

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E
NEGÓCIOS
Departamento de Economia**

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NO PROCESSO ADMISSÃOAL
SOB A PERSPECTIVA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL**

Orientador: Prof^o Dr. Veneziano de Castro Araújo
Orientanda: Camila Aparecida Belam

**OSASCO
2023**

CAMILA APARECIDA BELAM

DESIGUALDADE DE GÊNERO NO PROCESSO ADMISSÃO SOB A
PERSPECTIVA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de São Paulo como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Dr. Veneziano de Castro Araújo

OSASCO
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco, CRB-8: 3998, e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B425d BELAM, Camila Aparecida
Desigualdade de gênero no processo admissional sob a perspectiva da economia comportamental / Camila Aparecida BELAM. - 2023.
38 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Ciências Econômicas) - Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Osasco, 2023.

Orientador: Veneziano de Castro Araújo.

1. Mulher. 2. Mercado de trabalho. 3. Economia comportamental. 4. Gênero. 5. Preconceito. I. Araújo, Veneziano de Castro, II. TCC - Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 330

CAMILA APARECIDA BELAM

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NO PROCESSO ADMISSIIONAL SOB A
PERSPECTIVA DA ECONOMIA COMPORTAMENTAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
São Paulo como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Veneziano de Castro
Araújo

Aprovado em 09 de janeiro de 2023

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Veneziano de Castro Araújo
Universidade Federal de São Paulo

Profa. Dra. Luciana Rosa de Souza
Universidade Federal de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que tiveram importante presença desde o momento do vestibular antes de ingressar ao curso, bem como aqueles que me ajudaram no momento mais decisivo da minha vida à época.

Aos meus pais, devo a minha gratidão mais sincera, pois em momento algum me deixaram desamparada frente aos desafios que a vida acadêmica possui, sempre forneceram os melhores conselhos quando precisei em momentos de estudos e agora nessa reta final com a estruturação da monografia.

À minha família agradeço o carinho e por manterem minha garra em ser uma das poucas pessoas que estudei em uma instituição de ensino público superior e mantiveram minha fé com relação às incertezas do futuro.

Aos professores e, principalmente, ao meu orientador, que me auxiliou em tantos questionamentos e deu luz às ideias que estão contidas neste trabalho, além do apoio e disponibilidade em ter aceitado a mim como sua orientanda.

Agradeço também às amigas que cultivei neste caminho, pois fizeram todo o processo se tornar o menos doloroso e mais empático nestes quatro anos e as adversidades que vivemos, pelo companheirismo mesmo em um período em que o estar separado se fez presente em nossas rotinas e aos ensinamentos tão plurais que, com certeza, levarei para a vida.

Por último, mas não menos importante, agradeço a Deus e a minha pessoa, que em conjunto trabalhamos da melhor forma que poderíamos em cada momento, superando limitações e atingindo resultados. Este é o produto de muitas horas de estudos e dedicação, tenho orgulho e sei que cada palavra valeu a pena.

RESUMO

Diversos trabalhos apontam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres devido a discriminação de gênero para assumirem papéis importantes no mundo empresarial, científico e político. Esses entraves estão associados a comportamentos estereotipados e viesados que permeiam a própria sociedade e muitas vezes levam longos períodos para serem superados. No mundo empresarial, a desigualdade compõe este processo mesmo quando não consciente, dado às mulheres nos processos seletivos. Por isso, buscando promover um mercado de trabalho mais equitativo, é necessário encontrar formas de promover tratamento mais igualitário para as mulheres nos processos seletivos das empresas. No entanto, até o período recente, poucos mecanismos (fora a adoção de cotas de gênero para vagas de trabalho) foram propostos. Neste contexto, a presente monografia busca utilizar elementos da Economia Comportamental para explicar as origens de alguns vieses discriminatórios neste processo e propor formas de *nudges* para mitigar tais vieses sem ter que necessariamente recorrer à adoção das cotas. A presente proposta poderia servir para complementar essa lei ou para ser utilizada em locais onde não seja oportuna a adoção de tais medidas.

PALAVRAS CHAVES: mulher, mercado de trabalho, Economia Comportamental, gênero, preconceito.

ABSTRACT

Several works point out the difficulties faced by women due to gender discrimination to assume important roles in the business, scientific, and political worlds. These obstacles are associated with stereotyped and biased behaviors that permeate society itself and often take long periods to be overcome. In the business world, inequality composes this process even when not conscious, given to women in selection processes. Therefore, seeking to promote a more equitable labor market, it is necessary to find ways to promote more equal treatment for women in the selection processes of companies. However, until the recent period, few mechanisms (besides the adoption of gender quotas for job openings) have been proposed. In this context, the present monograph seeks to use elements from Behavioral Economics to explain the origins of some discriminatory biases in this process and to propose nudges to mitigate these biases without necessarily having to resort to the adoption of quotas. This proposal could be used to complement this law or to be used in places where the adoption of such measures is not opportune.

KEY WORDS: women, labor market, Behavioral Economics, gender, prejudice.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTO	8
1.2 RELEVÂNCIA.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 ECONOMIA COMPORTAMENTAL	14
2.1.2 IMPACTO DAS HEURÍSTICAS NA DECISÃO.....	16
2.2 MERCADO DE TRABALHO E A DESIGUALDADE DE GÊNERO.....	17
2.3 NUDGE.....	20
3. METODOLOGIA	21
3.1 MÉTODO.....	21
4. RESULTADOS	22
4.1 HEURÍSTICAS E VIESES QUE PODEM AFETAR A CONTRATAÇÃO	22
4.1.2 FRAMING	22
4.1.3 EFEITO POSSE.....	24
4.1.4 AVERSÃO À PERDA.....	25
4.1.5 DISPONIBILIDADE	26
4.2 PROPOSTA DE NUDGES IGUALITÁRIOS DE GÊNERO PARA A CONTRATAÇÃO E VIESES QUE CONTRIBUAM PARA O RESULTADO	26
4.2.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	27
4.2.2 PRIMING.....	29
4.2.3 EFEITO POSSE E A IDEIA DE PERDAS E GANHOS	30
4.2.4 CONSOLIDAÇÃO DAS PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS PARA OS VIESES PRESENTES NOS PROCESSOS SELETIVOS	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

A raiz histórica de pensamento que defende que as mulheres deveriam servir exclusivamente para cuidar do lar e promover a reprodução foi superada com o passar dos séculos. No entanto, a superação desta visão social não exclui que certos pensamentos e comportamentos discriminatórios sejam repassados entre as gerações até os dias mais atuais, atingindo o mercado de trabalho com a presunção de que assim se impulsiona a maximização de lucros das empresas (BLAU E WINKLER, 2013).

Dentre os fatores que mais originam as diferenças ocupacionais entre homens e mulheres no mercado de trabalho, há a importante questão racial (ARROW, 1971), mas o salário é o ponto chave (BLAU E WINKLER, 2013). Segundo as autoras, esse diferencial de salário entre os gêneros masculino e feminino pode ser decomposto em diferentes causas, entre tantas as autoras destacam: causas naturais (como força, foco, habilidades de comunicação), quantidade de filhos – e a possibilidade de engravidar -, cuidados com a casa e o respectivo sustento da família.

O fato de a mulher ter dupla ou tripla jornada relaciona-se com a circunstância dela de pensar além de si mesma (ao pensar nos filhos e na família), o que a leva a buscar por um “salário de reserva” mais elevado (MONTE, RAMALHO E PEREIRA, 2011). Assim, as mulheres acabam buscando carreiras que atendam a essa demanda.

Considerando todas as variáveis, é importante salientar que elas carregam consigo outra situação vivida por parte das mulheres no mercado de trabalho, o conhecido “teto de vidro” (glass ceiling). Esse conceito foi introduzido no âmbito profissional das mulheres em meados da década de 1980 por jornalistas estadunidenses do Wall Street Journal, época em que a entrada feminina no mercado de trabalho foi bastante massiva (JOHNSON, 2003). O “teto de vidro” é caracterizado pelas barreiras invisíveis que dificultam a progressão de carreira das profissionais do sexo feminino, sendo mais aparente quando comparada à hierarquia ocupada por homens nas empresas (ROCHA, 2005). Isso também

ocorre em razão de a maioria dos Conselhos responsáveis pelas promoções serem, até então, majoritariamente masculinos, reproduzindo um padrão estereotipado do funcionário esperado para atingir a promoção (MADALOZZO, 2011).

