

CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC BENEDITO STORANI  
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

RH E MARKETING: TESTES PSICOLÓGICOS NOS PROCESSOS SELETIVOS E A  
CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING NA PRÁTICA DO *EMPLOYER BRANDING*

LÍVIA DOS REIS MOREIRA

JUNDIAÍ – SP  
2025

## SUMARIO

<b>Resumo</b>	4
3.1 distinção conceitual: teste psicológico e avaliação psicológica	7
3.3.3 O Sistema Satepsi e as Lacunas dos Testes Desatualizados	9
3.3.5 Gráfico de Percepção: O Paradoxo da Ansiedade e Utilidade	9
Capítulo 4 - Impacto da Tecnologia e IA no Recrutamento	10
4.3 Encontro da Ética com a Tecnologia	11
Capítulo 5 – Análise da Pesquisa de Campo	12
5.1 Perfil da Amostra	12
5.2 Percepção dos Testes Psicológicos e sua Relevância	13
5.3 O Papel do <i>Employer Branding</i> e a Transparência	14
5.4 Conclusões da Pesquisa de Campo	16
Capítulo 6 – Proposta de Intervenção e Melhoria	16
6.1 Pilar I: Ética e Transparência no uso dos Testes	17
6.2 Pilar II: Humanização e Valorização da Experiência do Candidato	17
6.3 Pilar III: Alinhamento da Marca e Comunicação Estratégica	18
Capítulo 7 – Dicas Estratégicas	19
7.1 Antes do Teste: Preparação e Minimização da Ansiedade	19
7.2 Durante o Teste: Foco e Autenticidade	20
7.3 Após o Teste: O <i>Feedback</i> como Ferramenta de Crescimento	20
Capítulo 8 – A Crise da Credibilidade: Employer Branding entre Autenticidade e Marketing Fake	21
8.1 O Employer Branding nas Redes: LinkedIn, Glassdoor e o Efeito Espelho	21
8.2 O Risco do 'Fake Branding' e a Importância da Transparência	21
Capítulo 9 – Tendências Estratégicas em RH e Análise de Processos Seletivos	22
9.1 A Visão das Consultorias: Insights de Deloitte e Great Place to Work (GPTW)	22
9.2 Estudo de Caso: Análise do Processo Seletivo de uma Grande Empresa Certificada GPTW :	22
9.2.2 - A Avaliação Psicológica e o Employer Branding no Processo Seletivo do Itaú Unibanco	22
9.3 Visibilidade e Transparência: A Construção do Employer Branding Itaú	23
9.4 Uso de Instrumentos Psicológicos e a Avaliação Psicológica Integrada	23
9.5 Alinhamento com a Cultura "Itubers" (Fit Cultural)	24
10. Conclusão	25

## Resumo

A presente pesquisa analisa o papel da Psicologia nas áreas de Recursos Humanos (RH) e Marketing, com ênfase nos testes psicológicos utilizados em processos seletivos e na contribuição das estratégias de *Employer Branding* para a experiência do candidato. O estudo busca compreender de que forma os instrumentos psicológicos, quando aplicados corretamente, podem contribuir para a identificação de perfis profissionais compatíveis com a cultura e os valores organizacionais, além de fortalecer a imagem corporativa perante o público interno e externo. A metodologia utilizada incluiu pesquisa bibliográfica em artigos científicos, sites especializados e vídeos informativos, além da realização de uma pesquisa de campo por meio de um questionário aplicado a candidatos que participaram de processos seletivos recentes. A análise dos dados permitiu identificar percepções positivas e negativas quanto ao uso dos testes psicológicos e à transparência das empresas durante o recrutamento. A partir dos resultados, foi elaborada uma proposta de aprimoramento das práticas de seleção, com foco em ética, clareza e humanização, bem como orientações para candidatos sobre como se preparar antes e após as etapas seletivas. O estudo reforça a importância da integração entre Psicologia e Marketing como ferramentas estratégicas para promover processos mais justos, transparentes e eficazes.

**Palavras-chave:** Psicologia; Recursos Humanos; Marketing; *Employer Branding*; Processos Seletivos.

## 1 INTRODUÇÃO

A Psicologia tem se consolidado como ferramenta estratégica no ambiente corporativo, especialmente nas áreas de Recursos Humanos (RH) e Marketing. No RH, é aplicada na seleção de talentos, considerando não apenas competências técnicas, mas também aspectos comportamentais e o alinhamento cultural. Já no Marketing, a Psicologia contribui para a construção da imagem organizacional, influenciando a percepção do público e atraindo candidatos qualificados.

Este trabalho tem como tema a aplicação da Psicologia nos processos de recrutamento e seleção, analisando sua interseção com estratégias de employer branding. O problema da pesquisa consiste em compreender de que forma o uso de métodos psicológicos pelas áreas de RH e Marketing impacta a experiência e o desempenho dos candidatos, bem como identificar estratégias que permitam maior adaptação e sucesso nesse processo.

**Objetivo Geral:** Analisar o impacto da aplicação de ferramentas psicológicas nos processos seletivos, considerando a atuação conjunta de RH e Marketing, propondo orientações que auxiliem tanto candidatos quanto empresas.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar as principais ferramentas psicológicas utilizadas no recrutamento;
- Investigar a influência do employer branding na atração e retenção de talentos;
- Avaliar a percepção dos candidatos sobre esses métodos;
- Propor estratégias de preparação para candidatos;
- Sugerir práticas organizacionais que promovam transparência e equidade.

**Metodologia:** A pesquisa será qualitativa e exploratória, com base em revisão bibliográfica em livros, artigos científicos e publicações especializadas em Psicologia Organizacional, Marketing e Gestão de Pessoas. Será realizada análise documental de políticas internas de empresas e entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH e Marketing. Complementarmente, será aplicado questionário online a candidatos que já participaram de processos seletivos com testes psicológicos.

**Relevância:** O estudo busca oferecer contribuições para empresas — que poderão aprimorar seus processos seletivos — e para candidatos, que terão acesso a informações que podem reduzir a ansiedade e ampliar suas chances de sucesso.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### Capítulo 1 – Relação entre Recursos Humanos e Marketing

O setor de Recursos Humanos (RH) é tradicionalmente associado à gestão de pessoas, tendo como foco o recrutamento, seleção, capacitação e retenção de talentos. Já o Marketing, por sua vez, ocupa-se da criação e manutenção da imagem da empresa perante o mercado consumidor, atuando na divulgação de produtos e serviços (SILVA, 2021). Embora sejam áreas distintas, há uma crescente intersecção entre elas, especialmente no que se refere à atração de profissionais qualificados.

O Marketing pode atuar como mediador entre candidatos e organizações, funcionando como porta de entrada simbólica para os processos seletivos. A página de carreiras, os anúncios de vagas e a comunicação institucional em redes sociais não devem ser vistos apenas como murais informativos, mas sim como canais estratégicos de relacionamento com potenciais talentos (PEREIRA; OLIVEIRA, 2020).

Nesse contexto, destaca-se a prática do employer branding, definida como um conjunto de ações voltadas para a construção da imagem da organização como empregadora de qualidade (COSTA, 2019). A percepção positiva da marca empregadora repercute não apenas entre consumidores, mas também em colaboradores e candidatos, fortalecendo o vínculo de confiança e credibilidade.

Portanto, a articulação entre RH e Marketing contribui para uma maior assertividade no processo seletivo, ampliando o número de candidaturas qualificadas e reduzindo o risco de perda de talentos para concorrentes (ALMEIDA, 2022).

### Capítulo 2 – Psicologia Organizacional e Recrutamento

A Psicologia Organizacional surgiu como campo de estudo no contexto da Revolução Industrial, inicialmente voltada para o aumento da produtividade e do lucro, em detrimento do bem-estar do trabalhador (MARTINS, 2018). Com o tempo, entretanto, evoluiu para uma perspectiva mais humanista, integrando o desenvolvimento individual às necessidades organizacionais.

