

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos

Maria Vitória Rodrigues Furtado
Rafaela de Jesus Silva Maia
Raiane das Neves Siqueira
Yara Vitória dos Santos
Yasmin Ferreira Chiovitti dos Santos

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A
PERSONALIDADE E O DESEMPENHO NO TRABALHO VOLTADO PARA A
GERAÇÃO Z

ITAPETININGA

2025

Maria Vitória Rodrigues Furtado
Rafaela de Jesus Silva Maia
Raiane das Neves Siqueira
Yara Vitória dos Santos
Yasmin Ferreira Chiovitti dos Santos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Angela Maria da Cruz.

ITAPETININGA

2025

Dedicamos esse trabalho a Deus, por nos guiar e nos dar forças em cada passo desta jornada. À nossa família, pelo amor, apoio e proteção incondicional; e a todos aqueles que, de alguma forma, tornaram este caminho memorável.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer, primeiramente, a Deus, por nos guiar e nos dar forças durante a realização deste trabalho. Sem Ele, nada seria possível.

A todos os nossos familiares, especialmente aos nossos pais e irmãos, que ao longo desta jornada, estiveram nos apoiando e protegendo mesmo nos momentos mais difíceis. Somos muito gratas por todo o amor e carinho que sempre nos dedicaram.

Aos nossos colegas de sala, que percorreram conosco essa jornada, compartilhando momentos, memórias e amizades que deixarão lembranças para sempre.

Aos professores com quem tivemos o prazer de aprender, cujas aulas foram sempre envolventes e prazerosas. Aprender com vocês tornou esse período muito mais agradável e motivador. Agradecemos também à nossa orientadora, Angela, pelo acompanhamento e orientação durante todo o desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, agradecemos a Gabriel Roberto Pereira, que desenvolveu nosso projeto para a finalização deste estudo; a Gabriel da Silva e Wesley Leonardo Fernandes, que colaboraram em nosso levantamento de campo; e a todas as pessoas que contribuíram na etapa prática da pesquisa, auxiliando na conclusão deste trabalho.

“Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor.”

- Steve Jobs

RESUMO

A presença da geração Z no mercado de trabalho é um tema cada vez mais atual. As pessoas deste grupo apresentam características comportamentais e traços de personalidade que se revelam benéficos quando inseridos corretamente em suas funções. Compreendê-los pode promover o desenvolvimento geracional e constitui uma vantagem competitiva no âmbito profissional. Além de apresentar novas perspectivas de trabalho que aliam temperamento e desempenho, este artigo pretende implementar inovação e tecnologia nos processos de recrutamento e seleção. Ao analisar e compreender as competências e o perfil dos indivíduos dessa faixa etária, as organizações podem alinhar equipes mais eficazes e adaptáveis, tornando-as mais aptas para receber novos talentos em suas corporações, uma vez que possuem ferramentas adequadas para agilizar o processo de triagem e realizar contratações mais precisas. Dessa maneira, empresas que oferecem oportunidades a esse público podem obter uma série de benefícios, entre eles, um ambiente corporativo criativo, flexível e inovador, permitindo que conhecimento e individualidade sejam alinhados às habilidades, de modo que os colaboradores se sintam motivados e engajados, refletindo na produtividade e no crescimento mútuo dentro do contexto organizacional.

Palavras-chave: Geração Z, personalidade, desempenho, inovação, tecnologia, recrutamento, seleção, contratações.

ABSTRACT

The presence of Generation Z in the job market is an increasingly relevant topic. People in this group exhibit behavioral characteristics and personality traits that prove beneficial when properly integrated into their roles. Understanding them can promote generational development and constitute a competitive advantage in the professional field. In addition to presenting new work perspectives that combine temperament and performance, this article aims to implement innovation and technology in the recruitment and selection processes. By analyzing and understanding the skills and profiles of individuals in this age group, organizations can align more effective and adaptable teams, making them better equipped to welcome new talent into their companies, as they have the appropriate tools to streamline the screening process and make more accurate hires. Thus, companies that offer opportunities to this group can reap a series of benefits, including a creative, flexible, and innovative corporate environment, allowing knowledge and individuality to be aligned with skills, so that employees feel motivated and engaged, reflecting on productivity and mutual growth within the organizational context.

Keywords: Generation Z, personality, performance, innovation, technology, recruitment, selection, hiring.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
OBJETIVOS	2
Objetivo geral	2
Objetivos específicos.....	2
JUSTIFICATIVA.....	3
1.1. Principais tipos de Recrutamento	4
1.1.1 Recrutamento interno.....	4
1.1.2 Recrutamento externo.....	4
1.1.3 Recrutamento misto	5
1.1.4 Recrutamento às cegas.....	6
1.1.5 Recrutamento por indicação	6
1.1.6 Recrutamento online.....	6
1.2 Métodos de recrutamento utilizados no desenvolvimento	7
1.2.1. Recrutamento misto	7
1.2.2. Recrutamento online	8
2. SELEÇÃO DE PESSOAS.....	9
2.1 Conceito de Seleção de Pessoas	9
2.2 Objetivo da Seleção de Pessoas.....	9
2.3 Importância das Estratégias de Seleção.....	10
2.4 Etapas da Seleção de Pessoas	11
3. A PSICOLOGIA APLICADA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	12
4. TIPOS DE ANÁLISE DE PERSONALIDADE	13
5. AS DIFERENTES GERAÇÕES E COMO FORAM MOLDADAS	14
5.1 Baby boomers.....	15
5.2 Geração X.....	15
5.3 Geração Y ou millennials	15
5.4 Geração Z	16
6. DESENVOLVIMENTO	17
6.1 Análise da problemática	19
6.2 Seleção da metodologia adequada.....	19
6.2.1 Metodologia DISC	20
6.2.2 Análise das quatro dimensões do comportamento	20
6.3 Impactos positivos e resultados esperados	21
6.4 Empresas que desenvolveram seus próprios testes	22
6.4.1 Testes de personalidade em empresas	23
7. PESQUISA DE CAMPO	25

7.1. Por que as empresas utilizam os testes?	25
7.1.1. Por que as empresas não utilizam os testes?	26
METODOLOGIA 1	28
METODOLOGIA 2.....	31
METODOLOGIA 3	37
METODOLOGIA 4	39
ANÁLISE DAS METODOLOGIAS	40
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A	48
APÊNDICE B	49
APÊNDICE C	50
APÊNDICE D	51

INTRODUÇÃO

Em razão de o mercado de trabalho estar se tornando cada vez mais competitivo na busca por profissionais experientes e qualificados, os obstáculos para reter e atrair talentos, especialmente da geração Z, têm sido notáveis. Visto que todo indivíduo tem suas habilidades e limitações em diferentes áreas, este estudo visa compreender a personalidade dos colaboradores inseridos na geração Z e como esse fator impacta o desempenho profissional. Em conjunto com essa análise, foi realizado o desenvolvimento de um aplicativo, destinado a definir o cargo ideal conforme o tipo comportamental.

A presente temática surgiu da necessidade de compreender o modo como a personalidade interfere no cargo desempenhado. Pessoas que possuem características como resiliência, adaptabilidade e proatividade tendem a lidar melhor com o desemprego e ir em busca de novas oportunidades. Por outro lado, indivíduos com falta de confiança, estáveis e desmotivados, podem enfrentar dificuldades em recomeços e mudanças.