Outro ponto a se averiguar na questão do “teto de vidro” é o fato de que essas atitudes apenas replicam de maneira mais profunda a dominação de gênero, convertendo a perdas do que já foi conquistado pelas mulheres que alcançaram o seu destaque profissional (BOURDIEU, 2007). Também é sabido que mesmo em carreiras consideradas mais “femininas”, a possibilidade de homens conseguirem posteriores promoções são maiores do que as mulheres que ocupam os mesmos cargos, ratificando que esse comportamento não ocorre somente por capacidade ou especialização entre os profissionais, mas sim por desigualdades de gênero (HULTIN, 2003).

Visando reduzir estas discrepâncias no mercado de trabalho, alguns grupos e empresas, as vezes até mesmo apoiados pelos governos através de políticas públicas, vem buscando criar mecanismos internos ao ambiente corporativo que permitam à mulher se desenvolver dentro do mercado de trabalho a fim de obter remunerações equiparadas aos homens em mesmas condições. Entre estas práticas, é possível citar a geração de cotas para mulheres, com processos seletivos exclusivos a elas nas grandes empresas. Em outros casos, mesmo quando não há a inserção da cota na rotina da empresa, empresas propõem mecanismos como metas de contratação feminina e programas de estágio e seniores que projetem a efetivação dessas meninas (VIEIRA, 2021).

Nesse contexto como um todo, o presente trabalho tem como foco principal o momento no qual ocorre a inserção da mulher no mercado de trabalho ou em uma vaga específica. Sem dúvida alguma, um processo seletivo no mercado de trabalho desigual gerará condições que irão dificultar o desenvolvimento profissional das mulheres e levarão a um desempenho inferior delas. Sendo assim, essa monografia busca observar como os comportamentos segregadores influenciam na admissão feminina em comparação à masculina, apresentando através da Teoria Econômica Comportamental vieses, heurísticas e *nudges* que estão presentes no processo da problemática e solução.

Além disso, este trabalho tem foco em analisar a discriminação de gênero no processo de seleção de novos trabalhadores pela empresa, ainda que estas possam ocorrer em outros momentos da carreira do indivíduo. É importante ter em conta que, ao utilizar a Economia Comportamental como ferramenta de análise, o presente trabalho adota uma linha diferente delineada ao impor cotas, pois visa mitigar os vieses heurísticos que amplificam a discriminação e estão diretamente ligados ao exercício decisivo do indivíduo. Para isso, envolve primeiramente discutir quais vieses estão presentes no momento da seleção do candidato e, assim, observar quais podem ser utilizados para agirem como *nudges* a fim de reduzir as discrepâncias.

1.2 RELEVÂNCIA

À medida que a sociedade se tornou mais volátil e modificada, o pensamento acerca de muitos fundamentos gerais foi alterado para novas formas de se observar o mundo. Entretanto, quando se discorre sobre qual é o papel da mulher e qual a sua “funcionalidade”, os resultados observados são ambíguos, pois parte da população já observa avanços suficientes na relação parental e de gênero que está inserida desde o início da humanidade. Porém, boa parte da sociedade ainda sente que há enorme carência em relação a ferramentas e leis que possam ser promulgadas a fim de reduzir esse problema que persiste no momento mais atual.

É neste ponto que deve entrar em discussão a missão de se abrir e facilitar os caminhos para uma melhor qualidade de vida às mulheres. Uma vez que, na sociedade atual, capitalista, um dos papéis sociais centrais é o trabalho, parte das iniciativas deve estar presente nesse campo do estudo, afinal, várias são as barreiras existentes e pré-postas ao gênero antes de adentrar ao mercado ou ocupá-lo novamente.

Então, neste ponto que cabe a compreensão do problema e, a partir dela acrescentar ao ferramental já existente novas formas de se buscar mitigar este “*gap*” salarial entre homens e mulheres que compromete a vida de várias cidadãs diariamente. É importante salientar que mudanças nesse setor vão além da manutenção de atitudes de recrutadores, pois os resultados impactam vidas de

famílias e progressivamente de futuras representantes no mercado profissional, um efeito benéfico progressivo auxilia tanto no presente dessas mulheres quanto no futuro de suas famílias.

Portanto, é a partir do aprendizado das raízes das causas da desigualdade de gênero que será possível progredir em medidas que visam o futuro equilíbrio (ainda que mais fortalecido no longo prazo) e manuseio de políticas para o mercado de trabalho que irão impactar a sociedade em sua totalidade e destruindo vieses que ocasionam o problema que será convertido em oportunidades e perspectiva de futuro dessas profissionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e tecnológico, diversas características são requisitadas pelas empresas em um processo seletivo, além das aptidões curriculares, a seleção de um candidato é mais profunda do que se imagina.

Ademais, é notório observar que a luta e inserção das mulheres no mercado de trabalho mudou de forma significativa as corporações e suas hierarquias. Todavia, ainda existem muitos empasses encontrados por elas quando se fala sobre reconhecimento e até mesmo da ocupação de cadeiras importantes. As redes sociais vêm se tornando importantes meios de denúncia para tais preconceitos enfrentados, expondo realidades de processos e comportamentos de líderes que promovem a segregação ao invés da inserção dessas mulheres em suas empresas, mas apenas a exposição desses agentes acaba por não ser tão efetivo quanto uma mudança estrutural no mercado.

Posto isto, torna-se fundamental discutir a adoção de mecanismos que promovam alteração na mentalidade dos responsáveis pela seleção e recrutamento das empresas, com a finalidade de que os novos procedimentos se espalhem para todo o corpo de trabalhadores. Dessa forma, estas medidas são capazes de impulsionar ideais que visam a maior equidade entre os gêneros e suas posteriores recompensas externas positivas. Utilizada como parte raiz da fundamentação tanto do problema quanto da solução esperada, a Economia Comportamental, através de sua base experimental, terá a função de identificar

essas características específicas de atitudes modeladas para a aceitação do empregado pela empresa, assim como a causa da distinção entre homens e mulheres que ocorre atualmente nos processos seletivos.

Assim, é esperado que a partir do momento em que soluções como as indicadas neste trabalho sejam implementadas nas corporações, tais ferramentas estreitam os laços e reduzam o percurso desigual, tornando a equidade de gênero uma resultante cada vez mais usual, visto que ao não se fazer a distinção do candidato entre “homem” e “mulher” durante um processo de seleção, é promovida a pluralidade na equipe e a maior diversidade de ideias e soluções para o sucesso da empresa.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo do presente trabalho é expor, por meio da Teoria Econômica Comportamental, como atitudes específicas derivadas de vieses comportamentais e heurísticas – e, portanto, não racionais – durante o processo seletivo para vagas de trabalho podem diminuir a probabilidade de seleção de mulheres para cargos. Esse comportamento pode levar a um círculo vicioso de manutenção corporativa monótona e desigual. Estes vieses que impactam na decisão da admissão dessas mulheres, mas também no futuro delas, causando incertezas da estabilidade empregatícia.

Em vista disso, modelos estereotipados de trabalhador ideal são mantidos – normalmente sendo enquadrados no padrão masculino, jovem e com energia para exercer a função – visto que, ao não carregarem consigo preceitos culturais e discriminatórios como a possibilidade de engravidar, eles possuem mais chances de conversão admissional.

Além disso, o trabalho tentará propor, à luz da mesma Economia Comportamental, mecanismos como vieses heurísticos comportamentais agora sendo utilizados em prol da mitigação acerca da desigualdade que ocorre, a partir

da geração de *nudges*¹ que podem ser incorporados pelas empresas em suas rotinas para a abertura de vagas a mais candidatas mulheres, proporcionando maior equidade. Ou seja, este ferramental serviria para propor *nudges* que tornariam os processos seletivos mais igualitários em termos de gênero.

A partir disso, serão apresentadas e analisadas possíveis alternativas para o momento da seleção e recrutamento de novos funcionários. Essas práticas serão propostas à medida que cumpram suas aplicabilidades nos períodos desses processos, a forma como as equipes de recursos humanos (*talent acquisition*) responsáveis poderão utilizá-las irá decorrer das especificidades de cada empresa.

É importante salientar que conforme esse ferramental passe a ser aplicado rotineiramente nos processos de seleção, há a possibilidade de sua expansão para demais áreas e, conseqüentemente, relações externas do negócio. Logo, a pauta da pluralidade pode ganhar mais espaço e adeptos, ampliando o *compliance*² e trazendo benefícios quantitativos aos números das organizações.

Sendo assim, este trabalho tem como método uma revisão da literatura da Economia Comportamental aplicada ao contexto do mercado de trabalho. Nesse sentido, apresenta vieses e heurísticas que conflituem com a equidade no ambiente corporativo, mas que também podem ser importantes agentes facilitadores do ingresso das mulheres no mercado de trabalho, passando por soluções e o entendimento de cada uma delas como resultado das modificações nos curto e longo prazos.