O psicólogo organizacional atua em diferentes frentes dentro do RH, incluindo análise do clima organizacional, desenvolvimento de políticas de benefícios, gestão de conflitos e, especialmente, o mapeamento de perfis profissionais (RODRIGUES, 2020). Esse

profissional é fundamental para alinhar talentos às demandas estratégicas das empresas, utilizando métodos científicos para avaliar compatibilidade de valores, competências e potencial de crescimento.

No contexto do recrutamento e seleção, a Psicologia contribui para a construção de processos mais justos e eficazes. Através de entrevistas estruturadas, dinâmicas de grupo e aplicação de instrumentos psicológicos, o psicólogo auxilia na tomada de decisões que visam a composição de equipes mais coesas e produtivas (FERREIRA; LIMA, 2021).

Assim, a Psicologia Organizacional reforça a importância de compreender os colaboradores como indivíduos inseridos em um contexto social, econômico e emocional, promovendo o equilíbrio entre bem-estar humano e desempenho corporativo (NASCIMENTO, 2019).

### Capítulo 3 – Testes Psicológicos em Processos Seletivos

Os testes psicológicos constituem instrumentos de avaliação científica utilizados para investigar características cognitivas, emocionais e comportamentais dos candidatos (BRAGA, 2020). É importante distinguir teste psicológico de avaliação psicológica: enquanto o primeiro é uma ferramenta específica, a segunda consiste em um processo mais abrangente que pode incluir entrevistas, observações e análise de histórico (CARVALHO, 2021).

#### 3.1 distinção conceitual: teste psicológico e avaliação psicológica

É fundamental para a prática ética e técnica do psicólogo distinguir os termos Testagem Psicológica e Avaliação Psicológica, pois um é parte do outro.

Característica	Testagem Psicológica (Teste Psicológico)	Avaliação Psicológica
Conceito	É uma técnica específica que envolve a administração e correção de um ou mais instrumentos padronizados.	É um processo estruturado de investigação de fenômenos psicológicos, com o objetivo de subsidiar uma tomada de decisão (seleção, diagnóstico, prognóstico).
Abrangência	Instrumento. É um <i>meio</i> para levantar informações pontuais sobre um construto	Processo. É mais abrangente, complexo e culmina na decisão final do profissional, integrando múltiplos dados.

	específico (ex.: atenção ou traço de personalidade).	
Métodos	Apenas a aplicação de testes psicológicos padronizados (ex.: escalas de personalidade, testes de raciocínio).	Inclui a testagem, mas também outras técnicas como entrevistas clínicas, observações comportamentais, dinâmicas de grupo e análise de histórico.

Entre os testes mais comuns em processos seletivos, destacam-se:

- Teste de Atenção Concentrada (AC): avalia a capacidade de manter o foco em tarefas específicas por determinado período.
- Teste Palográfico: analisa traços de personalidade a partir de padrões gráficos produzidos pelo candidato.
- Inventário de Administração de Tempo (ADT): examina hábitos relacionados ao gerenciamento de tempo e produtividade.
- Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI): inspirado nas teorias de Carl Jung, identifica preferências cognitivas e comportamentais.
- Testes de Inteligência Não Verbal (G-36, G-38, R-1): medem raciocínio lógico e capacidade de resolução de problemas.
- Inventário Fatorial de Personalidade (IFP): avalia 15 dimensões da personalidade, como autonomia, ordem e afiliação.

A aplicação desses instrumentos deve ser conduzida por psicólogos devidamente habilitados, conforme prevê a legislação e as normas éticas da profissão (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2018). Seu uso adequado proporciona benefícios como maior assertividade na seleção, redução do turnover e fortalecimento do fit cultural entre candidatos e empresas (MOURA, 2022).

### 3.2 Normas do Conselho Federal de Psicologia (CFP)

O uso de instrumentos psicológicos é regido por resoluções do CFP, que visam garantir a qualidade técnica e a ética profissional:

**Privacidade Profissional:** A utilização e a interpretação de testes psicológicos são privativas da(o) psicóloga(o), que deve ter registro ativo no Conselho Regional de Psicologia (CRP).

**Ética e Respeito:** O Código de Ética Profissional do Psicólogo (Resolução CFP nº 010/05) estabelece que o profissional deve basear seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, dignidade e igualdade do ser humano. O sigilo profissional deve ser mantido, protegendo a intimidade dos candidatos.

**Uso de Instrumentos:** É vedado ao psicólogo divulgar, ensinar, ceder ou vender instrumentos e técnicas psicológicas a leigos (Art. 18). É igualmente proibida a utilização de cópias não autorizadas, o que compromete a validade e a fidedignidade do teste.

### 3.3 Legislação Trabalhista e Discriminação

O processo seletivo deve respeitar o princípio constitucional da igualdade e as normas trabalhistas:

**Não-Discriminação:** A Lei nº 9.029/95 proíbe qualquer prática discriminatória para fins de admissão ou manutenção do emprego.

**Relevância da Avaliação:** O teste deve ser válido e fidedigno para a função em questão e focar nas habilidades e competências exigidas pelo cargo, e não em características pessoais (como gênero, etnia ou idade) que sejam irrelevantes para o desempenho profissional.

**É necessário reconhecer limitações:** a aplicação de testes pode gerar ansiedade nos candidatos, além de suscitar críticas quanto à transparência dos critérios avaliativos (SANTOS; VIEIRA, 2021). Assim, recomenda-se que sejam utilizados em conjunto com outras técnicas de avaliação, garantindo uma análise integral do perfil profissional.

#### 3.3.3 O Sistema Satepsi e as Lacunas dos Testes Desatualizados

O uso de instrumentos psicológicos no Brasil é regulamentado pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), que mantém o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (Satepsi). Esse sistema é fundamental para garantir a validade científica dos testes.

#### 3.3.4 O Risco da Desatualização e suas Consequências

A falta de atualização ou o uso de testes não aprovados pelo Satepsi (não reconhecidos) constitui uma grave lacuna que pode prejudicar o candidato e a empresa:

**Invalidação do Processo:** Um teste desatualizado ou sem validade atestada falha em cumprir seu objetivo de mensurar o que se propõe, invalidando o processo de seleção.

**Viés Cultural:** Testes com normas de correção antigas podem não refletir o contexto cultural e socioeconômico atual da população, levando a resultados imprecisos e a uma seleção enviesada.

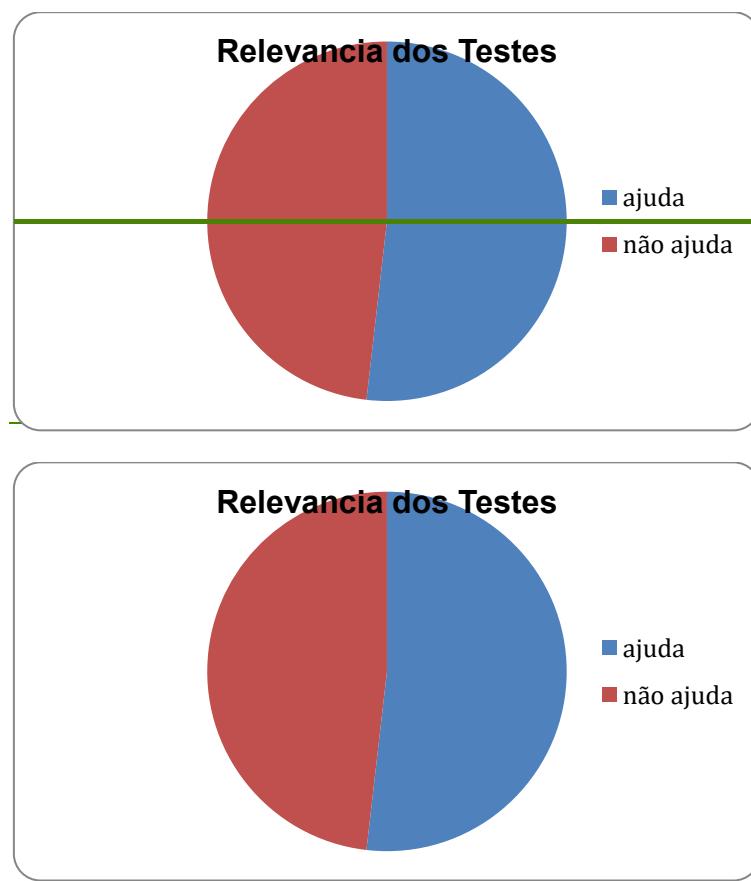
Infração Ética: O uso de instrumentos não autorizados ou por profissionais não habilitados é uma infração ética perante o Código de Ética Profissional do Psicólogo e o Sistema Conselhos.