Portanto, este estudo é de suma importância, pois com as novas transformações sociais, tecnológicas e culturais, torna-se essencial repensar os métodos tradicionais de recrutamento e seleção, de modo que a compreensão do perfil comportamental dos candidatos seja uma ferramenta estratégica. Nesse sentido, a construção de um aplicativo voltado à identificação do cargo ideal com base nas características de personalidade visa auxiliar tanto os profissionais quanto os próprios postulantes, promovendo um alinhamento assertivo no que se refere a perfil e função.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Desenvolver uma plataforma digital, com foco na melhoria dos processos de recrutamento e seleção nas organizações, considerando a personalidade dos colaboradores e como isso afeta o seu desenvolvimento em determinada função.

Objetivos específicos

- Descrever o recrutamento e seleção de pessoas, seus tipos, métodos, a importância no ambiente corporativo e como afeta o crescimento da empresa.
- Investigar o papel da psicologia nos processos de recrutamento e seleção, analisando sua atuação e influência.
- Analisar os interesses, o desempenho e as características da geração Z, bem como a forma pela qual foi moldada.
- Abordar o estudo da relação entre a personalidade e o desempenho no ambiente de trabalho.
- Pesquisar teorias de estudiosos, fatores comportamentais analisados por especialistas e explorar metodologias existentes como o *Social Learning*¹ e o *DISC*².
- Utilizar teorias e metodologias para desenvolver a plataforma, cujo objetivo é identificar o *Fit Cultural*³ de cada colaborador e oferecer treinamentos personalizados.

¹ Método de aprendizagem social.

² Modelos de análise comportamental dividido em quatro dimensões: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

³ Ajuste cultural.

JUSTIFICATIVA

É de extrema relevância compreender a relação existente entre a personalidade e a forma pela qual ela afeta o desempenho da geração Z no âmbito profissional. Além disso, nota-se a necessidade, especialmente entre especialistas em Recursos Humanos e gestores, de estarem adequadamente capacitados para discernir os diversos fatores que influenciam esse grupo. Nesse sentido, é fundamental analisar como estes interagem, quais habilidades apresentam, suas limitações, a maneira pela qual se relacionam e sua adaptação ao meio corporativo. Desse modo, esses profissionais estarão aptos a recebê-los em suas organizações. Sob esse panorama, mostra-se excepcional o desenvolvimento de um sistema personalizado que sirva de ferramenta voltada para esse fim. A plataforma visa tornar as contratações mais assertivas e promover a eficácia dos treinamentos internos, voltados ao pessoal já contratado. Por meio do teste e da análise de resultados, possibilita-se oferecer novas oportunidades aos trabalhadores e estimular a capacidade de outros. Com essa implementação inovadora, espera-se que as empresas se tornem mais qualificadas e bem desenvolvidas, capazes de despertar o melhor de seus colaboradores, tornando-os mais engajados e produtivos.

1. RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Os processos de recrutamento e seleção constituem um diferencial competitivo para as empresas; diante da avaliação sistemática de competências e aptidões relevantes ao determinado cargo, garantem-se profissionais alinhados à organização. Por isso, é necessário que as instituições estejam atentas a esse procedimento, buscando empregar os melhores mecanismos, a fim de assegurar uma contratação justa, eficiente e benéfica à corporação.

Com frequência, tal processo é visto pelos candidatos como uma etapa crucial, pois influencia diretamente a percepção sobre a cultura da empresa. É nesse momento que formam sua primeira impressão em relação à organização, tornando essencial conduzir o desenvolvimento dessa fase de maneira transparente, com prazos definidos e retornos adequados. Esse elemento favorece o sentimento de reconhecimento dos participantes, fortalecendo a imagem institucional e aprimorando a efetividade na aquisição de talentos.

1.1. Principais tipos de Recrutamento

1.1.1 Recrutamento interno

O processo de recrutamento interno visa preencher as vagas existentes na organização, seja para cargos do mesmo setor, incluindo eventuais remanejamentos de função. Esse tipo de seleção é realizado mediante a divulgação da vaga e ajustes no plano de carreira. A utilização dessa prática proporciona agilidade na contratação, além de motivar os colaboradores. Essa etapa pode ser realizada de diversas maneiras, como promoção vertical, transferência horizontal, lateral ou movimentação diagonal em casos de ascensão profissional.

1.1.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é aquele realizado externamente à firma, isto é, a busca de indivíduos disponíveis no mercado de trabalho ou atuantes em outras empresas. Conforme

Chiavenato (2009, p. 163), “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos.”

Quanto a esses métodos, incluem-se a consulta aos arquivos de postulantes, indicação de novos profissionais por funcionários já ativos na corporação; cartazes expostos junto à portaria; contatos estabelecidos com os sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais, revistas e agências de captação e seleção.

O processo é iniciado com a identificação da vaga e do perfil desejado, seguido da divulgação em canais como sites de emprego, redes sociais ou consultorias. Após a triagem dos currículos, os participantes passam pelas entrevistas e testes, levando-os ao estágio final.

Tal prática torna-se necessária para contribuir com a inovação, a diversidade e a renovação cultural da companhia, fortalecendo também a reputação corporativa como uma entidade aberta a potenciais talentos e comprometida com a atração de trabalhadores qualificados.

1.1.3 Recrutamento misto

O recrutamento misto combina dois tipos de recrutamento, o externo e o interno, permitindo à organização conhecer novos talentos, sem perder os seus próprios funcionários. Esse processo pode ser feito de três maneiras: inicialmente a instituição pode optar por começar pelo recrutamento externo e em seguida o interno; a outra opção seria iniciar com recrutamento interno e depois o externo; a última opção seria fazer ambos os recrutamentos simultaneamente.

1.1.4 Recrutamento às cegas

O recrutamento às cegas visa reduzir preconceitos e discriminação, centrando-se somente nas competências dos candidatos, excluindo fatores como a idade, gênero ou origem social, que poderiam diminuir suas chances de contratação.

Esta modalidade favorece a diversidade no ambiente corporativo, uma vez que valoriza as competências profissionais acima de características pessoais. No entanto, tal prática só é útil nas primeiras fases do processo de contratação, especialmente na seleção dos melhores funcionários. Em seguida, torna-se necessário interagir com os candidatos.

1.1.5 Recrutamento por indicação

É um recrutamento no qual um profissional indica outro, assim, passando a fazer parte do processo. No entanto, essa contratação deve ser realizada de forma imparcial, evitando influências pessoais ou privilégios indevidos. Nesse método, existe a indicação premiada, que se aplica quando um funcionário é dispensado ou decide deixar a organização. Nessa situação, a recomendação vinda de alguém do mesmo setor pode facilitar o trâmite.

Para Carramenha (2013), profissionais de Recursos Humanos perceberam que uma cultura organizacional clara torna a empresa mais atraente para os funcionários. Ele também destaca que, quando um colaborador recomenda um amigo, compartilhando a sua experiência pessoal, as chances de sucesso do indicado aumentam.

1.1.6 Recrutamento online

Nesse método, são utilizadas ferramentas digitais para ampliar o processo de recrutamento. Além disso, pode-se utilizar uma plataforma digital externa, como um banco de talentos, tornando essa etapa mais ágil.