Para tal, o presente trabalho está composto de quatro capítulos além desta introdução. No segundo capítulo, é apresentada uma breve revisão bibliográfica que apresenta os principais conceitos de Economia Comportamental, somado à uma visão geral do Mercado de Trabalho e a sua Desigualdade de Gênero e o

¹ *Nudges* são caracterizados por seu poder persuasivo e possuem a função de “gatilhos mentais” que podem alterar ou ratificar a decisão do indivíduo. Podem surgir em forma de imagens, vieses heurísticos e demais propostas que incitem o pensamento alternativo (THALER; SUNSTEIN, 2009).

² *Compliance* consiste no cumprimento de disciplinas e leis empresariais por parte das corporações, tratando-se da ética legal em ações e inovações do setor (BOBSIN, 2022).

papel dos *Nudges* dentro dessa conjuntura. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na produção dessa pesquisa.

A seguir, o quarto capítulo aborda de maneira mais aprofundada quais são os vieses e heurísticas que impactam diretamente no problema da desigualdade de gênero durante a admissão dos candidatos, tanto na manutenção dos padrões enviesados de trabalhadores, quanto no auxílio que podem fornecer ao trabalharem em conjunto com os *nudges* na mitigação desse entrave. Por fim, no quinto e último capítulo são feitas as considerações finais desta monografia, retomando o que fora apresentando em todo o trabalho e as conclusões a respeito da pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo explicar de maneira resumida os conceitos sobre a Economia Comportamental e o Mercado de Trabalho necessários para exemplificar os desafios vividos pelas mulheres nos processos seletivos em busca de uma vaga. Além disso, é apresentado como ocorre a funcionalidade de um *nudge* de maneira mais detalhada – suas aplicações dentro do campo comportamental e impactos no processo de decisão.

2.1 ECONOMIA COMPORTAMENTAL

A chamada Economia Comportamental teve seu início no século XX como o resultado de uma progressiva união entre os pilares econômicos e psicológicos que influenciam nas decisões do indivíduo, contudo, sua aplicação como Ciência Econômica Comportamental ocorreu apenas no final desse período. Por meio de trabalhos e experimentos de campo, seu objetivo central engloba a explicação de comportamentos que estão fora do previsto pelos modelos econômicos tradicionais (AVILA; BIANCHI, 2015).

Autores como Richard Thaler, Daniel Kahneman e Amos Tversky podem ser considerados os expoentes da fase mais moderna dos estudos comportamentais, além disso, reiteram a ideia de que a Teoria Comportamental visa, portanto, não

apenas criticar, mas também complementar a Economia formalmente conhecida como *mainstream*. Ademais, as propostas da Teoria Econômica Comportamental podem ser explicadas a partir de pesquisas que analisam o impacto das áreas cognitivas e socioemocionais em decisões de caráter econômico dos indivíduos (AVILA; BIANCHI, 2015).

O pilar dessa corrente teórica está concentrado principalmente na metodologia experimental, partindo das mais diferentes situações que façam as pessoas escolherem de acordo com os seus vieses e interpretações pessoais permitindo gerar evidências que contrapõem ao que é dito na Economia Tradicional e embasando os novos modelos a partir da ótica do Comportamento. Desde já, o que se analisa é o potencial que essas interpretações pessoais possuem no momento da decisão individual, denotando pontos referenciais do cérebro humano (SAMSON, 2015).

O ser humano é subconscientemente levado a tomar decisões a todo o momento. Isso interfere não somente em suas ações diárias, mas também em situações que dediquem mais de suas habilidades e análises de comportamento, como entrevistas de emprego e a postura necessária que se deve ter ao estar de frente com o entrevistador. Esses componentes importantes a favor da Teoria Comportamental fazem alusão à racionalidade e informação limitadas que estão no cérebro humano. Esta compreende o impacto do feedback em uma decisão feita pelo indivíduo e aquela fazendo jus à quantidade ou percentual de racionalidade que os seres humanos possuem intrinsecamente (THALER, 2015).

Thaler e Sunstein (2009) apresentam a “arquitetura de escolha” que, fazendo uma analogia, funcionaria como uma “maquiagem para as decisões”. Ela visa amparar o encaminhamento decisório, apresentando a forma como as ações cognitivas podem ser influenciadas para o benefício ou malefício do resultado delas.

Tversky e Kahnemann (1974) apontam que este comportamento está intimamente ligado à composição da mente humana em duas partes, uma Automática e outra Reflexiva. Dada a complexidade do cérebro humano, ao salientar esses dois lados que atuam na percepção humana, a vida se tornaria mais fácil se houvesse a possibilidade de as pessoas poderem utilizar positivamente de uma intuição e respostas mais ágeis, que é o esperado tendo em vista que as percepções mudam a cada momento. Contudo, estas percepções automáticas estão sujeitas a erros, em

razão da racionalidade ser limitada. É neste ponto que o viés toma forma e que as heurísticas constroem suas fortalezas no pensamento, pois dada a agilidade de raciocínio, muito do que se decide já possui a predefinição em nosso cérebro (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

2.1.2 IMPACTO DAS HEURÍSTICAS NA DECISÃO

Tendo em vista a racionalidade limitada e o processo decisório ser custoso para ele, é comum ao ser humano recorrer às heurísticas – de forma subconsciente – nas suas escolhas. Elas permitem a modificação ou asseguramento de um tema claro à postura dual do pensamento, carregando a métrica da possibilidade de manutenção reflexiva.

Dito isso, as heurísticas mais conhecidas são a ancoragem, disponibilidade e representatividade, cada uma delas é acompanhada por vieses que atenuam o processo decisório. Ainda que elas são melhor apresentadas no tópico 4.1 a seguir, dada a sua relevância para esta pesquisa. Com base em Thaler e Sunstein (2009) é possível fazer uma breve apresentação para a melhor compreensão destes conceitos:

- I. A ancoragem parte de uma informação que o indivíduo já possui sobre algo e, mesmo que não tenha a totalidade da resposta que precisa, a complementariedade parte do viés, que guia ainda insuficientemente o resultado.
- II. A disponibilidade converge na ideia de quanto o ser humano está propenso a vivenciar algo de acordo com o tempo que reserva para pensar no acontecimento, essa regra carrega dois termos: a acessibilidade e a visibilidade, que em conjunto potencializam a probabilidade do pensar na circunstância ocorrendo se a pessoa viu ou teve acesso a algo parecido em algum outro momento da vida.
- III. A representatividade, heurística que a partir do fator semelhança traduz para o indivíduo a similaridade dele com outro gerando um vínculo entre ambos (THALER; SUNSTEIN, 2009) esta regra é de

suma importância quando se trata do mercado de trabalho e a visão de se ter parceiros que estão em sintonia no ambiente corporativo.

Em resumo, as técnicas experimentais utilizadas para desenvolver a Economia Comportamental buscam entender a maneira como que as diferentes formas de pensamento e de tomada de decisão do ser humano podem levar aos mais variados tipos de relacionamento e atividades durante a vida. Cada um reage de acordo com suas disposições e cognição, que são adaptadas ao momento, o que extrapola o ideal de uma racionalidade completamente suficiente e que visa apenas a maior utilidade de seus recursos ou maximização do bem-estar individual apresentada pela Teoria Econômica (THALER; SUSTEIN, 2009).

A obra “*Guia de Economia Comportamental e Experimental*” de Avila e Bianchi (2015) apresenta a explicação identitária da teoria do comportamento aliada à Psicologia. Nela, é exibida de forma concisa que sua metodologia conjunta não é regida por um modelo pré-definido e baseado no *homo economicus* reduzido à sua função mais primitiva de alcançar o máximo de bem-estar individual e os *trade-offs*. Pelo contrário, o que se é observado com essa nova dinâmica do comportamento econômico corresponde à escolha datada por inúmeras experiências abertas relacionadas às influências emocionais e sociais que impactadas pelos vieses e regras adicionam ao modelo particularidades antes não percebidas pelos economistas mais tradicionais (AVILA; BIANCHI, 2015).

Com isso, outro ponto que abrange a diferenciação dos modelos consiste na aplicação das mais variadas experiências com voluntários, que bonificam com suas vivências ímpares os resultados e análises a respeito do pensamento viesado que impactam o cenário a ser estudado (AVILA; BIANCHI, 2015).

2.2 MERCADO DE TRABALHO E A DESIGUALDADE DE GÊNERO

A Ciência Econômica analisa de maneira especial o mercado de trabalho e diferentes teorias buscam explicar o funcionamento destes mercados e os determinantes de importantes dimensões para os indivíduos como a sua propensão a estar empregado ou desempregado, os fatores que explicam seus salários e a sua produtividade. A seguir, serão apresentadas algumas destas que apresentam a

relevância da mão-de-obra e *expertise* do indivíduo, compondo para além dos termos técnicos, a grande massa do que se conhece sobre ele.