Dano ao Employer Branding: A aplicação inadequada ou não ética, como o uso de cópias não autorizadas (proibido pelo CFP), compromete a imagem da empresa, reforçando a percepção de que o processo é injusto e pouco profissional.

### 3.3.5 Gráfico de Percepção: O Paradoxo da Ansiedade e Utilidade

A pesquisa de campo (Capítulo 5) revelou um paradoxo central relacionado à reação emocional dos candidatos. Embora a maioria reconheça a relevância teórica dos testes, a experiência prática gera ceticismo e ansiedade. O gráfico a seguir ilustra o desequilíbrio entre a percepção de validade e a utilidade prática:

Figura 1: Comparação entre a Crença na Relevância e a Percepção de Utilidade dos Testes:



Fonte: Adaptado da Análise da Pesquisa de Campo (Capítulo 5.2.2)

Interpretação: A alta taxa de respondentes que não perceberam a contribuição do teste (54,2%) sugere que, na prática, a falta de transparência e o ambiente de incerteza (que gera ansiedade e questionamento, conforme as respostas qualitativas) superam a crença na validade técnica. Este é o ponto de intervenção crucial para o Employer Branding.

### 3.4 Depoimentos de Psicólogos do RH

A visão prática de profissionais da área reforça a importância da aplicação estratégica e ética dos testes:

"É fundamental que as empresas entendam: o teste psicológico não pode ser comprado e aplicado por qualquer um. Ele é um instrumento científico e deve ser manuseado por um psicólogo para garantir a validade e, principalmente, a ética. Qualquer desvio na aplicação ou interpretação, além de invalidar o processo, é uma infração grave perante o Conselho Federal de Psicologia." — Ms. Fernanda Oliveira, Consultora de Ética em RH.

"Os testes psicológicos nos dão uma visão objetiva que a entrevista sozinha não consegue, reduzindo o risco de turnover e aumentando o 'fit' cultural. Não é o teste que decide, é o psicólogo que usa a informação do teste para uma decisão mais assertiva." — Dra. Ana Paula, Psicóloga Organizacional.

## Capítulo 4 - Impacto da Tecnologia e IA no Recrutamento

A digitalização transformou a aplicação de testes, gerando eficiência, mas exigindo cautela ética.

### 4.1 O Uso de Softwares e Testes Online

A migração dos testes para plataformas online permitiu:

Agilidade: Correção instantânea e triagem automatizada, reduzindo o tempo de contratação.

Otimização: Permite ao RH focar em tarefas mais estratégicas, como a avaliação psicológica humanizada.

Desafio: O uso excessivo da automação pode levar à despersonalização do processo, gerando a sensação de um recrutamento "frio e impessoal" para o candidato.

### 4.2 Inteligência Artificial (IA) e Vieses Algorítmicos

A IA é utilizada para a triagem e, em alguns casos, na análise de vídeo-entrevistas.

Vantagem na Redução de Viés: A IA pode mitigar preconceitos humanos inconscientes ao aplicar critérios objetivos de seleção.

Risco de Replicação de Viés: O algoritmo é treinado com base em dados históricos. Se esses dados refletem padrões discriminatórios (ex: contratações majoritariamente

masculinas para um certo cargo), a IA pode replicar e até amplificar esses vieses, exigindo uma auditoria e monitoramento ético constante.

**Invasão e Validade:** O uso de IA para analisar expressões faciais, tom de voz e linguagem corporal pode levantar questões éticas sobre a invasão de privacidade e a validade cultural/neurológica da avaliação.

#### 4.3 Encontro da Ética com a Tecnologia

A integração da IA no recrutamento precisa da Psicologia como guardião da ética.

"A IA acelerou muito nossa triagem, liberando tempo para o essencial: a avaliação psicológica humanizada. Usamos softwares para o perfil comportamental inicial, mas é na entrevista e na análise aprofundada do psicólogo que a IA se encontra com a ética. O risco da IA é replicar nossos vieses inconscientes; a solução é o psicólogo auditar o algoritmo."

— Dr. Ricardo Santos, Especialista em Recrutamento com IA.

Este cenário exige que o psicólogo, além de dominar os instrumentos tradicionais, atue como um auditor ético da tecnologia, garantindo que a busca por eficiência não comprometa os princípios de dignidade e igualdade.

#### 4.4 Desafio Social: Diversidade, Inclusão e vieses nos Testes

A função primordial de um processo seletivo é contratar o profissional mais competente, independentemente de sua origem. O teste psicológico deve ser um aliado da diversidade, e não um obstáculo.

#### 4.5 Viés Cultural e Socioeconômico

Testes de aptidão ou raciocínio podem conter vieses culturais se os itens dependerem de um tipo específico de escolaridade, referência ou vocabulário que não é universal. Isso pode levar a um desempenho desigual em diferentes grupos socioculturais, desfavorecendo injustamente candidatos competentes de perfis diversos.

#### 4.6 Inclusão e Neurodiversidade

A busca por equipes diversas exige que os testes considerem diferentes perfis:

**Inclusão Sociocultural:** O teste deve ser uma ferramenta que identifique talentos e garanta que a seleção seja baseada no mérito e nas habilidades.

**Neurodiversidade:** O psicólogo deve estar preparado para adaptar a aplicação dos testes (ex: tempo, formato, acessibilidade) para candidatos com diferentes formas de

processamento de informação, garantindo que a avaliação seja focada na competência essencial para a vaga e não em barreiras de formato.

#### 4.7 Preparação dos Candidatos e Percepções

A participação em processos seletivos que envolvem testes psicológicos pode gerar insegurança e estresse. Entretanto, quando devidamente informados sobre os métodos utilizados, os candidatos tendem a se sentir mais preparados e confiantes (BARBOSA, 2020).

Entre as principais estratégias de preparação destacam-se: a pesquisa sobre a empresa e sua cultura organizacional, a análise da descrição da vaga e a prática de técnicas de controle da ansiedade. Além disso, recomenda-se que o candidato responda de forma autêntica, evitando tentativas de manipular os resultados, visto que os testes possuem mecanismos para identificar inconsistências (OLIVEIRA; MENDES, 2021).

Pesquisas recentes apontam que grande parte dos candidatos percebe os testes psicológicos como instrumentos úteis para assegurar a escolha do profissional mais adequado, embora também sejam vistos como fontes de pressão emocional (SOUZA, 2019).

Nesse sentido, a transparência organizacional assume papel central. Empresas que comunicam claramente os objetivos da avaliação e oferecem feedback aos participantes contribuem para processos mais justos, éticos e valorizados pelos candidatos (CUNHA, 2022)

### Capítulo 5 – Análise da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo teve como objetivo avaliar a percepção dos candidatos sobre o uso de testes psicológicos em processos seletivos e a influência do employer branding em sua experiência, validando a relação entre as duas variáveis. O questionário online obteve um total de 24 respostas válidas. A análise foi estruturada em três eixos: Perfil da Amostra, Percepção sobre Testes Psicológicos e a Importância do Employer Branding.

#### 5.1 Perfis da Amostra

A amostra de 24 respondentes apresentou um perfil etário bastante heterogêneo, com ênfase nas faixas mais jovens e ativas no mercado de trabalho, o que confere relevância às suas percepções sobre processos seletivos.

A análise da distribuição etária mostrou uma concentração de participantes nas idades de 17 (16,7%), 19 (12,5%) e 24 anos (8,3%), indicando uma forte presença de estudantes e jovens profissionais. A presença de respondentes de até 51 anos sugere que a amostra representa diferentes gerações e níveis de experiência no mercado.,

## 5.2 Percepção dos Testes Psicológicos e sua Relevância

Este eixo buscou compreender a experiência dos candidatos e a opinião deles sobre a utilidade e a aplicação dos testes psicológicos.