O recrutamento tradicional recorre a vários meios e processos, que acabam dificultando a seleção e, muitas vezes, prolongam sua execução. Normalmente, esses métodos contam com o suporte de aplicações informáticas e, a partir delas, surge o conceito de e-recrutamento⁴, visando otimizar o processo de integração e automatizar as etapas. Essa forma de captação de talentos utiliza ferramentas online, como redes sociais e aplicativos próprios para contratação, empregadas para atrair, avaliar, entrevistar e contratar funcionários.

1.2 Métodos de recrutamento utilizados no desenvolvimento

A escolha desses métodos de desenvolvimento é crucial para garantir a qualidade, a eficiência e a eficácia do processo de elaboração do aplicativo. A estratégia utilizada foi optar por dois tipos de recrutamento: o online e o misto. O recrutamento online permite alcançar um público amplo e diversificado de colaboradores. Já o modelo misto possibilita combinar o recrutamento interno e externo, garantindo novos talentos sem perder os antigos.

1.2.1. Recrutamento misto

Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento interno e externo quando utilizado de forma simultânea, origina o recrutamento misto. Esse método é fundamental para que a organização explore novos talentos e, ao mesmo tempo, valorize seus colaboradores já inseridos no quadro funcional, transformando o olhar da empresa. Nesse processo, a corporação deve primeiramente analisar o cargo existente e, a partir disso, decidir entre duas possibilidades: fortalecer a equipe atual ou incorporar novos membros. Durante a entrevista, há diferentes maneiras de examinar o candidato, como testes de personalidade e de conhecimento que auxiliam na identificação do postulante mais adequado.

No que se refere às contribuições, esse tipo de recrutamento propõe uma concorrência equilibrada, uma vez que os mesmos critérios são aplicados tanto aos candidatos internos quanto aos externos, garantindo a mesma oportunidade para todos os que disputam a vaga.

⁴Método para recrutar candidatos a vagas de emprego usando a internet e as redes sociais.

Além disso, tal método possibilita o crescimento dos colaboradores já presentes na organização, permitindo que explorem seu plano de carreira e evoluam dentro da corporação. Outra vantagem é a maior capacitação, pois, com uma rede de exploração ampliada, há maiores chances de contratar um profissional qualificado e preparado, capaz de agregar diversos talentos à empresa.

Segundo Aires (2007), esse meio pode ser uma excelente forma de ultrapassar as inconveniências de aplicar somente um tipo de seleção. Um sempre deve complementar o outro (CHIAVENATO, 2009). Desse modo, o recrutamento misto apresenta importantes vantagens e facilidades para o empregado e o empregador, sendo uma estratégia eficiente que permite à organização atrair e selecionar os melhores talentos.

1.2.2. Recrutamento online

Por meio dessa seleção, é possível verificar se o candidato se encaixa naquilo que a empresa valoriza e precisa, cortando gastos e usando o tempo de forma eficiente. Segundo a VRS (2022), agência de consultoria de recursos humanos, no recrutamento online, o contato entre quem recruta e quem busca a vaga acontece, principalmente pela internet. São usados testes para entender a personalidade, entrevistas por vídeo, provas de lógica e de domínio de outro idioma, e várias outras ferramentas.

As vantagens desse tipo de recrutamento são bem claras, já que, por ser realizado no ambiente digital, a empresa otimiza o tempo disponível. Isso porque existem filtros, como os testes de personalidade, que ajudam a escolher as pessoas mais adequadas ao que o recrutador procura, tornando a busca do RH mais ágil e eficaz. Entre os muitos benefícios, o recrutamento à distância permite alcançar pessoas de qualquer lugar do mundo, sem necessidade de deslocamento físico.

Além disso, o recrutamento online dispensa o uso de currículos em papel e facilita a criação de um banco de talentos para a empresa. Desse modo, candidatos de diversas áreas ficam centrados em um ambiente digital, disponível para serem selecionados conforme a necessidade da organização. Para os postulantes, esse modelo de captação apresenta benefícios significativos, pois não exige deslocamentos presenciais, permitindo que o processo seja realizado remotamente, contribuindo para a economia de tempo e recursos financeiros.

Segundo a Compleo Enterprise (2023), companhia de software de recrutamento e seleção personalizado para empresas, com tantas vantagens, é inviável para qualquer

corporação recrutar sem o uso da tecnologia. É fundamental que os recrutadores pensem em procurar os talentos onde eles se encontram. Hoje, os profissionais mais capacitados estão conectados no mundo digital.

2. SELEÇÃO DE PESSOAS

2.1 Conceito de Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas funciona como um filtro, no qual apenas alguns candidatos ingressam na organização. Chiavenato (1999) define esse processo como a escolha do homem certo para o cargo certo.

Esse processo busca, dentre vários candidatos recrutados, aqueles que melhor se adequem ao cargo existente, visando aumentar o desempenho pessoal. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato (AIRES, 2007). Desse modo, está em jogo o capital intelectual que a seleção deve preservar ou enriquecer.

As pessoas diferem em comportamento, personalidade e até mesmo na maneira pela qual executam tarefas. Isso demonstra a importância da seleção no âmbito profissional, garantindo que o candidato adequado seja selecionado.

2.2 Objetivo da Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas desempenha um papel estratégico nas organizações, e sua relevância é amplamente reconhecida.

Um dos objetivos da seleção é promover a eficiência operacional da instituição, visto que a escolha de funcionários adequados e qualificados melhora o desempenho geral da equipe.

A cultura organizacional também é fundamental para a seleção, pois define os valores e a identidade da empresa. Portanto, o objetivo é que os colaboradores estejam em sintonia com a essência da instituição. Ao escolher candidatos que compartilham os mesmos princípios da organização, contribui-se para um ambiente coeso e harmonioso.

A redução de custos é um fator essencial, visto que a alta rotatividade de pessoal pode gerar despesas substanciais para a empresa. Nesse sentido, a seleção desempenha o papel crucial na escolha de candidatos, selecionando aqueles que se alinham com a cultura e os valores da organização.

Além disso, as empresas buscam manter-se competitivas no mercado. Sendo assim, a seleção auxilia na escolha de pessoal qualificado e com potencial de contribuir para a inovação e o crescimento da instituição.

2.3 Importância das Estratégias de Seleção

É de suma importância que a empresa tenha precisão no momento de identificar as competências dos candidatos, tendo em vista que o planejamento estratégico não é apenas uma opção do setor, mas uma necessidade da organização.

Se a organização visa o desenvolvimento ou está em processo de expansão, é fundamental ter um plano para esses momentos do negócio, pois, com o objetivo de alcançar o crescimento saudável, é necessário ter colaboradores suficientes a fim de atender às demandas.

Uma boa estratégia de seleção envolve o uso de *KPIs (Key Performance Indicator)*⁵ específicos para avaliar o desempenho dos candidatos durante o processo seletivo, como a qualidade das respostas, o alinhamento com a cultura organizacional e as habilidades comportamentais.

⁵ É uma métrica utilizada para medir o progresso de uma empresa, projeto ou indivíduo em relação aos seus objetivos e metas estratégicas.

2.4 Etapas da Seleção de Pessoas

A realização do processo de seleção de pessoas exige que os profissionais de Recursos Humanos sigam algumas etapas cruciais que garantem a assertividade nas contratações. Cada etapa auxilia na designação dos candidatos e define quais se alinham com o perfil da empresa.

O primeiro passo é a identificação da vaga e a definição do perfil ideal. A definição inclui a descrição do cargo, as competências técnicas e comportamentais essenciais, o que exige que os profissionais de RH estejam alinhados com os gestores envolvidos.

