

Preconceito ainda pesa na contratação de novos funcionários

(Valor Econômico, 21/05/2014) Décadas atrás, os gestores de recursos humanos que decidiam as especificações para um posto de trabalho podiam dizer que não queriam mulheres porque em algum momento provavelmente elas teriam filhos, lembra Fleur Bothwick, diretora de diversidade e liderança inclusiva da consultoria e auditoria Ernst & Young (EY). “Hoje, legalmente isso não pode ser dito e espero que esse pensamento também seja menos recorrente.”

Leia também: [Mulheres são apenas 5% das contratações de altos executivos no país \(O Globo, 21/05/2014\)](#)

De fato, a discriminação baseada em gênero, raça, orientação sexual, idade ou deficiência física é hoje bem mais rara do que na geração passada. Entretanto, formas mais sutis de preconceito persistem como, por exemplo, observar a formação socioeconômica do candidato. Existe sempre um componente inconsciente nas decisões de contratação.

Especialistas em recursos humanos afirmam que organizações bem-intencionadas discriminam de maneiras difíceis de serem controladas. Estelle James, diretora da empresa de recrutamento Robert Half, diz: “As pessoas podem não perceber que estão contratando indivíduos com traços parecidos com os seus - isso é da natureza humana. Ao fazerem isso, porém, elas podem estar criando um ambiente de trabalho homogêneo, de funcionários com perfis e personalidades parecidos. As decisões de contratação são tomadas individualmente, com a maioria das empresas buscando a melhor pessoa para cada função. Embora não intencional, após várias contratações, isso pode resultar em um perfil uniformizado.”

Segundo o levantamento anual Robert Half FTSE 100 CEO, o líder típico de uma grande companhia britânica é homem, tem 54 anos e formação em finanças. Encorajador, no entanto, é o fato de que 42% dos executivos-chefes não têm a nacionalidade britânica, o que mostra algum progresso em relação à diversidade de procedências.



É difícil recolher dados sobre como a discriminação se manifesta. Em alguns países, é ilegal perguntar aos candidatos sobre suas famílias e formação socioeconômica. “As empresas ainda erram ao não contratar e promover profissionais fora do modelo tradicional, o homem de classe média”, afirma Iraj Ispahani, especialista em gestão de talentos da consultoria Ispahani Advisory.

“Se as multinacionais e empresas de serviços financeiros que ampliam seus negócios para mercados emergentes não incluem representantes desses países, com suas experiências pessoais e redes de contato, elas perdem oportunidades”, afirma ele.

Susan Vinnicombe, professora da disciplina sobre mulheres e liderança na Cranfield School of Management, diz que as empresas interessadas em atrair e reter os melhores talentos precisam ter processos e sistemas que garantam a diversidade. E os líderes experientes precisam fazer a sua parte.

“No que diz respeito à geração Y, eles já tiveram cerca de 7 empregos ao chegarem aos 30 anos de idade e não têm aquele velho conceito de lealdade a uma única companhia. Como você gerencia talentos que não titubeiam em procurar outras oportunidades quando estão insatisfeitos?”

Como uma possível resposta ela aponta para um estudo recente da Cranfield School sobre a desigualdade de gêneros, cujas observações podem ser aplicadas a outras formas de diversidade. As recomendações incluem a busca por funcionários de grande potencial e a garantia de seu progresso na organização.

“A discriminação não pode ser sistematicamente enfrentada com o fornecimento de treinamento individual para os gestores sobre o preconceito inconsciente”, diz o “The Female FTSE Board Report 2014”.

Os recrutadores, por sua vez, precisam fazer a sua parte. Eles também podem ser discriminadores, mas devem fazer isso de acordo com fatores positivos, como levar em conta o grau de experiência e as competências, diz John Wood, do conselho de diretores da Heidrick & Struggles de Nova York.

Ele acredita que os americanos têm mais facilidade em olhar para trás e reconhecer quando existe a busca de detalhes não essenciais em um candidato. “Eles são especialmente sensíveis à discriminação a diferentes culturas por conta da própria diversidade da população”, diz ele. “Temos uma herança negativa de preconceito e agora estamos começando a melhorar e a confiar menos nos estereótipos.”

Jon Dymond, diretor da consultoria Hay Group, diz que muitas companhias percebem hoje que precisam ser ágeis e inovadoras, mas estão presas a velhas estruturas e pensamentos que reduzem suas chances de sucesso.

Nas décadas de 1960 e 1970, as companhias geralmente diziam aos funcionários menos graduados o que eles deveriam fazer. Com essa postura, a diversidade deixa de ser uma necessidade, diz ele. “Se alguém é bem sucedido nesse sistema, é difícil encontrar suas falhas”, observa Dymond.

Nesse modelo, algumas companhias não sabem como proceder diante de uma força de trabalho que carece de diversidade. “Muitas empresas não sabem dizer exatamente quantos

funcionários trabalham nela e quais têm mais potencial.”

Mas não há desculpa para essa ignorância, especialmente com tantos estudos sobre o assunto. Por exemplo, o preconceito inconsciente ficou mais claro graças ao trabalho de pessoas como o vencedor no Nobel Daniel Kahneman, que demonstrou o quanto a intuição pode ser forte.

“O preconceito inconsciente vem de toda a nossa experiência passada e muito frequentemente a intuição é mais forte que a racionalidade”, comenta Bothwick, da EY. “Meu filho do meio é ruivo e todos nós brincamos o tempo todo sobre como os ruivos são estourados e têm paciência curta. Mas e se eu for entrevistar uma pessoa ruiva? É fácil ser levado por isso.”

Acesse o PDF: [Preconceito ainda pesa na contratação de novos funcionários](#)