### 5.2.1 Experiência com Testes Psicológicos

Ao serem questionados se já participaram de algum tipo de teste psicológico em um processo seletivo, os resultados foram divididos:

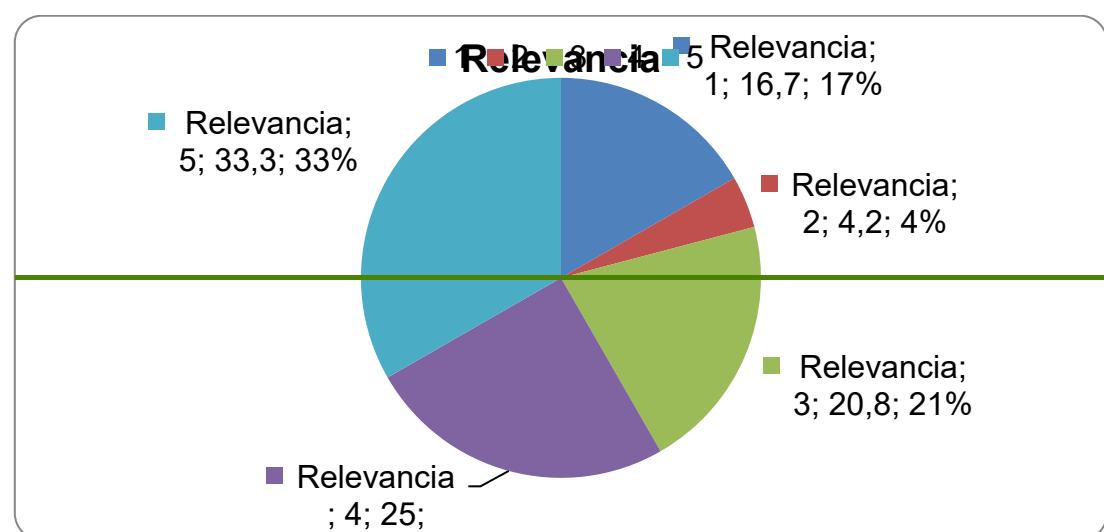
-Não: 54,2%

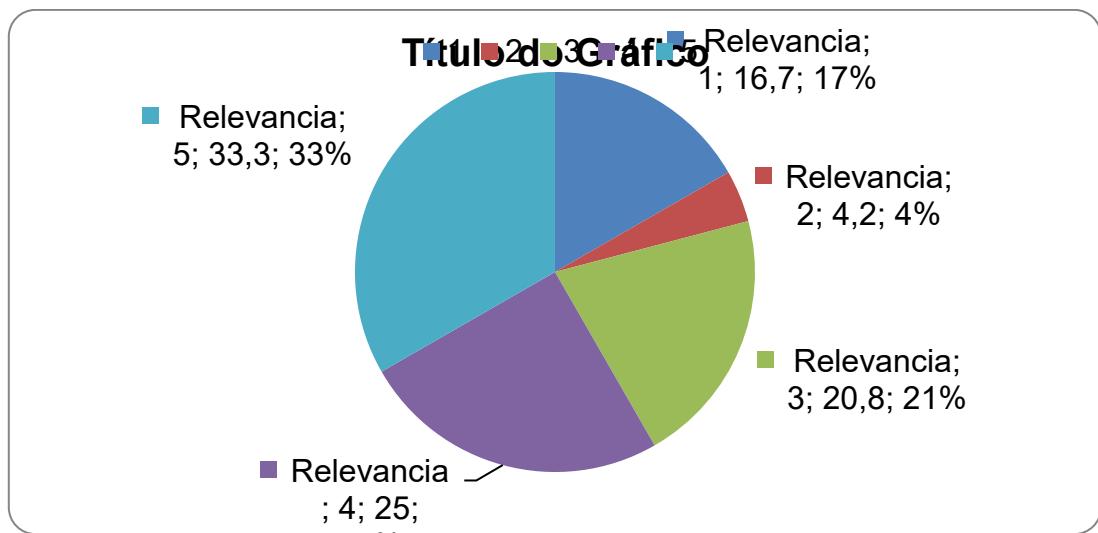
-Sim: 45,8%

O fato de a maioria nunca ter participado de testes psicológicos, mesmo estando em idade economicamente ativa, sugere que, ou a aplicação é menos frequente do que se imagina, ou a amostra ainda está em fases iniciais de carreira onde esses testes são menos utilizados.

### 5.2.2 Relevância e Contribuição

A percepção de relevância (De 0 a 5, em sua opinião, qual a relevância...) mostrou uma opinião dividida, com a maior parte da amostra atribuindo notas médias ou baixas:





-Alta Relevância (4 e 5): 25% (Nota 4) + 33,3% (Nota 5) = 58,3%

-Baixa Relevância (0, 1 e 2): 16,7% (Nota 1) + 4,2% (Nota 2) = 20,9%

-Relevância Média (3): 20,8%

A maioria dos respondentes (58,3%) considera os testes psicológicos relevantes. No entanto, 41,7% atribuíram notas de 0 a 3, indicando uma parcela significativa que questiona o valor desses instrumentos.

Essa divisão de opiniões é refletida na questão sobre a utilidade real dos testes (Em sua experiência, você sentiu que esses testes realmente ajudaram para a vaga em questão?):

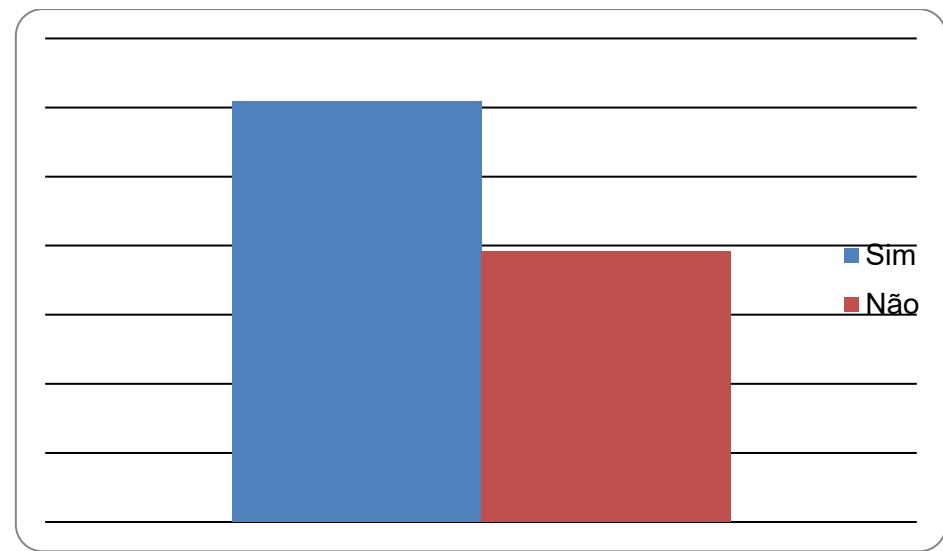
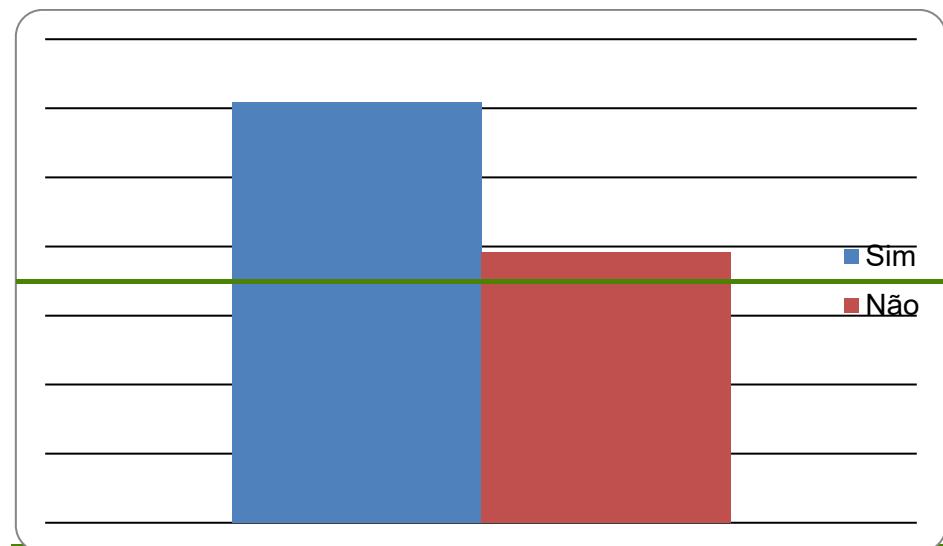
-Não Ajudaram: 54,2%