Muitas organizações criaram quadros de competências que têm a qualidade, habilidades e experiência específicas que cada organização exige de potenciais candidatos. Essas estruturas específicas delineadas permitem que as organizações escolham os funcionários certos (COHEN, 2015, UKESSAYS, 2018).

Após concluir a definição do perfil, é necessário atrair os profissionais. Para esse processo, é de extrema importância utilizar canais estratégicos a fim de alcançar o maior número possível de candidatos, como o site da empresa, redes sociais, plataformas próprias de recrutamento e portais especializados. Com o objetivo de centralizar e automatizar essa etapa, pode ser utilizado o sistema ATS, um *software*⁶ que otimiza o fluxo seletivo. “O sistema de rastreamento de candidatos (ATS) foi introduzido ao mesmo tempo que o computador. O ATS armazenou currículos facilitando o acesso e localização de currículos para recrutadores” (UKESSAYS, 2018).

Com as candidaturas em mãos, inicia-se a triagem de currículos. Essa etapa pode ser manual ou automatizada e procura identificar os profissionais qualificados para a vaga em questão. O uso de um *software* especializado, como o ATS, torna esse processo ágil e eficiente, pois, além de organizar e ranquear os candidatos que possuem os perfis mais condizentes, o sistema oferece suporte estratégico ao recrutador, ajudando na decisão sobre quais postulantes devem progredir para as próximas fases do ciclo seletivo.

Os candidatos pré-selecionados devem passar por entrevistas e testes específicos para o cargo. As conversas avaliativas podem ser realizadas tanto presencialmente quanto online,

⁶ É uma coleção de programas que dizem a um computador como executar tarefas específicas.

enquanto os testes devem conter habilidades técnicas e comportamentais, ou até avaliações psicométricas. O objetivo final é aprofundar a análise feita na triagem de currículos e validar as competências necessárias.

Para o fechamento da contratação, é papel do RH formalizar a escolha do candidato ideal. Esse processo envolve desde o momento da comunicação da aprovação até a negociação, o esclarecimento das condições de trabalho e a assinatura do contrato. Uma conclusão bem dirigida garante uma boa experiência ao profissional e afeta positivamente a empresa.

3. A PSICOLOGIA APLICADA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A psicologia organizacional tem papel essencial na etapa de recrutamento e seleção ao investigar características comportamentais e cognitivas dos candidatos, indo além da análise técnica. Robbins (2009) explica que o processo seletivo contribui para manter a cultura corporativa ao favorecer a entrada de pessoas cujos valores se alinham aos da empresa.

Além disso, a psicologia permite ao recrutador identificar traços de personalidade que influenciam diretamente o desempenho profissional, como proatividade, empatia e estabilidade emocional. De acordo com Chiavenato (2009), a seleção é um processo que compara as exigências do cargo em relação às competências dos candidatos, promovendo a escolha mais eficaz para a organização.

Com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, novas abordagens se tornam necessárias. Esse grupo se caracteriza pelo domínio de tecnologias digitais, pela valorização da inovação e pelo desejo de autonomia. Como destacam Jason Dorsey e Denise Villa (2021, p. 9), “O impacto da geração Z no mundo já é imenso, mas está apenas começando”.

Dessa forma, a psicologia aplicada ao recrutamento e seleção se torna um recurso indispensável para identificar candidatos que possuam perfis compatíveis em relação às exigências do cargo e à cultura organizacional, especialmente diante das transformações geracionais e comportamentais em curso.

4. TIPOS DE ANÁLISE DE PERSONALIDADE

Analisar a personalidade de um candidato é uma ferramenta muito importante no processo de recrutamento. Ela ajuda a identificar se o profissional possui comportamentos alinhados com a cultura da organização. Robbins (2009) aponta que a avaliação comportamental possibilita prever o sucesso do indivíduo em um ambiente específico.

Instrumentos científicos auxiliam os recrutadores a medir características como extroversão, empatia e estabilidade emocional. Essas informações são importantes para entender como o candidato pode se sair no cargo e se adaptar à função.

A história da análise de personalidade mostra avanços desde o uso inicial de testes projetivos. Modelos como o *Teste de Rorschach*⁷ abriram o caminho para métodos mais objetivos e aplicáveis ao ambiente organizacional. Robbins (2009) destaca que os testes modernos oferecem uma base mais sólida para decisões de contratação.

O mais famoso modelo entre os atuais é o *Big Five*⁸, que avalia cinco fatores de personalidade e permite prever como o indivíduo se comporta em diferentes ambientes profissionais. Este método é amplamente aceito por sua confiabilidade e aplicabilidade prática, especialmente em empresas que prezam por uma seleção mais organizada.

Outro modelo também muito importante é o *Indicador de Tipos de Myers-Briggs (MBTI)*⁹, que classifica a personalidade em 16 perfis diferentes. Apesar de amplamente usado, alguns profissionais criticam o MBTI por sua limitação científica. Mesmo assim, ainda é utilizado em processos seletivos com foco em autoconhecimento e dinâmica de grupo.

A psicologia comportamental também é aplicada na análise da personalidade por meio da observação do comportamento em situações simuladas. Robbins (2009, p. 400) afirma que “os testes de amostragem do trabalho são simulações de parte do trabalho, ou de todo ele, que devem ser realizadas pelos candidatos”, permitindo avaliar como lidam com tarefas reais do cargo.

⁷ Técnica psicológica projetiva que busca avaliar traços de personalidade e funcionamento psíquico através de interpretação de manchas de tinta.

⁸ Cinco grandes fatores ou traços de personalidade.

⁹ Tipologia, indicador tipológico.

Já a psicologia cognitiva foca nos processos mentais como raciocínio, percepção e tomada de decisão. Essa abordagem contribui para avaliar a capacidade do candidato de resolver problemas e se adaptar a novos desafios, o que é muito importante para cargos que, por exemplo, exigem pensamento analítico.

Dessa forma, os diversos tipos de análise de personalidade colaboram na escolha de candidatos mais adequados ao perfil da empresa. Se corretamente aplicada, ela reduz riscos, melhora o desempenho das equipes e fortalece o alinhamento entre o colaborador e a organização.

5. AS DIFERENTES GERAÇÕES E COMO FORAM MOLDADAS

Nas ciências humanas, o termo “geração” refere-se a um grupo de indivíduos com idades relativamente próximas que viveram no mesmo período e foram moldados por acontecimentos semelhantes. Como resultado, são portadores de valores comuns e desenvolveram uma abordagem semelhante quanto ao presente e às perspectivas futuras. A classificação das gerações em diferentes “safras” teve início quando as crianças nascidas nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, entre 1946 e 1964, passaram a ser chamadas de Baby Boomers. As próximas denominações vieram em seguida, todas apresentando suas características específicas.

No contexto organizacional, com tantos perfis diversos, um dos principais desafios é o conflito existente nas múltiplas coortes geracionais, pois cada grupo possui uma maneira específica de aprendizado e desenvolvimento de seu trabalho, e essas diferenças necessitam ser respeitadas.

Em alguns casos, quando pessoas nativas digitais se relacionam profissionalmente com pessoas imigrantes digitais, ocorre um conflito entre gerações. Na educação – tanto nas escolas quanto na educação corporativa –, também não é diferente: os métodos e abordagens utilizados permeiam essas duas características – imigrante e nativo (DOT, 2019, p.28).