A Teoria do Capital Humano baseia-se nos estudos de Mincer, Becker e Schultz, em meados da década de 1960. Ela busca descrever como diferentes atributos do trabalhador estão associados a uma maior ou menor remuneração. Certamente, um dos pontos mais relevantes é o investimento realizado em capacitação desse trabalhador que gera como resultado líquido maior produtividade e, conseqüentemente, maiores níveis de renda aos agentes. Em contrapartida, há a existência da visão de que considerar de forma meramente restritiva a ideia do investimento em capacitação a fonte de todo o retorno produtivo errônea, sendo a saúde, as habilidades que nascem com o indivíduo e o bem-estar dele – ou qualidade de vida – outros fatores primordiais para alcançar esse progresso (LIMA, 1980).

Posteriormente, ao se aprofundar sobre as mudanças do mercado de trabalho, assim como da sociedade, foi possível analisar que o quão qualificado para o ingresso em uma posição conta cada vez mais no processo admissional, expondo manutenções estruturais absorvidas pelo Capital Humano e seus agentes, mesmo que por enquanto de maneira mais superficial e de curto prazo (PIKETTY, 2013).

Já a Teoria do Salário Eficiência diz respeito a forma como a porcentagem de remuneração de uma pessoa corresponde com sua maior eficiência, a título de esclarecimentos, funcionaria como uma correspondência direta, quanto mais qualificado o indivíduo é, maior será sua produtividade devido às habilidades e, por conseguinte, seu salário será mais alto pois, para a empresa, o custo de capacitação seria maior se comparado a melhor remuneração (FERNANDES, 2002).

Apesar disso, é também sabido que se tratando da desigualdade no mercado muitas mulheres apesar de terem maiores e melhores resultados ainda ganham menores remunerações se comparadas com as recebidas por homens em cargos gerenciais, por exemplo. O mundo, que enfrentou tantas mudanças no último século, tornou-se cada vez mais globalizado e, essa interligação, replicou para o mercado de trabalho suas demandas de conhecimento e ofertas remunerativas. É sabido que as mulheres ascenderam em profissões, todavia, ainda não possuem considerável taxa de ocupação, pois continuam tendo menor número de admissões em relação aos homens (AMARAL, 2013). Muito disso pode ser explicado por condutas segregadoras

que partem de comportamentos irracionais e viesados dos indivíduos que, neste recorte específico, são atrelados à Ciência Econômica do Comportamento (tornando-se seu principal instrumento de estudos).

O funcionamento ágil de uma empresa resulta em ganhos externos, bem como melhoria na experiência corporativa através da utilização de instrumentos que impulsionam e trazem à rotina dos setores comportamentos baseados na *Behavioral Science (BeSci)* ou Ciência Comportamental com experimentos que agregam valor à nova realidade de empresas competitivas no mercado.

O trabalho de Caballero (2022) apresenta esse possível caminho de inovação e crescimento para a empresa que deve ocorrer por meio da integração do corpo estrutural com a BeSci. O autor defende que, a partir de sua utilização, é possível produzir relatórios mais profundos e com bases de dados mais fidedignas ao comportamento dos clientes e agentes do corpo empregatício, trazendo respostas mais alinhadas às necessidades deles e reduzindo quaisquer imprevistos que fujam de seus planejamentos e orçamentos. Contudo, é válido ressaltar que tais resultados só poderão ser obtidos por meio de uma forte rede de apoio e consultorias com experts no assunto, para que possam transmitir o conhecimento e acompanhar a corporação por um determinado período até que essa se torne independente de supervisão e com retornos positivos perante a concorrência mercadológica.

Há também circunstâncias nas quais as empresas se deparam com obstáculos involuntários na busca pela "modernização" do comportamento. A tradição e o viés, apontados por Caballero (2022), são dois dos problemas que mais dificultam a adesão de novas metodologias nas rotinas empresariais. Neste cenário, as regras que devem ser seguidas à risca somadas ao preconceito dos funcionários com novos costumes levam ao estranhamento e retardam o processo inovador dos sistemas de venda e solução. Com isso, alternativas plausíveis como, por exemplo, jogos de aprendizado entre os funcionários e rodadas de perguntas e respostas sobre temas que se baseiam no comportamento de todos, a forma com que os times aprendem, absorvem e aplicam a teoria do comportamento com os clientes e dentro da própria rede, independentemente do setor e da hierarquia interna.

Devido aos vieses e sua ação de atrapalhar a admissão de mulheres nas vagas, leis e campanhas foram criadas, entre elas uma das mais importantes é a de cotas

(ou vagas exclusivas para mulheres nas empresas) que atua para agir como ferramenta de mitigação do problema, mas somente as cotas não resultam em uma melhora efetiva desse ingresso, porque somente elas não se enquadram como uma persuasão no processo decisório, papel que os *nudges* cumprem mais fielmente.

2.3 NUDGE

Apresentado inicialmente por Thaler e Sunstein (2009), em um livro de mesmo nome, os *Nudges* configuram dentro da Teoria Econômica Comportamental técnicas que conseguem persuadir o ser humano na tomada de decisão, diferenciando do viés e da heurística que atuam de forma intrínseca ao cérebro. Apesar da diferença formal, ambos atuam de maneira bastante parecida, pois podem alterar de forma subconsciente o resultado de uma escolha a ser feita (THALER; SUNSTEIN, 2009).

Considerando o contexto desigual entre homens e mulheres no qual o mercado de trabalho ainda se encontra, os *nudges* podem atuar como proposta de mitigação de vieses (que pode ser entendido como preconceito ou discriminação de gênero) existentes por parte dos seres humanos.

Mais especificamente sobre o caso estudado, é possível se referir aos vieses dos responsáveis pela admissão do indivíduo na empresa. Sendo assim, existem mecanismos que já atuam na resolução desse problema, como as cotas para mulheres – ou processos seletivos exclusivos a elas – todavia, é válido ressaltar que apesar de sua taxa de conversão, o problema não é solucionado, pois, a maior parte dos programas de entrada nas empresas são de ampla concorrência. Além disso, reservar apenas uma parte do total de colaboradores de uma corporação para essas mulheres não exclui o preconceito que passam em entrevistas e não as protege de vieses que designam se ela é suficiente ou não para a vaga que venha a escolher se candidatar. Nesse contexto, é interessante destacar que até mesmo mulheres que realizam os processos de seleção podem possuir um viés pró-homem durante as etapas dele, levando-as a considerar que um candidato homem possa ser mais adequado a vaga.

Portanto, é de suma importância ressaltar a reflexão de que apenas utilizar de uma lei ou aplicação para redução da desigualdade não anula o fato de que o

acompanhamento e a boa utilização da ferramenta. Afinal, mesmo com a atuação de *nudges* durante o processo seletivo, as pessoas ainda estão expostas ao poder de escolha carregado de costumes pré-definidos e que ocasionalmente não passam pelo filtro da persuasão.

3. METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

Ao discorrer sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as barreiras enfrentadas pelas mulheres diariamente ao buscarem vagas, torna-se imprescindível uma abordagem teórica relacionada à Teoria Econômica Comportamental que busque auxiliar a bibliografia existente a entender ainda mais as mazelas que amplificam essas diferenças de tratamento. Dito isso, este trabalho possui como proposta trabalhar com o método de revisão bibliográfica, visando agregar uma revisão da teoria que faça um ponto buscando novas alternativas para mitigar os vieses que geram o problema da discriminação de gênero no processo seletivo de empresas. Indiretamente, busca-se propor formas de reduzir o *gap* entre a admissão de homens e mulheres – independente de seus cargos –. Por se tratar de um tema recorrente e com certo nível de complexidade, muitas pesquisas acerca da posição de agentes dos recursos humanos das empresas não trazem consigo fórmulas específicas de superação para tais problemas enfrentados pelas mulheres nos processos de seleção.

Isto posto, através da bibliografia de expoentes da Teoria Comportamental Econômica como Richard Thaler e demais trabalhos acadêmicos referenciais sobre Mulheres no Mercado de Trabalho, são também apresentadas propostas teóricas de novos mecanismos que podem ser utilizados para mitigar esses vieses e confirmar *nudges* que possam ser usados por empresas que desejem promover um processo seletivo com maior igualdade de gênero.

4. RESULTADOS

Este capítulo tem como foco a apresentação de vieses e heurísticas que impactam diretamente o processo admissional, bem como aprofundam a divergência entre homens e mulheres nas estruturas das empresas. Ademais, apresenta alguns outros vieses que também podem ser utilizados de maneira benéfica na forma de *nudges* e tecnologias, buscando uma intervenção positiva no mercado de trabalho para promover maior igualdade de gênero no processo de seleção de pequenas e grandes empresas.