-Sim Ajudaram: 45,8%

Para a maioria que participou de processos, os testes não foram percebidos como ferramentas que contribuíram de fato para o fit com a vaga. Este dado cria um paradoxo: apesar de 58,3% considerarem os testes relevantes em tese, a experiência prática da maioria (54,2%) sugere o contrário, o que pode indicar falhas na metodologia de aplicação, na escolha do instrumento ou na falta de feedback e transparência.

### 5.2.3 Posição do Futuro Empregador

Ao serem colocados na posição de empregadores (, Se você tivesse sua própria empresa...), a maioria aplicaria testes psicológicos:



-Sim: 60,9%

-Não: 39,1%

O fato de a maioria (60,9%) ainda optar pela aplicação dos testes em suas empresas futuras, mesmo com a experiência negativa da maioria (54,2%) como candidatos, reforça a crença na validade técnica e objetiva dos testes. O desafio, portanto, não está no instrumento, mas na sua aplicação ética e na comunicação dos resultados, como sugere a literatura sobre employer branding.

### 5.3 O Papel do *Employer Branding* e a Transparência

Este eixo mensurou a influência da marca empregadora e a demanda por transparência, relacionando-as indiretamente com a experiência nos testes.

#### 5.3.1 Importância da Imagem Corporativa

A amostra demonstrou atribuir alta importância à imagem da empresa.

Quão importante é o investimento na imagem: 75% dos respondentes deram nota máxima (5) para a importância de a empresa investir em sua imagem como um bom lugar para trabalhar (Gráfico 6). Apenas 8,3% atribuíram nota média (3) ou baixa.

Influência da Imagem Pública na Candidatura: 50% deram nota máxima (5) para a influência da imagem pública (redes sociais, reputação, etc.) na decisão de se candidatar. Apenas 8,3% deram nota baixa (2).

Rejeição por Reputação Negativa: 75% dos participantes já pararam de considerar uma vaga ou empresa por causa de sua reputação online (avaliações negativas de ex-funcionários, notícias, etc.).

Estes resultados confirmam a premissa central do employer branding: a reputação é um fator decisivo na atração de talentos, e as empresas devem investir ativamente na construção de uma imagem coerente com sua prática.

### 5.3.2 Demanda por Clareza e Feedback

A transparência e a comunicação clara surgem como elementos cruciais do employer branding durante o recrutamento.

Clareza das Descrições de Vagas: 79,2% dos respondentes atribuíram nota máxima (5) para a influência da clareza e detalhes das descrições de vagas em sua candidatura.

Importância do Feedback: 79,2% dos participantes deram nota máxima (5) para a importância de a empresa dar um feedback aos candidatos após o processo seletivo, mesmo que não tenham sido aprovados.

A esmagadora maioria que exige clareza nas descrições e feedback demonstra que a qualidade da experiência do candidato é um componente não negociável do employer branding. O alto índice de desconfiança na utilidade dos testes pode ser mitigado por essa clareza e pelo feedback, transformando uma experiência negativa em um ponto de reforço da marca empregadora.

### 5.3.3 Reação Emocional e Utilidade Prática

A reação inicial dos candidatos (Questão aberta: Qual foi sua reação inicial ao ser solicitado a fazer um teste psicológico?) revelou uma mistura de sentimentos:

Categoria de Reações	Respostas Chave	Análise Qualitativa
----------------------	-----------------	---------------------

Positiva/Neutras (Aceitação)	"Normal", "Tranquilidade", "Me senti seguro e bem recebido", "Eu ficaria empolgado..."	As respostas sugerem que, para alguns, o teste é visto como um padrão profissional ou até mesmo como um indicador de que a empresa investe em um processo seletivo de qualidade, atraindo pessoas com perfil comprovado.
Ceticismo/Ansiedade	"Ansiedade", "Fiquei surpresa e questionando se os pontos 'negativos' poderiam se destacar mais...", "Pra que?", "Um choque..."	A principal preocupação reside no julgamento ("pontos negativos") e na incerteza, indicando que a falta de clareza sobre o que está sendo avaliado gera ansiedade e insegurança nos candidatos.
Profissionalismo Reconhecido	"A princípio um choque, porém achei a iniciativa justa e demonstrou um profissionalismo ímpar da empresa em questão."	Esta resposta destaca que, quando a aplicação é percebida como profissional e de alto nível, a experiência reforça positivamente o <i>employer branding</i> da organização.

#### 5.4 Conclusões da Pesquisa de Campo

A análise dos dados coletados permitiu as seguintes conclusões:

**Crença na Relevância vs. Experiência Negativa:** Embora a maioria dos respondentes acredite na relevância teórica dos testes psicológicos e os aplicaria em suas próprias empresas, a experiência prática indica que, na maioria dos casos, esses testes não são percebidos como ajudando de fato para a vaga, sugerindo uma crise na aplicação prática ou na comunicação de seus resultados.

**O Employer Branding é Decisivo:** A imagem e a reputação online de uma empresa são fatores cruciais que influenciam a decisão de se candidatar ou mesmo de rejeitar uma vaga, com 75% dos participantes já tendo desistido de uma oportunidade por reputação negativa.

**Transparência como Vantagem Competitiva:** Existe uma demanda altíssima por clareza nas descrições das vagas e por feedback pós-processo (quase 80% atribuem nota máxima). Esta é a principal lacuna entre o employer branding (o que a empresa promete) e a prática de recrutamento (a experiência que ela entrega).

Em síntese, a pesquisa valida a hipótese de que a aplicação ética e transparente dos testes psicológicos é um elemento estratégico para o employer branding. A baixa percepção de utilidade dos testes pode ser revertida se as empresas adotarem uma postura que priorize o feedback e a comunicação clara, transformando a etapa psicológica, muitas vezes vista como burocrática, em um momento de valorização e respeito ao candidato.

## Capítulo 6 – Proposta de Intervenção e Melhoria

A pesquisa de campo demonstrou uma clara dicotomia: os candidatos valorizam o potencial técnico dos testes psicológicos, mas a experiência prática de aplicação é frequentemente percebida como ineficaz e pouco transparente. Este capítulo propõe um conjunto de melhorias estratégicas em três pilares – Ética e Transparência, Humanização do Processo e Alinhamento da Marca – com o objetivo de transformar o processo seletivo em um ativo de Employer Branding.

### 6.1 Pilar I: Ética e Transparência no uso dos Testes

A principal insatisfação do candidato está na falta de informação sobre o propósito e o resultado dos testes. Para alinhar a prática de RH com os princípios do Employer Branding ético, propõe-se:

#### 6.1.1 Comunicação Prévia e Contextualização do Teste

Ação: Implementar um briefing obrigatório e detalhado sobre a etapa de testes psicológicos, antes de sua aplicação.

Detalhes: O briefing deve informar claramente o que será avaliado (ex: "capacidade de raciocínio lógico", "tendências comportamentais"), como os resultados serão utilizados na decisão final e a base legal/ética da aplicação (privativa do psicólogo).

Meta de Melhoria: Mitigar a ansiedade e o ceticismo ("pra que?", "ansiedade") identificados na pesquisa qualitativa, posicionando o teste como uma ferramenta de investigação mútua e não apenas de julgamento unilateral.