5.1 Baby boomers

Esses indivíduos vivenciaram as grandes mudanças do período pós-guerra. Geralmente criados com rigor e disciplina, cresceram determinados e focados, dando grande importância ao trabalho, à família, à realização pessoal, à estabilidade financeira e à busca por uma vida melhor.

Segundo a pesquisa feita pela Digital Group – DOT (2019), os Baby Boomers possuem um raciocínio linear, ou seja, para focar em alguma aprendizagem, organizam em sequência de início, meio e fim, como se fosse uma leitura.

5.2 Geração X

Os integrantes desta geração vivenciaram o período da Guerra Fria e sentiram as consequências resultantes dos movimentos de grande impacto social e cultural, como o Maio de 68, a onda hippie e a luta por direitos políticos e sociais.

No Brasil, as crianças nascidas nessa fase testemunharam a Ditadura Militar e seu declínio, o desenvolvimento industrial e o crescimento econômico. Nesse contexto, com o mercado de trabalho se tornando cada vez mais competitivo, os indivíduos dessa geração passaram a valorizar o diploma formal, a capacitação e a estabilidade profissional.

Estudos da Digital Group – DOT (2019) destacam que pessoas desta geração se adaptam com facilidade às novas tecnologias, porém estimam a aprendizagem de forma híbrida, utilizando ferramentas online e off-line.

5.3 Geração Y ou millennials

A geração Y presenciou a chegada do novo milênio ainda quando criança ou bem jovem. São considerados criativos e alinhados às causas sociais, costumam não ter como prioridade expedientes intensos, estabilidade na carreira e a formação de uma família, ao

contrário das gerações anteriores. Destacam-se por serem multitarefas, impulsivos, competitivos, questionadores e por desejarem um rápido crescimento profissional e financeiro. Um estudo do Itaú BBA (2019) mostra que a maior fatia da população do Brasil é de Millennials, compondo 50% da força de trabalho do país.

5.4 Geração Z

Fazem parte da geração Z os jovens que nasceram a partir de 1997. São nativos digitais, ou seja, convivem com o universo da internet, mídias sociais e recursos tecnológicos desde o nascimento. Além disso, caracterizam-se como multifocais e possuem facilidade para o aprendizado, usando múltiplas fontes e objetos de aprendizagem. Costumam acompanhar os acontecimentos em tempo real, comunicam-se intensamente por meios digitais e estão sempre online. Em termos de comportamento, tendem a se engajar em questões comunitárias, identitárias e ambientais.

Essa geração consome informação principalmente via smartphones e, conforme a pesquisa da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Fatec-SP (2019), essas pessoas têm preferência por conteúdos em vídeo, fotos e jogos.

Uma diferença dessa geração para as anteriores é que ela apresenta raciocínio não linear, ou seja, quando deseja alguma informação, busca o conteúdo por si na internet.

O estudo da Fatec-SP (2019) indica como estratégias de educação para as pessoas dessa geração o Social Learning, por ser um método de aprendizado informal que deve atraí-los. Essa metodologia defende a aprendizagem pelo compartilhamento de experiências e conhecimentos entre uma rede de contatos no contexto educacional ou profissional. Outra indicação são as técnicas de realidade aumentada, realidade virtual, jogos e construção de conhecimento.

As técnicas e os conceitos mudam várias vezes ao longo de uma vida profissional. O gosto pela reflexão e pelo pensamento crítico tornou-se um ativo importante para os profissionais. Isso é tanto mais valorizado

quando se verifica que as novas gerações são cada vez mais voltadas para resultados imediatos e operações (LACOMBE, 2011, p.435).

Embora os integrantes da geração Z sejam constantemente criticados pelas gerações anteriores em relação à falta de comprometimento, essa geração demonstra grande preocupação com o futuro e valoriza atividades profissionais alinhadas ao propósito pessoal. No mercado de trabalho, pessoas desse grupo buscam flexibilidade e frequentemente contestam o modelo tradicional de hierarquia, movidos pelo desejo de promover mudanças e acelerar a carreira.

O principal motivo que leva esses indivíduos a mudar de trabalho é a falta de identificação. Quando não encontram essa conexão com os pontos defendidos pela empresa, perdem a motivação e logo buscam novos desafios.

“As organizações, hoje em dia, precisam desenvolver a inovação ou serão malsucedidas, o sucesso pende para aquelas que mantêm a tecnologia e aprimoram continuamente a qualidade” (ROBBINS, 2010, p. 18).

6. DESENVOLVIMENTO

Ao analisar e se aprofundar no estudo de como a personalidade da geração Z afeta seu desempenho no mercado de trabalho, um aplicativo interativo e personalizado será desenvolvido por um programador, para uso interno das empresas. Embora a ideia inicial fosse direcionada aos jovens da geração Z, o recurso digital também poderá ser muito útil para outras gerações. O objetivo desse projeto final é otimizar o processo de recrutamento e seleção, sendo esta uma forma prática de alinhar personalidade com a área de atuação, evitando assim contratações imprecisas. Além disso, conforme Peter F. Drucker (1967), “O maior benefício de treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem”. Por esse motivo, a plataforma poderá ser usada como instrumento de auxílio no desenvolvimento das pessoas já contratadas, no qual será possível identificar as personalidades, pontos fortes, competências a serem melhoradas e habilidades dos colaboradores.

Segundo Edwards Deming (1930), “Melhorando a qualidade, automaticamente você melhorará a produtividade”. Assim, por meio do teste de personalidade e da análise de

resultados, será possível dar novas oportunidades para alguns profissionais e estimular a capacidade de outros, dando a eles a chance de melhorar. Essa é uma forma eficaz de descobrir se um colaborador está sendo subaproveitado e de mantê-lo produtivo.

No entanto, como defende Frederick Taylor em sua obra *Princípios de Administração Científica* (1911), o trabalho é um processo que tem de ser controlado. Visando tornar a atividade produtiva, requer-se a construção dos controles adequados. Em outras palavras, não basta ter a ferramenta certa; é necessário que esta seja acompanhada e controlada por uma pessoa capacitada para extrair sua eficiência e garantir que as etapas sejam seguidas corretamente. É fundamental que haja alguém capaz de estabelecer mecanismos que permitam acompanhar, ajustar e melhorar esse procedimento, tornando-o mais eficiente. Tendo isso em mente, recomenda-se que a plataforma se aplique por um profissional de RH ou da área de gestão.

Ademais, criar um produto tecnológico do zero requer diversos fatores. Conforme aponta o escritor inglês Douglas Adams (1979), “A tecnologia é uma palavra que descreve alguma coisa que ainda não funciona”. Visando alcançar a eficácia do que será desenvolvido, mostra-se necessário haver um estudo sobre tais condições e que sejam tomados alguns procedimentos. Entre eles, destacam-se a análise da problemática em questão, a metodologia a ser abordada como base de desenvolvimento e os resultados positivos possíveis de serem obtidos com a ferramenta. Além disso, há aspectos internos, como a necessidade de testes, ajustes e melhorias para que a plataforma se torne funcional e seja totalmente aproveitada. De fato, não é possível chegar ao resultado almejado sem primeiro passar por todas as etapas fundamentais.

Em uma escala de um a dez, se eu estou na posição dois, em qualquer atividade, e desejo atingir o nível cinco, preciso primeiro dar um passo em direção ao nível três. Uma jornada de mil quilômetros começa pelo primeiro passo (COVEY, Stephen, p.23).