4.1 HEURÍSTICAS E VIESES QUE PODEM AFETAR A CONTRATAÇÃO

A partir da apresentação sobre o esquema comportamental e o funcionamento do cérebro entre as partes Automática e Reflexiva que entram em cena no momento de decisão do indivíduo, esta seção irá apresentar de maneira mais detalhada os vieses heurísticos que impactam diretamente a situação admissional dos candidatos. Posterior ao que fora exposto será descrita a forma com a qual os preceitos agregam valor ao pensamento dos recrutadores e, conseqüentemente, possibilitam a alteração dos resultados atenuando a desigualdade de gênero no ambiente corporativo.

4.1.2 FRAMING

O *framing*, também conhecido como enquadramento, atua como um viés que aloca a decisão com base no reconhecimento frente a uma situação. Funciona como uma espécie de sensação de ter que escolher a melhor opção de acordo com o cenário que está sendo presenciado, dada as possibilidades “guiadas” (SAMSON, 2015). A maneira com a qual uma opção é apresentada ao indivíduo, reflete e afeta a sua escolha final, tornando uma opção mais propensa do que outra apenas pela forma como ela foi apresentada. Dito isso, compreende-se que pequenas modificações na apresentação dessas possíveis escolhas que possam ser feitas durante o processo decisório conduzem o seu resultado (STARMER, 2015).

Este viés é comumente aplicado em experimentos seja no ambiente laboratorial ou campos de estudos externos, como vendas de produtos. Um exemplo mais comum de sua aplicação consiste na utilização de questionários que, a partir das alternativas

propostas que são apresentadas de uma forma ou sequência diferente, acabam acentuando a propensão da decisão dos participantes.

Kahneman e Tversky (1986) discorrem acerca do conceito de “enquadramento” como este sendo um produto contido na Teoria da Perspectiva. A Teoria da Perspectiva é apresentada a partir do conceito de racionalidade limitada fundado por Herbert Simon (1957) que ocasiona refutações à composição do pensamento apresentada pela Economia Tradicional.

Em consonância ao que fora descrito pelos cientistas, o processamento do *framing* ocorre em duas etapas, sendo a primeira a apresentação dos cenários e a segunda a análise ou ponderação de resultados feita pelo indivíduo – caracterizando a escolha que possua maior valor para ele (KAHNEMAN; TVERSKY, 1986).

Aplicando o conceito ao cenário do mercado de trabalho e o momento da escolha do funcionário, as duas etapas de execução do viés podem ser visualizadas na situação em que o recrutador tem que decidir qual o melhor candidato para a vaga.

À medida que as preferências são mantidas por possuírem mais valor ao profissional, o selecionador acaba por prosseguir com o candidato considerado “favorito”. Primeiramente, identifica-se com o candidato e suas experiências. Em uma segunda etapa, o viés se consolida pela maneira sob a qual analisou os resultados deste em etapas anteriores ao processo final. Ambas as situações quando somadas constam como agentes potencializadores do viés, pois partem das preferências do indivíduo que realizou a escolha.

Com isso, uma vez que um selecionador esteja realizando a entrevista com suas percepções culturais e habituais de que um homem é mais adequado a uma vaga específica, esse enquadramento reforça a chance de selecionar um candidato homem e, uma vez feita esta escolha preliminar, a probabilidade de se efetuar a troca e admitir uma mulher em vez de um homem diminui muito. Isso ocorre porque o recrutador se encontra sob uma situação mais confortável e submissa a este interesse irracional, ao mesmo tempo que, é possível considerar a situação que ocorra a escolha sem precedentes de um candidato do sexo masculino por este gerar mais estabilidade, ainda que essa conversão custe mais do que prosseguir com a candidata do sexo feminino no processo.

4.1.3 EFEITO POSSE

Este aspecto configura no valor que um produto possui ao estar ou não em posse do indivíduo, o que, mais uma vez, vai ao caminho contrário ao apresentado pela teoria *mainstream* (STARMER, 2015).

Um experimento realizado e publicado por Jack Knetsch no *American Economic Review* na década de 1980, faz alusão à aplicação do viés e suas consequências. O cientista abordou três grupos de voluntários, a partir de situações diferentes, todos com o objetivo de saber se eles “prefeririam receber como recompensa do experimento uma barra de chocolate ou uma caneca com o logotipo da universidade”. Os grupos de Knetsch (1989):

- GRUPO 1: Os voluntários foram presenteados com a caneca e a pergunta seria se eles fariam a troca pela barra de chocolate;
- GRUPO 2: Primeiro foram entregues as barras de chocolate e foi questionado se fariam a troca pela caneca com o logotipo;
- GRUPO 3: A caneca e a barra não foram entregues, a pergunta feita foi a respeito de qual premiação eles iriam preferir receber;

Ao colocar a ideia das preferências – sobre aceitar a caneca ou barra – a frente das análises de ambos os grupos, considerando a aleatoriedade dos indivíduos, seria possível perceber de maneira não-viesada seus resultados. Todavia, o que fora observado por Knetsch (1989), consistiu em uma relevante tendência de as pessoas preferirem aquilo que lhes foi fornecido primeiro. A maior parte do grupo das canecas decidiu continuar com elas, assim como os presenteados com o chocolate prosseguiram com ele. O único grupo que apresentou um maior equilíbrio nas escolhas foi o que poderia decidir o que receber, indo de encontro com sua preferência no momento.

O episódio supracitado pode ser referenciado ao se tratar da contratação de mais homens do que mulheres no que caracteriza prosseguir com o mesmo candidato até o final do processo considerando suas habilidades e preferências do recrutador ao se deparar com eles, à exemplo de entrevistas com gestores e a pessoa de Recursos Humanos responsável pelo intermédio. À proporção que entrevistadores

irão preferir candidatos homens por outros vieses, o efeito posse terá a ação de reafirmar essa tendência. Ou seja, o efeito posse torna muito provável que um candidato do sexo masculino que tenha sido favorecido por um *framing* positivo pelo estereótipo masculino seja reforçado como melhor candidato apenas por um viés de autoconfirmação. Dessa forma, uma candidata mulher tem que se apresentar como muito mais apta para conseguir superar seu concorrente masculino que tenha sido bem recebido pelo comitê de seleção.

4.1.4 AVERSÃO À PERDA

A aversão à perda configura ao pensamento conclusivo do indivíduo de que a perda de algo possui mais valor do que o mesmo ganho que possa obter. Em outras palavras, o fato de se perder é mais custoso do que o ganho equivalente (STARMER, 2015).

Segundo Starmer (2015), este conceito é amplamente apresentado na Teoria dos Prospectos que apesar de ter várias atualizações apenas ratificou que essa ideia de aversão à perda aplica-se aos riscos – ou mudanças – da tomada de decisão do indivíduo. Ademais, é válido ressaltar que este fenômeno irracional pode ocorrer em diversas situações do cotidiano à exemplo das decisões feitas por investidores em suas carteiras de ações, contudo, o produto sempre estará relacionado à preferência ou o que está em posse da pessoa.

Desse modo, fazendo uma analogia com a situação das mulheres e a dificuldade de ingressar no mercado de trabalho dada a preferência dos recrutadores pelos candidatos do sexo masculino, é possível observar a potencialidade fornecida pelo viés da aversão à perda e maiores riscos com alguns comportamentos. Por exemplo, o estereótipo feminino envolve maior dedicação às atividades familiares e possíveis períodos gestacionais licenciados. Com isso, uma selecionadora mulher ativará de modo inconsciente o receio de perder, mesmo que temporariamente, uma candidata por causa de uma eventual gravidez após a seleção. Dessa maneira, o homem é visto como um candidato “menos arriscado” para o comitê de seleção. Ou seja, mais uma vez, o viés comportamental pode reforçar a desigualdade de gênero no processo seletivo.

4.1.5 DISPONIBILIDADE

Neste caso, se tratando da heurística da disponibilidade, o que deve ser compreendido é a situação passada à decisão, a maneira com que o indivíduo reflete acerca da escolha e os julgamentos dele a fim de ratificar o que foi decidido configuram a maleabilidade das preferências, mas acima de tudo a disposição da pessoa para com o produto (LOEWESTEIN, 2015).

É compreendido que há a geração de um “laço afetivo” entre o indivíduo e o que o levou a tomar a decisão da maneira que a fez, ou seja, o julgamento é feito a base que uma ocorrência ou caso vêm à mente da pessoa. Segundo Tversky e Kahneman (1974), expondo o exemplo de investidores que possuem acesso a noticiários referentes a períodos anteriores ao momento de suas aplicações na bolsa, essas pessoas ao adquirirem percepções sobre o que ocorreu direcionam suas escolhas e a proporção que estas geram.