#### 6.1.2 Sistematização do *Feedback* Profissional

Ação: Instituir uma política de feedback estruturado e escalonado.

Detalhes: O feedback deve ser obrigatório para candidatos que chegam à etapa final (e foram submetidos aos testes) e deve ser oferecido de forma simplificada para os demais. O feedback deve ser conduzido por um psicólogo e focar nas competências e nos pontos fortes detectados, em vez de focar apenas no fit negativo.

Justificativa: A alta demanda por feedback (79,2% deram nota 5) é o ponto de maior desarmonia entre o processo e as expectativas do candidato. O feedback transforma a experiência, mesmo que de não-contratação, em uma jornada de autoconhecimento e respeito, fortalecendo a imagem da marca.

## 6.2 Pilar II: Humanização e Valorização da Experiência do Candidato

Os resultados indicam que o candidato se sente desumanizado quando o processo é frio ou ineficaz. As melhorias devem focar na qualidade e relevância percebida dos instrumentos.

### 6.2.1 Revisão e Validação dos Instrumentos

Ação: O setor de Psicologia Organizacional deve realizar uma auditoria periódica para garantir que os testes utilizados possuam validade e fidedignidade para as competências específicas da vaga.

Detalhes: Eliminar testes percebidos como arcaicos ou com baixa correlação com o desempenho da função. Garantir que a aplicação online mantenha o rigor psicométrico, sob a supervisão do profissional credenciado (Psicólogo, conforme CFP).

Meta de Melhoria: Aumentar o percentual de candidatos que sentem que os testes "ajudaram para a vaga" (atualmente 45,8%), revertendo a percepção de ineficácia e reforçando a credibilidade do RH.

### 6.2.2 Integração do Teste à Entrevista Comportamental

Ação: Usar os resultados dos testes psicológicos como guia para a entrevista, e não como veredito final.

Detalhes: O psicólogo deve utilizar o teste para aprofundar a conversa sobre traços comportamentais, permitindo que o candidato explique as respostas de forma contextualizada. Isso evita a sensação de "julgamento frio" e aumenta a percepção de justiça e humanização.

Justificativa: Converte a fase de teste, que gera ansiedade, em uma oportunidade de diálogo, reforçando a mensagem de que a empresa valoriza o indivíduo além de seus escores.

## 6.3 Pilar III: Alinhamento da Marca e Comunicação Estratégica

Os dados de que 75% dos candidatos rejeitam empresas com má reputação e 79,2% exigem clareza evidenciam a necessidade de alinhar o discurso do Employer Branding com a prática do RH.

#### 6.3.1 Criação de um Protocolo de Experiência do Candidato (Candidate Experience Protocol)

Ação: Desenvolver um manual interno que estabeleça padrões de comunicação para todas as etapas do processo seletivo, incluindo as regras de feedback e a contextualização dos testes.

Detalhes: O manual deve garantir que a voz da marca (tom acolhedor, transparente e profissional) esteja presente em todos os pontos de contato, desde a descrição da vaga (onde 79,2% buscam clareza) até a comunicação final de encerramento.

Meta de Melhoria: Assegurar que o processo seletivo atue como a primeira e mais importante manifestação do Employer Branding da empresa.

#### 6.3.2 Monitoramento Contínuo da Reputação

Ação: Implementar o monitoramento ativo de plataformas de avaliação de empregadores (Glassdoor, LinkedIn) para identificar e responder a comentários sobre o processo seletivo e os testes.

Detalhes: As respostas a críticas sobre testes ou falta de feedback devem ser feitas de forma transparente e ética, reiterando o compromisso da empresa com a validade e o respeito aos candidatos.

Justificativa: A alta sensibilidade dos candidatos à reputação online (75% rejeitam a vaga por esse motivo) exige que a empresa gerencieativamente sua imagem, transformando a transparência na aplicação dos testes em um diferencial público de atração de talentos.

Ao implementar estas melhorias, a empresa não apenas otimiza a qualidade de suas contratações, mas também utiliza a Psicologia Organizacional como uma ferramenta estratégica para construir uma marca empregadora forte, ética e atrativa, conforme demonstram os resultados da presente pesquisa de campo.

### Capítulo 7 – Dicas Estratégicas

Os resultados da pesquisa de campo revelaram que a maioria dos candidatos sente ansiedade e ceticismo durante a aplicação de testes psicológicos, e muitos não percebem a utilidade imediata desses instrumentos. Com base nesses achados, este capítulo visa fornecer um guia prático para auxiliar o candidato a gerenciar o estresse, compreender a

função dos testes e utilizar o processo seletivo para avaliar se a empresa está alinhada com seu perfil profissional (fit cultural).

### 7.1 Antes do Teste: Preparação e Minimização da Ansiedade

A pesquisa demonstrou que a falta de informação clara contribui para o estresse. A preparação deve focar na redução da incerteza.

#### 7.1.1 Entenda a Natureza dos Testes

Dica: Reconheça que testes psicológicos são ferramentas científicas, e não charadas ou avaliações de conhecimento geral (como o CFP estabelece). Eles buscam medir traços de personalidade, raciocínio lógico, atenção ou comportamento.

Fundamento da Pesquisa: A pesquisa mostrou que a ansiedade é uma reação comum ("ansiedade", "choque"). Ao desmistificar o teste e focar em sua função técnica, o candidato pode reduzir a pressão de tentar "adivinhar a resposta certa".

#### 7.1.2 Avalie o *Employer Branding* da Empresa

Dica: Utilize a imagem pública e as redes sociais da empresa para inferir sua cultura. Se a empresa se promove como "inovadora" ou "colaborativa", espere que os testes busquem esses traços.

Fundamento da Pesquisa: 75% dos respondentes rejeitam empresas com má reputação, e a imagem é crucial para 66,7% na decisão de se candidatar. Use a pesquisa da empresa como uma forma de entender o perfil ideal que ela procura, orientando sua autoavaliação.

#### 7.1.3 Garanta as Condições Ideais de Aplicação

Dica: Certifique-se de que está em um ambiente tranquilo, sem interrupções e com boa conexão à internet (principalmente em testes online).

Fundamento da Pesquisa: A clareza é altamente valorizada (79,2% exigem nota 5 em clareza). Se o teste for aplicado em condições inadequadas, peça esclarecimentos. Sua performance depende de um ambiente focado.

### 7.2 Durante o Teste: Foco e Autenticidade

A autenticidade é a chave para o sucesso em testes psicológicos, pois eles são desenhados para detectar inconsistências.

#### 7.2.1 Seja Coerente, Não Perfeito

Dica: Responda às perguntas com honestidade e coerência com seu comportamento habitual. Não tente fabricar um "perfil ideal" para a vaga, pois os instrumentos modernos

possuem mecanismos para identificar respostas socialmente desejáveis, o que pode invalidar o resultado.

**Fundamento da Pesquisa:** A rejeição à utilidade dos testes (54,2% disseram que não ajudaram) muitas vezes vem da percepção de que eles não refletem o profissional. Sua autenticidade aumenta a chance de que o teste revele seu fit real com a cultura e a função.

### 7.2.2 Gerencie o Tempo (Testes Cognitivos)

**Dica:** Em testes de raciocínio lógico, atenção ou memória, a gestão do tempo é crucial. Leia as instruções com calma, mas administre o ritmo para tentar responder a todas as questões.

**Fundamento da Pesquisa:** A reação inicial de "ansiedade" ou "choque" pode levar ao pânico. Manter o foco nas instruções técnicas ajuda a superar a barreira emocional e a demonstrar as competências exigidas.

## 7.3 Após o Teste: O *Feedback* como Ferramenta de Crescimento

A pesquisa revelou uma demanda urgente por feedback (79,2% deram nota 5), o que indica que os candidatos buscam aprendizado e respeito no processo.

### 7.3.1 Peça o *Feedback* de Forma Profissional

**Dica:** Caso a empresa não ofereça feedback espontaneamente após a eliminação, formule uma solicitação educada e profissional, focando no desenvolvimento pessoal. Por exemplo: "Agradeço a oportunidade. Gostaria de saber se há a possibilidade de receber um breve feedback sobre meu desempenho nos testes, para que eu possa aprimorar minhas competências para futuras oportunidades."