Sob essa ótica, para o primeiro passo, fez-se necessária uma análise da problemática: Compreender como as pessoas da geração Z agem e se relacionam no mercado de trabalho, considerando sua personalidade.

6.1 Análise da problemática

Observa-se que os indivíduos da geração Z apresentam alta taxa de rotatividade no trabalho. Segundo Lina Nakata (2024), “A geração Z está mais propensa a desistir do seu emprego à medida que se sentem sobrecarregados e estressados, com a saúde mental afetada”. De modo que o principal motivo para não permanecer em uma empresa é a falta de identificação e insatisfação com o cargo exercido, que muitas vezes não se adapta às suas características e traços de personalidade, tornando o expediente um fardo, gerando estresse excessivo.

Considerando esses fatores, a ferramenta digital tem por objetivo central solucionar essa problemática de maneira eficiente e inovadora, conciliando as muitas habilidades dessa geração com um cargo apropriado que os permita crescer e se desenvolver na empresa, garantindo satisfação e bem-estar destes. Consequentemente, o resultado será produtividade e excelência.

Os traços de personalidade no trabalho são fatores determinantes para o desempenho eficaz das funções. Está comprovado que a índole e o comportamento individual têm um impacto significativo na maneira como as tarefas são executadas (HDS, Mapa, 2024).

6.2 Seleção da metodologia adequada

Outro passo crucial é analisar diferentes metodologias que se aplicam à questão e, então refinar qual será a mais adequada como uso de base ao desenvolver o que se deseja. Portanto, para fundamentar os testes de personalidade que serão realizados na plataforma, a metodologia DISC foi considerada mais apropriada e selecionada para este fim. Abaixo há uma análise detalhada de sua origem e principais características.

6.2.1 Metodologia DISC

A metodologia DISC é um modelo de análise comportamental desenvolvido na Universidade de Harvard. Representada pelas letras D, I, S e C, trata-se de quatro dimensões do comportamento. Os conceitos são trazidos no livro “As Emoções das Pessoas Normais”, escrito pelo psicólogo William Moulton Marston, publicado originalmente em 1928. No entanto, vale salientar que Marston é o criador dos conceitos, não dos questionários ou relatórios de análise de perfil como conhecemos hoje. Pessoas que trabalhavam com ele seguiram carreira solo, desenvolvendo seus próprios instrumentos. Logo, se formos nomear o autor do primeiro relatório que utilizou as letras D, I, S e C, essa pessoa seria J. P. Cleaver. Os conceitos dessa metodologia são a base de algumas das mais confiáveis e úteis ferramentas de avaliação disponíveis no mercado.

Instrumentos da teoria DISC podem ser vistos como o primeiro degrau para profissionais das áreas de identificação de talentos e desenvolvimento de pessoas. É a porta de entrada para o entendimento do outro, porém dentro do outro há muito mais do que a porta pode mostrar (INSIGHTS, TTI Sucess, 2024).

6.2.2 Análise das quatro dimensões do comportamento

O modelo de análise comportamental DISC categoriza as pessoas em quatro tipos principais, com base em seus comportamentos dominantes. São eles: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Dominância (D): representa pessoas assertivas, orientadas para resultados, diretas e competitivas. Costumam ser práticos, têm o hábito de liderar as situações e são aptos para tomar decisões. Esses indivíduos possuem grande criatividade, além de terem uma aptidão para o empreendedorismo. Outra característica desse perfil é a capacidade de lidar com problemas e desafios que aparecem, tendo a agilidade para encontrar soluções. Por outro lado, eles podem ter mais dificuldade em trabalhar em equipe e aceitar a opinião de outros sujeitos.

Influência (I): representa as pessoas comunicativas, persuasivas e otimistas. Colaboradores com esse perfil costumam ter um grande poder de persuasão em relação aos outros indivíduos, são bastante comunicativos, sociáveis e autoconfiantes. No entanto, o que permeia a maioria desse grupo é a falta de foco, acompanhada pela dificuldade de concluir tarefas.

Estabilidade (S): representa as pessoas calmas, leais, pacientes e orientadas para o trabalho em equipe. Em colaboradores com esse perfil, nota-se um alto nível de inteligência emocional e são bastante flexíveis, se adaptando facilmente a diferentes situações, além de terem grande capacidade de observação e acolhimento. Esses sujeitos podem ser mais reservados e disciplinados, bem como ter facilidade para adotar uma rotina. Por outro lado, tendem a não gostar de correr riscos e preferem se manter em lugares confortáveis.

Conformidade (C): representa as pessoas analíticas, detalhistas, cuidadosas e com alta busca pela precisão. São aqueles que gostam de seguir as regras estabelecidas, são criteriosos e bastante analíticos. Outra característica desse tipo de comportamento é cumprir os prazos, dar atenção aos detalhes e prezar pela qualidade do trabalho. Porém, um impasse é o alto nível de exigência, que pode acabar paralisando os colaboradores que possuem esse perfil.

6.3 Impactos positivos e resultados esperados

Por intermédio do aplicativo desenvolvido, é presumível um diferencial em comparação às avaliações tradicionais no processo de contratação. Conforme aponta a gestora empresarial Mônica Silva (2024), “Integrar testes comportamentais aos processos seletivos é um investimento estratégico que garante resultados consistentes a longo prazo”. Por conseguinte, com o suporte do teste de personalidade, será possível obter uma análise das preferências e comportamentos da pessoa. Desse modo, a plataforma servirá como complemento das avaliações técnicas, permitindo que os recrutadores tenham uma visão ampla dos candidatos.

Portanto, entre os muitos benefícios, está a compatibilidade cultural, um dos fatores críticos para o sucesso de uma contratação. Colaboradores que compartilham os valores da empresa tendem a se adaptar melhor ao ambiente laboral e a permanecer na organização por mais tempo. Uma vez que o perfil comportamental está alinhado com as demandas do cargo, se reduzem os desligamentos precoces.

Outro benefício é a possibilidade de identificar como o candidato pode se comportar em diferentes situações do trabalho, gerando uma previsibilidade de suas tomadas de decisões, sua forma de trabalhar em equipe e como lidam com pressões e desafios. Além disso, o teste também garante a formação de equipes mais coesas, que, por sua vez, alinhadas comportamentalmente, tendem a ser mais produtivas e colaborativas.

Em vista disso, os testes comportamentais desempenham um papel fundamental, auxiliando na escolha de profissionais não somente qualificados, mas também alinhados aos valores e objetivos da empresa. Por essa razão, a plataforma desenvolvida é mais do que uma ferramenta; é a base de uma estratégia de recrutamento que garante eficiência, retenção e engajamento.

6.4 Empresas que desenvolveram seus próprios testes

Além dos testes já consolidados, algumas empresas criam suas próprias ferramentas para a avaliação dos candidatos de maneira personalizada. Um exemplo é a Boston Consulting Group, uma empresa de consultoria empresarial fundada pelo americano Bruce Henderson em 1963, que desenvolveu o Pymetrics¹⁰. Esse teste utiliza neurociência e inteligência artificial, avaliando traços de personalidade e habilidades cognitivas dos participantes.

Elas possibilitam o entendimento, por exemplo, do que o indivíduo trabalhador faz para compreender o que se passa em seu ambiente—percepção e construção de crenças e valores organizacionais e significados do trabalho, autocompreensão e controle de emoções no trabalho, do que os trabalhadores fazem quando adquirem, modificam e transmitem informações para seus companheiros e de como as consequências das ações no trabalho funcionam para manter os indivíduos motivados, satisfeitos e saudáveis (DA SILVA, Gardênia, EDUARDO Jairo, 2014, p.245).