Estes fatores dialogam com o trabalho conforme as etapas do processo seletivo vão se aproximando do fim, pois é o momento em que se cada opinião é levada em conta de acordo com os fatos e experiências vivenciadas pelos recrutadores nos cenários anteriores. Ademais, essa ligação do recrutado para com o candidato também resulta em viés na admissão, ao se sentir apegado sua escolha de quem é mais qualificado fica mais rígida. Assim, verifica-se que a disponibilidade reforça os mecanismos precedentes relacionando-se com a aversão à perda e ao efeito posse.

4.2 PROPOSTA DE NUDGES IGUALITÁRIOS DE GÊNERO PARA A CONTRATAÇÃO E VIESES QUE CONTRIBUAM PARA O RESULTADO

Descritos os vieses que estão associados às causas que podem impactar no processo seletivo e resultam em um mercado de trabalho com desigualdade de gênero, é possível admitir que mudanças que agreguem qualitativamente no processo decisório do indivíduo sejam essenciais para a superação desse problema.

É possível supor que, a partir do momento em que houver a mudança de *mindset* dos profissionais especializados na contratação das pessoas, esse comportamento será progressivamente incorporado pelos demais trabalhadores e, a

cultura organizacional se articulará de maneira a equiparar os profissionais por suas habilidades e experiências, descartando ao longo do tempo mais mitos e preconceitos com as mulheres e sua natureza.

Dito isso, a proposta desta parte do trabalho consiste na apresentação de novas possíveis ferramentas de *nudges* que ampliem a forma de avaliação nos processos seletivos/entrevistas e resulte – em um cenário ideal – na mitigação de vieses que aprofundam a desigualdade quantitativa entre homens e mulheres na (re)inserção ao mercado de trabalho.

4.2.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Partindo da sabedoria compartilhada por Thaler e Susteain (2009) sobre o *nudge* e a sua funcionalidade na ação decisória, é preciso considerar dentro de um processo competitivo que é a ocupação da vaga de emprego, quais são as suas etapas e quais mecanismos serão utilizados para a avaliação de currículos e habilidades desses candidatos. Como se trata de uma busca por equidade de gênero nessa decisão, ao conhecer os nomes ou suas características físicas como aparência e voz, acabam indicando o gênero e gerando um viés.

Sendo assim, uma importante aliada a ser considerada na resolução de parte desse problema é a Inteligência Artificial (IA). Atualmente, muitas corporações utilizam-na, pois esta ferramenta não carrega viés em suas análises de dados, o que amplifica um processo seletivo mais justo aos moldes necessários para a empresa.

A utilização da tecnologia como aliada na busca pela equidade de gênero no mercado de trabalho funciona a partir de metrificações pré-definidas, mas que agora, convirjam para a amplificação de resultados entre as habilidades dos candidatos, não mais utilizando de comportamentos culturais viesados dos selecionadores. Outro tópico positivo derivado de sua aplicação no mercado de trabalho diz respeito à mitigação de parte dos vieses que contribuem para o aumento da desigualdade de gênero nas admissões.

Em se tratando dos vieses citados como causadores das discrepâncias entre os gêneros, o enquadramento e o efeito posse podem ter seus valores convertidos em benefícios para o processo final dada a aplicabilidade da inteligência artificial.

Discorrendo acerca do efeito “enquadramento”, o fato de a IA não utilizar como mecanismo a apresentação do nome ou qualquer outra característica que remeta ao gênero do candidato durante a maior parte dos processos seletivos reduz ao máximo o efeito de apresentação dele. Isto ocorre devido à ausência de uma apresentação traços que direcione o comportamento viesado do selecionador, pois, neste caso, ele não está participando diretamente do processo com o candidato, mitigando qualquer representatividade que o leve a escolher um homem como funcionário ideal a vaga, mas sim, o mais capacitado para preenchê-la.

No que se refere ao efeito posse, a praticidade a ser implementada com o auxílio da IA corresponde juntamente ao *priming* não executado. Levando em consideração que o enquadramento não obteve êxito dada a exclusão de parâmetros que exponham o gênero do candidato e assim, não houve qualquer direcionamento com identificação na decisão, o sentimento de posse para com o candidato escolhido será independente dele ser um homem ou uma mulher. Com isso, sabido que o efeito posse gera o sentimento de pertencimento, após ter escolhido o concorrente à vaga, o recrutador tenderá a seguir com ele até o final do processo, mas nesse caso, focando majoritariamente em suas habilidades contribuintes para a empresa e não mais por conta do viés que o idealiza para exercer sua função.

Atualmente, por se tratar de um ferramental que ainda possui várias especificações bem como uma demanda considerável de domínio sobre programação, a utilização da inteligência artificial é progressiva e sujeita a correções. Contudo, o que não se pode negar é a sua abertura para empresas se tornarem cada vez mais plurais e formadoras de profissionais de êxito dada a maior possibilidade de admissão de mulheres e estudiosas da área, contribuindo para o alcance do objetivo de aumentar a equidade no ambiente corporativo. (MANESCHY, 2022).

Demais alternativas estão, nos dias mais atuais, em posição adjacente à tecnologia e podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente a ela. Os comportamentos resultantes dos “*nudges*” que serão apresentados a seguir possuem eficácia maior avaliando-os no curto prazo, visto que, possuem independência de códigos e do ambiente virtual.

4.2.2 PRIMING

Até o momento, o que se compreende como *priming* ou *framing* é a manutenção do viés de acordo com o enquadramento que ele for proposto, alterando ou reafirmando a decisão do indivíduo. Mas, a partir de agora, a proposta é de apresentar o mesmo comportamento viesado como mecanismo que busque mitigar as desigualdades no momento admissional. Logo, a orientação de sua utilização será diferente da que ocorre nos experimentos e que indique a tendência, pois sua aplicabilidade será em prol da solução, neste caso, a mitigação dessas discrepâncias de gênero.

É sabido que, para além de uma caracterização de episódios tendenciosos, o *priming* relata a canalização desses comportamentos específicos na decisão. Pois, ao se aprofundar sobre questões como “o que?” e “como?” o indivíduo atuaria para chegar ao resultado, ele é marcado de forma subconsciente pelo outro, o que gera potencialização da escolha (LOEWENSTEIN, 2017).

Richard Thaler (2015) descreve que a forma como as apresentações são realizadas insinuam previamente as preferências pessoais no cérebro humano. A partir dessa informação, há a compreensão de que independente do cenário que esteja sendo analisado, o perfil preferencial do indivíduo será guiado pela demonstração que recebeu das opções a serem escolhidas.

Sendo assim, ao trazer esses pressupostos para o processo admissional, o impacto ocorre devido ao fato de a maior parte dos processos seletivos ainda tratarem de maneira arcaica características básicas dos candidatos através de preenchimentos de questionários que envolvam seus nomes e gênero, fotos, além de possíveis áudios ou vídeos de apresentação que também abrem espaço para pré-disposições viesadas.

Então, a proposta para atenuar o enquadramento é utilizá-lo de uma nova maneira dadas as etapas dos processos seletivos, dessa vez, sem o auxílio da tecnologia e da inteligência artificial. As fases do processo que carregavam consigo informações que podem ser reavaliadas pelo viés agora devem ocorrer ocultando as particularidades dos candidatos que acabem indicando direta ou indiretamente o gênero.

No que concerne ao nome e gênero que compõem o *curriculum vitae* da pessoa a melhor ação a ser tomada é realizar *fits culturais* que não necessitem dessas informações, formando o *match* entre a vaga e o candidato a partir das habilidades e experiências que agreguem à companhia. As demais etapas que envolvam vídeo, por exemplo, podem ser transformadas em desafios de “*draw my life*” ou “desenhando a minha vida”, mas de maneira específica para o mercado de trabalho, o que se espera do emprego e corporação, sem a obrigatoriedade da narrativa oral da pessoa, dificultando qualquer acesso às características pessoais do funcionário.

O ferramental utilizado como alternativa busca postergar ao máximo o contato do selecionador com o gênero do candidato, tornando o processo “às cegas” mais prazeroso para as candidatas mulheres, pois os comportamentos derivados do *priming* não estarão mais ligados ao seu sexo, mas sim ao que ela pode oferecer de melhor como profissional, podendo apresentar projetos e situações de liderança sem sofrer com os costumes culturais propagados pelo viés.

Assim, no mercado de trabalho, a nova utilização do *framing* atuaria em função similar à de um *nudge*, a fim de reduzir a discrepância entre homens e mulheres admitidos, pois ao induzir a decisão do recrutador, a probabilidade de se prosseguir com o candidato é maior, sendo custoso alterar a candidata mulher por um homem após ela ter sido selecionada.