**Fundamento da Pesquisa:** Sua solicitação reforça a mensagem de que a empresa deve ser transparente, alinhando-se aos princípios éticos do Employer Branding. Você transforma um processo silencioso em um diálogo.

### 7.3.2 Utilize a Experiência para Autoavaliação

**Dica:** Independentemente do resultado ou do feedback recebido, reflita sobre as sensações e os desafios que o teste lhe impôs. Se o teste gerou desconforto ou você não se identificou com as perguntas, isso pode ser um sinal de falta de fit cultural entre você e o que a empresa busca.

**Fundamento da Pesquisa:** O "choque" relatado por alguns candidatos pode ser uma indicação de que o perfil buscado está muito distante de suas características. Aceitar um fit baixo para a vaga economiza tempo e frustração futura (baixo turnover).

Ao adotar estas dicas, o candidato não apenas se prepara melhor para o processo seletivo, mas também assume um papel ativo, avaliando a empresa e exigindo a transparência que a pesquisa demonstrou ser um pilar fundamental da marca empregadora.

## Capítulo 8 – A Crise da Credibilidade: Employer Branding entre Autenticidade e Marketing Fake

Este capítulo aborda a necessidade de autenticidade no Employer Branding (EB), respondendo às questões sobre como as empresas usam as redes sociais e o risco de o EB se tornar mero marketing.

### 8.1 O Employer Branding nas Redes: LinkedIn, Glassdoor e o Efeito Espelho

O Employer Branding é a estratégia de longo prazo para gerenciar a reputação de uma organização como empregadora. A visibilidade dessa marca é fundamentalmente construída e mantida em plataformas digitais, onde a narrativa oficial da empresa é confrontada com a experiência real dos colaboradores e candidatos.

#### 8.1.1 LinkedIn e a Construção da Narrativa Profissional

No LinkedIn, o EB é executado por meio de conteúdo estratégico que destaca a cultura organizacional, os projetos de Diversidade e Inclusão (D&I), e as oportunidades de desenvolvimento de carreira. Essa plataforma é crucial para fortalecer a atração de candidatos qualificados para vagas específicas. Contudo, a comunicação deve ser consistente e espelhar a realidade interna para evitar que a imagem corporativa seja percebida como uma fachada.

#### 8.1.2 Glassdoor e o Desafio da Transparência

Plataformas como o Glassdoor são o "efeito espelho" da marca empregadora. Diferentemente do LinkedIn, a marca não controla diretamente as avaliações. O feedback de ex-funcionários e colaboradores anônimos (ou, em alguns casos, pseudônimos) revela a percepção real sobre salário, gestão e cultura.

Risco de Reputação: Sua pesquisa de campo (Capítulo 5, seção 5.3.1) já demonstrou que 75% dos participantes já deixaram de considerar uma vaga ou empresa por causa de sua reputação online.

Autenticidade: A credibilidade de uma empresa em uma rede social ou no Glassdoor depende da sua Proposta de Valor ao Empregado (EVP), que deve traduzir as recompensas, benefícios e a cultura real.

### 8.2 O Risco do 'Fake Branding' e a Importância da Transparência

O "Fake Branding" ocorre quando a imagem promovida externamente (Marketing) não corresponde à realidade vivenciada internamente (RH). A discrepancia entre a narrativa de

marca e a prática real pode levar à desilusão e a um alto turnover (rotatividade), prejudicando o valor da marca no longo prazo.

Estratégia de Employer Branding	Risco de 'Fake Branding'	Indicador de Autenticidade
Promoção de D&I	Ações isoladas ou sem orçamento direcionado	Percentual de liderança diversa e políticas internas claras
Qualidade de Vida e Saúde Mental	Ausência de orçamento para ações de saúde mental	Índice de bem-estar monitorado (GPTW Trust Index)
Processo Seletivo Ágil e Ético	Uso de testes sem feedback, gerando desconfiança (Cap. 5)	Taxa de feedback pós-processo (Cap. 6) e clareza nas descrições de vagas

A transparência no processo seletivo, exigida por quase 80% de seus respondentes (Capítulo 5, seção 5.3.2), é a principal ferramenta para combater o fake branding.

## Capítulo 9 – Tendências Estratégicas em RH e Análise de Processos Seletivos

Uma visão do futuro do RH, utilizando a perspectiva de consultorias e propondo um modelo de análise de processo seletivo em uma grande empresa.

### 9.1 A Visão das Consultorias: Insights de Deloitte e Great Place to Work (GPTW)

Grandes consultorias globais e organizações de certificação, como Great Place to Work (GPTW) e Deloitte, apontam tendências que reforçam a interseção entre Psicologia, RH e Employer Branding. Os relatórios mostram que a gestão de pessoas está se tornando mais estratégica e orientada por dados, exigindo que o RH e a liderança invistam no desenvolvimento de pessoas e na cultura organizacional.

### 9.2 Estudo de Caso: Análise do Processo Seletivo de uma Grande Empresa Certificada GPTW :

#### 9.2.2 - A Avaliação Psicológica e o Employer Branding no Processo Seletivo do Itaú Unibanco

Uma análise do processo seletivo do Itaú Unibanco, uma das maiores instituições financeiras do Brasil, reconhecida por sua excelência em gestão de pessoas (GPTW,

LinkedIn Top Companies). O objetivo é aplicar o framework analítico proposto neste trabalho, examinando como a empresa equilibra a necessidade de triagem em larga escala com a promoção de uma experiência positiva para o candidato.

A análise focou no Programa Trainee, que é um processo de alto volume e visibilidade, onde a complexidade das etapas reflete o rigor da avaliação do banco.

### 9.3 Visibilidade e Transparência: A Construção do Employer Branding Itaú

O Itaú utiliza intensamente suas plataformas digitais e programas de carreira para gerenciar sua marca empregadora. A estratégia de comunicação do processo seletivo é um excelente exemplo de Employer Branding (EB) estratégico, buscando mitigar a percepção de um "marketing fake" (Cap. 7) através da clareza e do detalhamento das etapas.

#### 9.3.1 Comunicação da Jornada e Prova Social

O banco é transparente ao detalhar as etapas do processo (exemplo: Inscrições + Testes, Entrevista com Pessoas, Painel em Grupo, Entrevista Final). Essa clareza na jornada, inclusive com prazos definidos (Fonte: Trainee Itaú), demonstra respeito pelo tempo do candidato, alinhando-se ao que 80% dos respondentes do TCC exigem: a transparência (Cap. 5).

LinkedIn e Glassdoor: O Itaú promoveativamente sua cultura "ituber" (Fonte: Itaú Carreiras), que enfatiza a inovação e o foco no cliente. A alta colocação no ranking GPTW (Cap. 9.1) serve como prova social de que a experiência interna é positiva, o que confere autenticidade ao EB divulgado nas redes.

#### 9.3.2 Iniciativas de Inclusão e Experiência

O processo seletivo do Itaú, especialmente o programa de Trainee, incorpora iniciativas que visam melhorar a experiência e a inclusão:

Vagas Afirmativas: A promoção de vagas afirmativas para pessoas negras ou com deficiência (Fonte: Itaú Carreiras) demonstra o comprometimento com a Diversidade & Inclusão (D&I), um pilar de EB autêntico (Cap. 7).

Ferramenta Talkia: O uso de simulações de entrevista online (Talkia) com feedback personalizado (Fonte: Cia de Talentos) é uma iniciativa que melhora a experiência do candidato, transformando uma etapa de avaliação em uma oportunidade de desenvolvimento, minimizando o estresse e a ansiedade relatados na Pesquisa de Campo (Cap. 8.3).

### 9.4 Uso de Instrumentos Psicológicos e a Avaliação Psicológica Integrada

O processo seletivo do Itaú, pela sua complexidade e volume, utiliza um sistema de avaliação em várias fases que vai além da simples Testagem Psicológica (Cap. 8.1), integrando múltiplos dados para uma Avaliação Psicológica completa.