O teste consiste em 12 minijogos, cada um com duração de 2 a 3 minutos, os quais analisam características como atenção, esforço, foco, aprendizado e tomada de decisão. Por

¹⁰Jogos online usados como ferramenta de avaliação para grandes empregadores.

meio dos resultados, a plataforma sugere a melhor compatibilidade entre os candidatos e as oportunidades disponíveis na empresa. Essa abordagem torna o processo seletivo seja mais objetivo e imparcial.

Outro exemplo é o teste McKinsey PEI¹¹, usado pela empresa de consultoria McKinsey & Company. Esse meio avaliativo tem um formato de entrevista comportamental. Nos primeiros 15 minutos, os candidatos respondem a perguntas específicas para revelar aspectos de sua personalidade, motivações e reações diante de desafios. Uma pergunta típica do PEI é: “Conte uma situação em que você demonstrou impulso empreendedor no passado”. O candidato deve responder detalhadamente e discutir o tema com o entrevistador por um curto espaço de tempo. O objetivo desse método é avaliar de que maneira os participantes se comportam em cenários do cotidiano e como suas experiências passadas refletem em competências e valores profissionais.

6.4.1 Testes de personalidade em empresas

Os testes de personalidade têm se tornado uma ferramenta essencial nos processos de recrutamento e seleção, já que, de acordo com Chiavenato (2014), eles revelam características superficiais das pessoas e permitem identificar potencialidades dos profissionais, auxiliando na tomada de decisões estratégicas para a gestão de talentos. Grandes empresas utilizam esse método na avaliação de candidatos durante o R&S, assim identificando seu temperamento e habilidades, encontrando bons colaboradores para suas equipes.

A Microsoft, por exemplo, utiliza o MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) na análise de candidatos. Esse teste consiste principalmente em entender o comportamento do colaborador no meio corporativo, pois conforme Chiavenato (2014), as organizações são movidas pelas pessoas que as compõem e que tomam decisões em seu nome, destacando a relevância na avaliação da personalidade do concorrente à vaga. Dessa forma, é possível detectar o modo de trabalho de cada um, sua maneira de se comunicar e suas ações diante de determinados acontecimentos. Embora ele não seja recomendado como um teste para uso em processos de seleção e entrevistas de emprego, é indicado em caso de orientação, aconselhamento

¹¹Sigla PEI, refere-se à entrevista de experiência pessoal.

profissional, crescimento pessoal ou coletivo na organização. Outras empresas que também usam a MBTI são a Coca-Cola e a IBM, uma empresa conhecida por seus produtos de hardware e software.

O Google é outra empresa utilizadora de testes, e o usado na avaliação de seus candidatos é o Big Five Personality Traits, também conhecido como Modelo dos Cinco Grandes Fatores, ou Five Factor Model. Ele foi desenvolvido a partir dos estudos da Teoria dos Traços de personalidade, feita por Gordon Allport e H. S. Odbert, que usam testes e análises específicas para compreender o modo como as pessoas pensam, sentem e reagem em diferentes situações, para isso, o teste se baseia em cinco traços amplos de personalidade, representados pela sigla OCEAN. Outro exemplo é a Deloitte, uma rede global de empresas que oferecem serviços de consultoria, auditoria e outros atendimentos; ela igualmente utiliza o Big Five em suas entrevistas.

Outra ferramenta bastante usada nas organizações é o Hogan Personality Inventory (HPI)¹², que é inspirado no modelo Big Five. O HPI utiliza um sistema de avaliação sofisticado baseado em 7 escalas e 42 subcategorias. Essa abordagem é particularmente eficaz para avaliar líderes e outros cargos de alta responsabilidade. Entre as empresas utilizadoras do HPI estão o banco multinacional HSBC, a empresa de telecomunicação AT&T e a Nike.

Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2014, p.128).

Esse método é muito utilizado na avaliação dos candidatos e na identificação de competências para suas equipes. No recrutamento e seleção, os testes permitem compreender como os profissionais se comportam, se comunicam e reagem em diferentes situações, auxiliando na tomada de decisões estratégicas para gestão de talentos.

¹² Inventário de personalidade hogan, desenvolvido para avaliar o “lado positivo” da personalidade.

7. PESQUISA DE CAMPO

7.1. Por que as empresas utilizam os testes?

O método de utilizar testes de personalidade está conquistando relevância nos processos seletivos, pois compreender os traços de desempenho e as características psicológicas dos candidatos é crucial para conseguir funcionários que obtenham maior compatibilidade com a cultura organizacional, que, segundo Chiavenato (2014), é fundamental para orientar a organização e seus membros, e com as exigências do cargo adquirido. Dessa forma, os primeiros pontos a serem analisados são os objetivos principais do uso dessa ferramenta, tais como a previsão do comportamento no trabalho, melhorar a dinâmica das equipes ou até mesmo reduzir a rotatividade dos colaboradores, garantindo contratações mais assertivas.

Existem diversos tipos de testes bastante utilizados no mercado de trabalho. Todos oferecem uma perspectiva distinta sobre a personalidade dos postulantes, e a escolha do método apropriado para diferentes empresas pode depender das necessidades específicas de cada ambiente profissional. De acordo com Chiavenato (2014), o processo seletivo deve se basear em critérios claros e definidos a partir dos requisitos do cargo e das qualificações necessárias, permitindo uma comparação válida entre os candidatos. Assim, outro aspecto essencial é analisar como os resultados do teste escolhido são integrados ao procedimento de seleção, pois, em algumas organizações, eles são um complemento às entrevistas e dinâmicas, enquanto, em outras, podem ter um peso maior nas avaliações psicológicas na tomada de decisão.

Muitos benefícios percebidos pelas organizações que utilizam os testes de personalidade incluem a melhoria na tomada de decisões, uma melhor adaptação cultural dos funcionários e a construção de equipes mais equilibradas e produtivas. No entanto, a implementação dessas ferramentas no recrutamento e seleção também apresenta desafios, como a resistência por parte dos candidatos, a necessidade de profissionais qualificados para interpretar os resultados, bem como o risco de vieses nos testes.

Para mitigar esses desafios, muitas organizações buscam validar cientificamente os instrumentos aplicados, garantindo sua confiabilidade e precisão. Além do recrutamento, essas avaliações de personalidade podem ser úteis no desenvolvimento de funcionários.

Empresas que investem em treinamentos e programas de crescimento profissional frequentemente utilizam testes para identificar pontos fortes e de melhoria, possibilitando uma evolução mais direcionada. Por fim, é interessante compreender em quais setores da empresa essas avaliações são mais utilizadas, já que certas áreas, como liderança e atendimento ao cliente, podem obter melhores resultados com o teste.

7.1.1. Por que as empresas não utilizam os testes?

Mesmo com muitas empresas adquirindo os testes de personalidade em seus momentos de recrutamento e seleção, outras organizações optam por não utilizá-los, e as razões podem variar, sendo as mais comuns a descrença de que eles realmente sejam eficazes, a escassez de orçamento para implementá-los na corporação e a preferência por usar métodos tradicionais de avaliação.