4.2.3 EFEITO POSSE E A IDEIA DE PERDAS E GANHOS

Seguindo os pressupostos apresentados pela Economia Comportamental, perder ou ganhar possui sua dualidade natural, o viés heurístico da “aversão a perda” perpetua a condição custosa de se manter ou alterar uma decisão. Partindo dessa concepção, ambos os vieses que contemplam a ideia de posse e perda foram apresentados no capítulo anterior como agentes atenuadores das desigualdades entre gêneros no mercado de trabalho. Contudo, agora farão parte das alternativas que visam a mitigação desse problema, utilizando – novamente – das diferentes formas de aplicação à curto prazo desses comportamentos.

Deste modo, compreende-se que a partir de sua nova funcionalidade, esses vieses não terão mais a sua função privilegiando subconscientemente o homem, mas

sim ampliando o campo de decisão dos recrutadores durante o processo. Isso irá ocorrer de maneira parecida com as alternativas citadas anteriormente, pois todos os vieses estão interligados no momento da escolha. Mas, tratando especificamente do efeito posse e da aversão a perda, medidas como etapas “às cegas” com os candidatos ou desafios que envolvam habilidades práticas ao serem adotadas reduzem o processamento de comportamentos discriminatórios por parte dos recrutadores, visto que, não mais terão contato visual ou oral com os pretendentes à vaga em boa parte do processo seletivo.

Neste ponto, é válido lembrar o experimento realizado por Jack Knetsch (1989), porque ficou compreendido em seus resultados que o terceiro grupo – o qual não havia recebido nem a caneca nem a barra de chocolate – obteve o maior equilíbrio em suas escolhas, gerando quase um resultado de 50% para cada uma das opções, reiterando que ao não possuir o objeto de início, a alteração na escolha da bonificação não seria de alto custo afetivo, dado que, não haveria o que ser decidido novamente. A analogia com o ambiente admissional ocorre à proporção que as novas etapas visando retardar o contato do recrutador com características que exponham o gênero do candidato ao serem aplicadas administram de maneira transparente o efeito posse dos selecionadores, novamente, apenas com o capital humano deste homem ou desta mulher, já que não mais irá explorar de pressupostos viesados como causas naturais ou possibilidade de engravidar.

Por conseguinte, mesmo que ainda existam possibilidades da ação dos vieses em seu lado negativo neste novo cenário, no que diz respeito à aversão a perda outra medida pode ser adotada. A medida proposta consiste em limitar as alterações da classificação dos candidatos de forma periódica podendo até ter alguma regra que gere um “custo” ao selecionador de mudar de ordem. Cada alteração de candidato deverá ser justificada e, se extrapolada, anunciada a gerentes e superiores, tudo isso visando a continuidade de mulheres nas posições superiores dos processos de admissão.

Dessa maneira, é esperado maior equilíbrio entre os concorrentes, pois, mesmo que o recrutador queira mudar instintivamente seu candidato após saber que selecionou uma mulher, ele deverá ratificar quais foram os motivos específico em suas habilidades que o fizeram mudar de ideia. Logo, caso seja percebido o viés

direcionado ao gênero, a proposta pode ser recusada em voto da maioria do time responsável, assim como deve ser levado em conta o peso da opinião de seus superiores.

Em suma, o que se busca reparar tratando de ambos os vieses é a reformulação de suas propostas quando utilizadas apenas para amplificar as desigualdades de gênero, que o apego antes dado pelo enquadramento visual seja agora reparado por um que atenda às necessidades de aptidão da empresa. Assim como o custo de decidir mudar o candidato escolhido pelo gênero seja alto o suficiente para fazer o recrutador abdicar da ideia.

4.2.4 CONSOLIDAÇÃO DAS PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS PARA OS VIESES PRESENTES NOS PROCESSOS SELETIVOS

É imprescindível ratificar que a Teoria Econômica Comportamental forneceu resoluções bastante importantes para a melhora da questão sobre desigualdade no mercado de trabalho. Isso ocorreu, pois desde o início de seus estudos, o lado psicológico transcendeu aos paradigmas da Economia Tradicional, tornando possível analisar os comportamentos reproduzidos nas empresas que levaram à problemática admissional apresentada.

A fim de amenizar esses comportamentos viesados que estão inseridos nos processos seletivos, este capítulo buscou apresentar alternativas válidas que são coerentes com o atual objetivo das empresas de ampliar seu quadro feminino no total de colaboradores. Cada uma das medidas apresentadas como “*nudges*” tem o objetivo de alterar a linha de raciocínio dos recrutadores que antes decidiam a respeito dos candidatos partindo de seus vieses e preferências guiadas majoritariamente pelo aspecto visual somado às características pré-conceituais que tinham dos pretendentes. Tais atitudes levavam ao resultado da escolha majoritária dos candidatos homens, excluindo mulheres por seus trejeitos naturais e demais condutas mistificadas pela sociedade, como o exemplo a função de cuidar da família e segunda jornada.

Então, com a aplicação dos mecanismos nas etapas dos processos, é esperado que ocorra a redução da discrepância de gênero no momento da admissão, já que, a partir delas a oficialização dos processos decisórios não mais valerá por

conta de porte físico ou horário de disponibilidade maior para o trabalho e sim quais aptidões desses candidatos podem agregar à cultura e procedimentos da empresa.

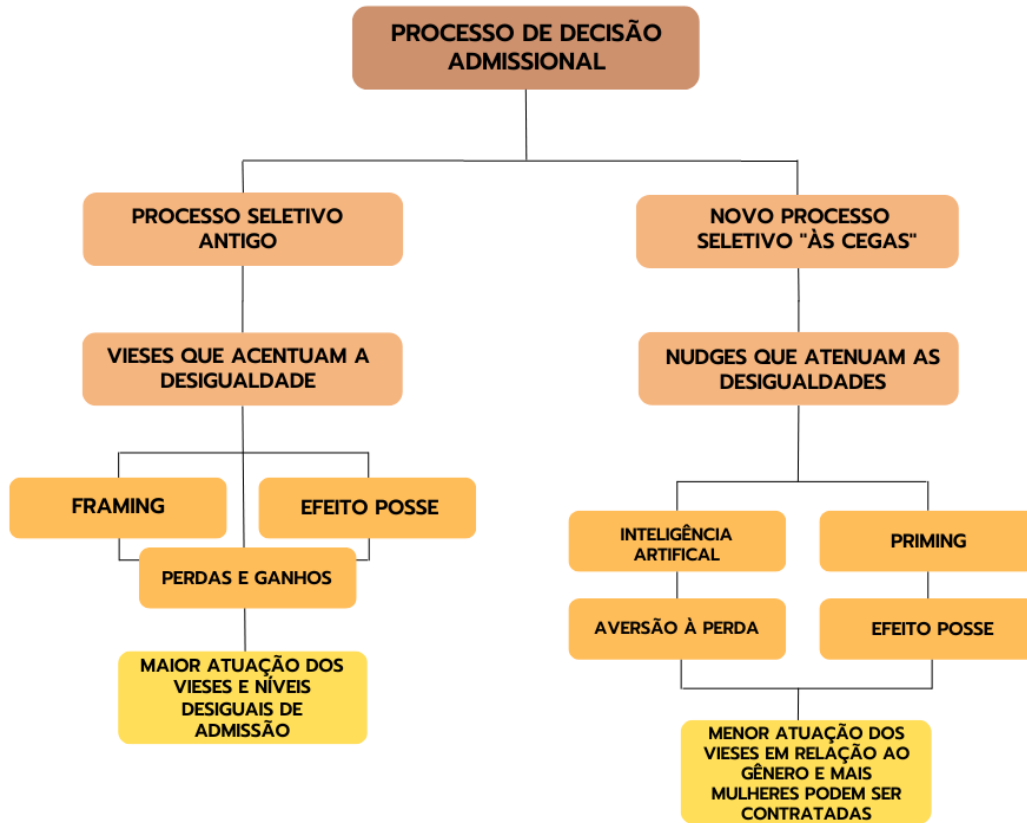
Discorrendo acerca das propostas explicitadas, é necessário explicar que todos os vieses agem conjuntamente no pensamento humano durante o ato de decidir. Sendo assim, as ferramentas divulgadas irão trabalhar em pontos específicos dos vieses simultaneamente, ou seja, agirão de acordo com as particularidades de cada atitude do recrutador resultante do viés identificado.

A partir da utilização dos mecanismos citados, como o processo seletivo ocultando o gênero do candidato e a utilização da tecnologia, espera-se resultados mais efetivos no combate à discriminação sofrida pelas mulheres na etapa da admissão. Espera-se também que a reprodução destes vieses em prol da busca pela equidade no mercado de trabalho seja ampliada para as demais empresas e assim resultados mais concretos possam ser coletados e analisados.