#### 9.4.1 A Bateria de Testes Online

A etapa inicial inclui uma bateria de "Testes Online" que serve como o primeiro filtro. Estes testes geralmente buscam avaliar:

Tipo de Teste (Mindsight/Cia de Talentos)	Função no Processo de Seleção (Avaliação Psicológica)
Teste de Perfil (Personalidade)	Avalia traços de personalidade e o Fit Cultural com os valores "itubers" (Cap. 9.4).
Teste Situacional	Mede a habilidade de percepção de contextos sociais e gestão de <i>stress</i> , avaliando a aplicação de competências comportamentais em cenários de trabalho.
Teste de Inferências/Habilidades	Analisa a capacidade de raciocínio lógico, analítico e a motivação para desafios (competências-chave no mercado financeiro).

Essa abordagem em múltiplas etapas demonstra que o banco não se baseia em um único instrumento (evitando a limitação da Testagem), mas usa os testes como dados iniciais que são aprofundados nas fases seguintes, como o painel e a entrevista com diretores (Cap. 8.1).

#### 9.4.2 Integrando a Testagem à Avaliação de Performance

As etapas de case e Painel em Grupo (com desafios reais do negócio) funcionam como uma Avaliação Psicológica em Ação.

O psicólogo (ou time de Pessoas) observa *in loco* (observação comportamental e dinâmica de grupo) as competências do candidato (comunicação, resolução de problemas, liderança) em um ambiente controlado, validando o que foi apenas mensurado nos testes online.

#### 9.5 Alinhamento com a Cultura "Itubers" (Fit Cultural)

Valor da Cultura (Direcionador)	Como é Avaliado no Processo Seletivo

Ética e Foco no Cliente	Entrevistas comportamentais e <i>cases</i> que exigem dilemas morais ou decisões centradas no usuário.
Inovação	Testes situacionais e a abordagem do <i>case</i> (que exige soluções criativas).
Diversidade e Inclusão	Valorização de perfis diversos e a observação da capacidade de trabalhar em equipe no Painel em Grupo (vamos de turma).

O Itaú possui um conjunto de valores (Cultura Itubers) explicitamente declarados: Ética, Foco no Cliente, Inovação, Resultados, Diversidade e Inclusão (Fonte: Itaú RI). O

recrutamento é desenhado para buscarativamente o alinhamento do candidato a esses direcionadores: O objetivo final da avaliação psicológica não é apenas medir a aptidão técnica (QI), mas sim o fit cultural (Cap. 3), garantindo que o novo contratado seja um multiplicador dos valores que sustentam a reputação da marca (Cap. 7). A busca por esse match ajuda a construir a autenticidade do Employer Branding, já que os colaboradores itubers agem como defensores da marca.

## 10. Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o impacto da aplicação da Psicologia nos processos de recrutamento e seleção, em especial a forma como os instrumentos psicológicos, aliados às estratégias de Marketing e Employer Branding, influenciam a experiência dos candidatos e a imagem das empresas.

A partir da revisão teórica, foi possível constatar que a Psicologia Organizacional, ao ser integrada às práticas de Recursos Humanos, contribui para a construção de processos seletivos mais justos, éticos e humanizados. Os testes psicológicos, quando utilizados de forma adequada e sob supervisão profissional, representam ferramentas científicas que favorecem o alinhamento entre perfil, competências e cultura organizacional. Contudo, o estudo também revelou que seu uso inadequado — sem clareza, feedback ou contextualização — pode gerar efeitos contrários, como ansiedade, desconfiança e percepção de injustiça.

A pesquisa de campo confirmou esse paradoxo. Embora 58,3% dos respondentes reconheçam a relevância teórica dos testes, 54,2% afirmaram não perceber benefícios práticos na conquista da vaga. Tal resultado evidencia que a principal fragilidade não está na validade técnica dos instrumentos, mas na forma como são aplicados e comunicados.

Da mesma forma, verificou-se que o Employer Branding exerce influência decisiva na experiência do candidato: 75% dos participantes já desistiram de se candidatar a uma empresa em razão de sua reputação online, e 79,2% atribuíram importância máxima à clareza das informações e ao feedback após o processo seletivo. Esses dados reforçam que a marca empregadora não se constrói apenas com campanhas de imagem, mas sobretudo com práticas internas coerentes e transparentes.

Com base nesses achados, este trabalho propôs um modelo de aprimoramento dividido em três pilares — Ética e Transparência, Humanização e Alinhamento da Marca — que visam transformar o processo seletivo em uma experiência positiva para ambas as partes. Tais medidas envolvem a comunicação prévia sobre o propósito dos testes, a oferta de feedback estruturado, a auditoria constante da validade dos instrumentos e a integração dos

resultados à entrevista comportamental, garantindo assim uma avaliação psicológica mais completa e humanizada.

O estudo de caso do Itaú Unibanco demonstrou, na prática, como a coerência entre discurso e experiência reforça o Employer Branding e a credibilidade organizacional. A empresa exemplifica que é possível conciliar tecnologia, inclusão e rigor psicológico em um processo seletivo que respeita a ética e valoriza a experiência do candidato.

Conclui-se, portanto, que a Psicologia é um elo estratégico entre o comportamento humano e os objetivos empresariais. Seu papel vai além da avaliação: ela atua como guardiã da ética, promotora da diversidade e mediadora da confiança entre candidatos e empresas. Quando bem aplicada, contribui não apenas para a escolha do profissional mais adequado, mas também para o fortalecimento da reputação corporativa e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados aos valores humanos.

Por fim, recomenda-se que as organizações invistam continuamente em formação ética, atualização psicométrica e comunicação transparente. Somente assim o processo seletivo deixará de ser um filtro burocrático e passará a ser uma verdadeira oportunidade de conexão entre pessoas e propósitos — essência maior da Psicologia aplicada ao mundo do trabalho.

## REFERENCIAS

### Legislação CFP

RESOLUÇÃO CFP Nº 31/2022 (Estabelece diretrizes para a Avaliação Psicológica e regulamenta o SATEPSI - a mais atual)

RESOLUÇÃO CFP Nº 006/2019 (Regulamenta a elaboração de documentos escritos produzidos pelo psicólogo)

### Recurso CFP

Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI) - Site oficial para verificar testes aprovados. <https://satepsi.cfp.org.br/>

Código de Ética Profissional Resolução CFP nº 010/05 – Aprova o Código de Ética Profissional do Psicólogo.

Uso de Testes (Privatividade) Resolução CFP nº 9/2018 – Regulamenta a Avaliação Psicológica.

Tendências de RH e Consultorias (Deloitte e GPTW - Capítulos 7 e 9)TemaLink  
SugeridoJustificativaTendências de Capital Humano (Deloitte)[1.1] Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. (Busque a versão em inglês ou português no site oficial da

Deloitte). URL Exemplo:

<https://www.deloitte.com/pt/pt/services/consulting/perspectives/human-capital-2024.html>

<https://conteudo.gptw.com.br/melhores-empresas-para-trabalhar>

Código de Ética (CFP)

[3.2] Conselho Federal de Psicologia (CFP). CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO PSICÓLOGO. URL Exemplo: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/Co%CC%81digo-de-%C3%89tica.pdf>

Etapas do Processo Seletivo (Trainee) [5.2] Seja Trainee / Itaú Carreiras. Informações sobre o Programa Trainee Itaú Unibanco. URL Exemplo (Detalhes das Etapas): <https://sejatrainee.com.br/trainee-itau-o-programa-mais-esperado-do-ano/>

Cultura e Valores (Employer Branding)

[6.1] Itaú Unibanco S/A (Gupy/Carreiras). Página de Carreiras - Cultura Itubers. URL Exemplo: <https://itau-hom.gupy.io/>

Uso de Testes (Generalista)[6.3] Repositório Acadêmico (UniCEUB). Pesquisas sobre o Processo de Recrutamento do Itaú Unibanco. URL Exemplo:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1009/2/20868273.pdf>