 267-299.

AITA, E. B.; FACCI, M. G. D. Subjetividade: uma análise pautada na Psicologia histórico-cultural. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 16, n. 1, p. 119-126, 2011. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682011000100005. Acesso em: 19 de outubro de 2025.

ALURA. Efeito horn: o que é, como evitar na avaliação e na contratação. [S. l.], [2025]. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/efeito-horn>. Acesso em: 21 de outubro de 2025.

ASHMORE, R. D.; BARDEN, J. Stereotypes. In: WRIGHT, J. D. (Ed.). *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2012.

CAIENA. O viés inconsciente e seu impacto no ambiente de trabalho. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.caiena.net/blog/vies-inconsciente-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 21 de outubro de 2025.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CKZ DIVERSIDADE. Vieses Inconscientes. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://ckzdiversidade.com.br/o-que-sao-os-vieses-inconscientes-ckz-diversidade/>. Acesso em: 19 de outubro de 2025.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

CROPANZANO, R. et al. The relationships between organizational justice and work attitudes and behaviors: An examination of justice research artifacts. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 6, p. 1018-1024, 2001.

DIAS, Guilherme. Vieses inconscientes: o que são, exemplos e como combatê-los. Gupy, [S. l.], 22 jul. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/vieses-inconscientes>. Acesso em: 19 de outubro de 2025.

DRUCKER, P. (1993) In: UNAERP. Capital Humano: A riqueza organizacional. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.unaerp.br/documentos/4000-capital-humano-riqueza-organizacional/file>. Acesso em: 21 de outubro de 2025.

FAJE. Faculdade Jesuíta de Filosofia e Teologia. Subjetividade e teoria crítica da sociedade. *Percurso*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 157-170, 2013.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v19n2/v19n2a02.pdf>.

Acesso em: 19 de outubro de 2025.

FEEDZ. Como evitar vieses inconscientes na avaliação de desempenho. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/vieses-inconscientes/>. Acesso em: 21 de outubro de 2025.

FERRACCIU, S. Capital humano: qual a importância e como desenvolver? Gupy, 12 maio 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/capital-humano>. Acesso em: 17 de outubro de 2025.

FIA. Fundação Instituto de Administração. Diversidade e Inclusão: entenda a diferença e como promover nas empresas. Blog FIA, 2022. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>. Acesso em: 18 de outubro de 2025.

FLEURY, M. T. L. A gestão da diversidade nas organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GOV.BR. Homenagem a Daniel Kahneman. Portal Gov.br, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/inovacao-governamental-carreiras-transversais/inovacao-governamental/cinco/cinforme/edicao-4-2024/metodologia>. Acesso em: 25 de outubro de 2025.

GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, v. 44, n. 3, p. 513-524, 1989.

HOLVINO et al. (2004) In: CERQUEIRA, A. M. Gestão da Diversidade e da Inclusão nas Organizações. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal da Bahia, Salvador, 2023. Disponível em: https://portal.ifba.edu.br/salvador/ensino/cursos/superior/graduacao/administracao/1.2/ALINE_CERQUEIRA.pdf. Acesso em: 18 de outubro de 2025.

INTEGRAÇÃO ESCOLA DE NEGÓCIOS. Diversidade e inclusão nas empresas. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://integracao.com.br/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 18 de outubro de 2025.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAHNEMAN, D. Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

LEITÃO, A. S.; DIAS, E. R.; BRITO, A. L. P. de. A normalização da diferença nas relações laborais. *Revista da AJURIS*, Porto Alegre, v. 47, n. 150, p. 65-98, 2020.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

J.; GREENBERG, M. S.; WILLIS, R. H. (Eds.). Social exchange: Advances in theory and research. New York: Plenum Press, 1980. p. 27-55.

LIMA, V. M. de. A valorização do capital humano e suas contribuições para organizações. GETEC, Campo Grande, v. 9, n. 23, p. 88-101, 2020. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2251>. Acesso em: 21 de outubro de 2025.

LIPPMANN, W. Public opinion. New York: Harcourt, Brace and Company, 1922.

MARQUES, I. R.; SILVA, T. M. Importância do RH & das Lideranças para a estratégia e sustentabilidade organizacional. Cadernos de Graduação, Anápolis, v. 8, n. 2, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20210708215111.pdf>. Acesso em: 17 de outubro de 2025.

ONU MULHERES. Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina "vieses inconscientes". São Paulo: ONU Mulheres, 2016. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf. Acesso em: 19 de outubro de 2025.

REPOSITÓRIO ENAP. Aula 2.2 teorias de processamento dual. [S. l.]: Escola Nacional de Administração Pública, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4091/4/24abr2019Aula%202.2%20>. Acesso em: 25 de outubro de 2025.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

RESEARCHGATE. A teoria dos dois sistemas de Kahneman. [S. l.], 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/348907184_A_teoria_dos_dois_sist
Acesso em: 25 de outubro de 2025.

RHLAB. 5 vieses inconscientes em processos seletivos. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://rhlab.co/rh-marketing/5-vieses-inconscientes-em-processos-seletivos/>. Acesso em: 21 de outubro de 2025.

SELPE. 7 Vieses Inconscientes para eliminar no seu RH. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/vieses-inconscientes/>. Acesso em: 21 de outubro de 2025.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Eds.). The social psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. p. 33-47.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Eds.). Psychology of intergroup relations. Chicago: Nelson-Hall, 1986. p. 7-24.

TICKET. Como identificar e reduzir os impactos do viés inconsciente no trabalho. Blog Ticket, 2021. Disponível em: <https://www.ticket.com.br/blog/pessoas-e-gestao/vies-inconsciente/>. Acesso em: 19 de outubro de 2025.

UNAERP. Capital Humano: A riqueza organizacional. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.unaerp.br/documentos/4000-capital-humano->

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

[riqueza-organizacional/file](#). Acesso em: 20 de outubro de 2025.

¹ Discente do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos. Fatec Baixada Santista Rubens Lara.

² Docente do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos. Fatec Baixada Santista Rubens Lara. Doutora em Engenharia Química (Escola Politécnica da USP). E-mail: luciana.guimaraes4@fatec.sp.gov.br