Isso poderá ocorrer por conta da indução dos vieses que de agora em diante atenderá ao que for compreendido como melhor opção dentre as habilidades dos candidatos. O fato de a proposta consistir em um processo seletivo no qual não há a identificação de características que remetam ao sexo do pretendente a vaga na maior parte de sua ocorrência, comprime a ação dos comportamentos viesados no enquadramento masculino ou a tendência à escolha de homens para o cargo em questão. Com isso, uma mulher ao ser selecionada terá mais valor no processo do que antes, pois qualquer mudança que seja pensada pelo recrutador custará mais à empresa e ao indivíduo que decidiu realizá-la, fazendo com que a candidata permaneça no processo.

O esquema a seguir exemplifica a forma como o processo seletivo ocorre e como o conjunto de alternativas propostas no trabalho podem acarretar mais mulheres sendo admitidas. De maneira mais visual, são apresentando os vieses e *nudges* inseridos no contexto do processo e o resultado de cada situação.

Figura 1 – Ilustração esquemática de processo seletivo proposto para promover a maior equidade de gênero.



Fonte: Elaboração Própria

Em resumo, objetiva-se que através da aplicação da nova carteira de ferramentas ligadas à Economia Comportamental as empresas ampliem seus processos para além do cumprimento de cotas ou leis que as obrigam a contratar certa porcentagem de mulheres em todos os processos. Busca-se promover uma mudança cultural nas organizações sobre como avaliar os candidatos além do que é visto pelos recrutadores, trazendo benefícios para a vida dessas mulheres, para as empresas e a economia como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo central, a partir da problemática da desigualdade de gênero que afeta a contratação de mais mulheres no mercado de trabalho – e consequentemente sua progressão de carreira – a apresentação por meio da Economia Comportamental das heurísticas e vieses que são os principais causadores dessas diferenças.

Ao utilizar obras de autores como Kahneman e Thaler, por exemplo, foram consideradas as heurísticas que melhor se aplicam no contexto dos processos seletivos e o tamanho de sua influência no poder decisório da contratação. Posterior a isso, foram mostrados como estes mesmos mecanismos que agem para o malefício podem também atuar como heróis se somados a *nudges* que complementem a função de redirecionar a decisão para aquela que confira em uma maior pluralidade do corpo de funcionários contratados.

Após exposição de as funções que são aplicadas a esses vieses específicos, é possível concluir que apesar de um bom número de estudos apresentados ainda há muito a ser feito externamente para que os resultados possam, de fato, ser contabilizados e analisados.

De encontro com os problemas expostos e os mecanismos utilizados como alternativas, os resultados apresentados no capítulo anterior, estão presentes na rotina das aplicações algumas limitações temporais e espaciais, visto que boa parte das empresas ainda não possui de maneira aprofundada tais conceitos a respeito dos vieses e, devido a isso, não enxergam alternativas aos problemas da desigualdade de gênero.

Contudo, o que se ressalta é o fato de ferramentas tecnológicas já estarem presentes no dia a dia das empresas, assim como a Inteligência Artificial, mas também o caso de leis que já contemplam – mesmo que minimamente – o objetivo de reduzir essas discrepâncias, as cotas e prerrogativas que alinhem processos seletivos exclusivos às mulheres exemplificam bem esse contexto.

Como extensão deste trabalho, é possível pensar em desenvolver mais literaturas que foquem suas análises nesse tópico relacionado à entrada das mulheres no mercado de trabalho e quais são os empecilhos que afetam e resultam nessa

diferença massiva de gênero que abrange o sistema no qual os candidatos estão inseridos.

Ademais, para que qualquer proposta de melhoria na equidade destes processos seletivos seja colocada em prática, é interessante que haja a ação conjunta entre o ambiente público e privado para gerar mecanismos e um arcabouço legal que auxiliem as pessoas a identificarem os agentes causadores do problema e agreguem nas soluções, fomentado o mercado de trabalho para o progresso de toda a sociedade.

Em suma, o que se espera como próximos passos é a ampliação de ideias e a conscientização dos agentes envolvidos nesta problemática – seja como recrutador, candidato, político – a pensarem mais a respeito desse tema tão delicado e que impacta diretamente vidas e famílias que dependem muitas vezes exclusivamente dessas mulheres para ter a renda ou a sobrevivência diária, pois dessa forma haverá maior conscientização e toda a população estará mais consciente do seu papel na quebra desses paradigmas, explorando o que pode existir de mais benéfico do ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL., G. A. OS DESAFIOS DA INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO. *Itinerarius Reflectionis*, Goiânia, v. 8, n. 2, 2013. DOI: 10.5216/ir.v2i13.22336

ARROW, Kenneth J. Some models of racial discrimination in the labor market. RAND CORP SANTA MONICA CA, 1971.

BLAU, Francine D.; FERBER, Marianne A.; WINKLER, Anne E. *The economics of women, men and work*. Pearson Higher Ed, 2013.

BOBSIN, A. Compliance: conceito, tipos, benefícios e como colocar em prática. Aurum. 2022. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/compliance/> Acesso em dezembro de 2022.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina* (MH Kühner, Trad.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CABALLERO, G. How to Introduce Behavioral Science Into Organizations and Not Perish While Trying (2022). *Guia da Economia Comportamental*. 2022.

FERNANDES, R. Desigualdade salarial: aspectos teóricos. In: CORSEIUL, C. H. *Estrutura salarial: aspectos conceituais e novos resultados para o Brasil*. Rio de Janeiro: IPEA, 152 p., 2002.

HULTIN, Mia. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and occupations*, v. 30, n. 1, p. 30-61, 2003.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v.185, n.4157, p. 1124-1131, 1974.

KAHNEMAN, D. & TVERSKY, A. (1986). "Rational choice and the framing of decisions." *The Journal of Business* 59(4):251-78.

KNETSCH, Jack L. 1989. "The Endowment Effect and Evidence of Non-reversible Indifference Curves," *Amer. Econ. Rev.*, 79, pp. 1277–8

LOEWWESTEIN, G. (2015). Conversa Rory Sutherland e George Loewenstein. In Ávila, F. Bianchi, A. (2015). *Guia de economia comportamental e experimental*. São Paulo. p. 293. *Economia Comportamental.org*. Disponível em www.economiacomportamental.org. Licença: Creative Commons Attribution CC-BY-NC – ND 4.0

LOEWENSTEIN, George; CHATER, Nick. *Putting Nudges in perspective*. Cambridge University: Behavioural Public Policy, 2017, vol. 1, issue 1, pp. 26-53

LATU, Ioana M. et al. Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 49, n. 3, p. 444-448, 2013.

LIMA, R. Mercado de trabalho: O capital humano e a teoria da segmentação. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, Rio de Janeiro, n. 10, 217-272 p., 1980.

LOEWENSTEIN, George; CHATER, Nick. Putting Nudges in perspective. *Cambridge University: Behavioural Public Policy*, 2017, vol. 1, issue 1, pp. 26-53

MADALOZZO, Regina. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, p. 126-137, 2011.

MANESCHY, Alice. Mulheres no mercado de trabalho: como o RH pode mudar esse cenário. *Gupy*. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em julho de 2022.

MONTE, Paulo Aguiar do; RAMALHO, Hilton Martins de Brito; PEREIRA, Márcia de Lima. O salário de reserva e a oferta de trabalho: evidências para o Brasil. *Economia Aplicada*, v. 15, p. 613-639, 2011.

PIKETTY, Thomas. (2013), *O Capital no Século XXI*. Rio de Janeiro, Editora Intrínseca.

SAMSON, A. (2015). Uma Introdução à Economia Comportamental. In Ávila, F. Bianchi, A. (2015). *Guia de economia comportamental e experimental*. São Paulo. EconomiaComportamental.org. Disponível em www.economiacomportamental.org. Licença: Creative Commons Attribution CC-BY-NC – ND 4.0

SIMON, H. A. (1957). *Models of man*. New York: John Wiley

STARMER, C. (2015). Entendendo Preferências: o que podemos aprender com a Economia Comportamental?. In Avila, F. e Bianchi, A. (2015). *Guia de Economia Comportamental e Experimental*. São Paulo. EconomiaComportamental.org. Disponível em www.economiacomportamental.org. Licença: Creative Commons Attribution CC-BY-NC – ND 4.0

THALER, Richard H.; GANSER, L. J. *Misbehaving: The making of behavioral economics*. 2015.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin, 2009.

VIEIRA, Milena L. Cotas para mulheres no mercado de trabalho. *Migalhas*. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/339952/cotas-para-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em dezembro de 2022.