Portanto, é necessário analisar o motivo principal pelo qual essas organizações escolhem não usar esse meio de avaliar os postulantes. Além disso, conforme Osmar Antônio (2013), o trabalho em equipe é fundamental para o funcionamento eficaz do serviço público, por exemplo, já que o trabalho de um afeta o outro. Nesse contexto, outras maneiras utilizadas pelas empresas para compensar a ausência dessa ferramenta incluem métodos de avaliação como dinâmicas em grupo, testes técnicos ou técnicas voltadas à análise do desempenho dos candidatos em situações reais do ambiente profissional.

Contudo, a abordagem dessas técnicas pode apresentar dificuldades, como a tendência pessoal na avaliação dos candidatos e a complexidade de prever a performance futura do colaborador sem o apoio de uma avaliação sistemática, já que, conforme Chiavenato (2014), o desempenho humano deve ser excelente de forma contínua para garantir que a organização mantenha sua competitividade no ambiente globalizado.

Nesse contexto, outro ponto relevante é como essas empresas avaliam a compatibilidade cultural entre o funcionário e a firma, pois algumas podem se basear apenas nas rápidas respostas do candidato nas entrevistas de emprego, e outras dão mais importância às referências profissionais ou experiências passadas do colaborador antes da contratação definitiva.

Diante disso, questionam-se os critérios adotados pelas organizações na seleção de novos colaboradores, visto que a experiência profissional tende a receber maior valorização em comparação às habilidades interpessoais. Nota-se, ainda, uma ênfase crescente nas competências técnicas, mesmo quando não se considera a adequação à cultura organizacional. Ademais, mesmo sem recorrer a essa ferramenta, algumas empresas demonstram dúvidas quanto à eficácia dos testes e ao modo como podem contribuir para a otimização do processo seletivo.

Para alguns autores, a competência é definida como um conjunto de qualificações de um indivíduo; para outros, como o resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho. Nesse sentido, a competência, resultado de processos de aprendizagem, inclui tanto a ação como o resultado da ação (Gardênia da Silva e Jairo Eduardo, 2014, p.248).

Além disso, os testes de personalidade têm a grande qualidade de ajudar não somente na contratação, mas também no desenvolvimento de funcionários ao longo dos anos na empresa, pois os resultados podem auxiliar na identificação de pontos fortes e oportunidades de crescimento na organização.

Por fim, é importante entender quais são os principais indicadores de sucesso adotados pelas organizações que usam os testes para avaliar a eficácia nos processos seletivos escolhidos por eles. A taxa de retenção de funcionários, o tempo médio de adaptação dos novos colaboradores e o nível de satisfação dos gestores em relação às contratações podem ser fatores analisados. Essas informações permitem compreender como as empresas que não utilizam esses métodos de avaliação estruturam seus recrutamentos e quais estratégias elas adotam para garantir a seleção de talentos qualificados.

METODOLOGIA 1

Foram realizadas no dia quinze de agosto de dois mil e vinte e cinco, entrevistas com vinte colaboradores da geração Z de diferentes empresas, tendo por objetivo obter informações de experiências profissionais. Na seção de perguntas, foi criado questionamentos a fim de fundamentar a temática em questão: A relação entre personalidade e desempenho no trabalho.

1. Perguntas utilizadas nas entrevistas

1. Quantos anos você tem?
2. Há quantos anos você está no mercado de trabalho?
3. Em qual área você trabalha atualmente?
4. Você acredita que a sua personalidade afeta o seu desempenho no trabalho? Se sim, quanto?
5. Você acredita que seu cargo atual combina com a sua personalidade? Se não, qual cargo te deixaria mais confortável?
6. Se a empresa que você trabalha te oferecesse acesso a um APP que fornece testes de personalidade para que eles pudessem te contratar em um cargo correspondente, você aprovaria?

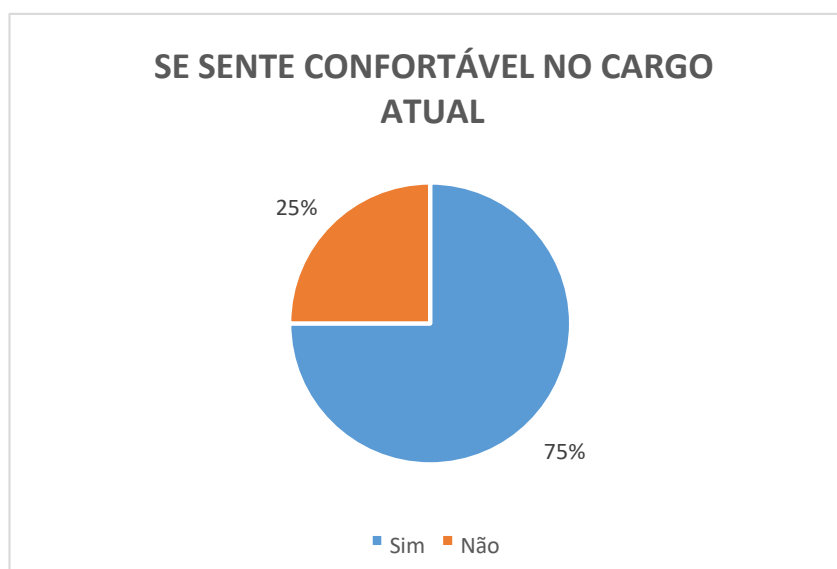
2. Análise de dados

As pesquisas foram realizadas com pessoas entre 17 e 25 anos, tendo o foco em cargos de atendente e estagiários, e que estão inseridas no mercado de trabalho entre 6 meses e 8 anos. A partir das respostas fornecidas pelos participantes que responderam ao conjunto de seis perguntas, permitiu-se realizar uma análise eficiente dos dados obtidos.

Figura 1- Relação entre personalidade e desempenho

Fonte: Elaboração própria

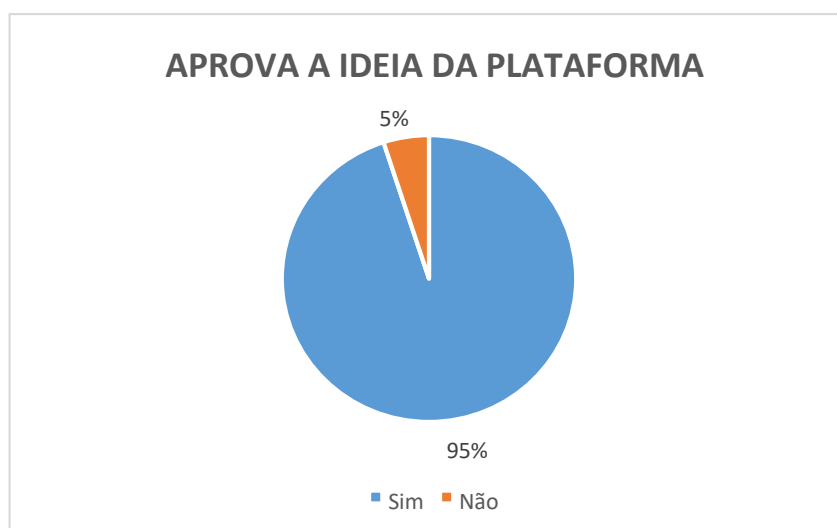
Na questão quatro, foi perguntado se os participantes acreditam que sua personalidade afeta seu desempenho no trabalho. Nos resultados, 95% das pessoas confirmam esse conceito, e apenas 5% discordam.

Figura 2- Pessoas que se sentem confortáveis no cargo em que atuam

Fonte: Elaboração própria

No gráfico dois, as pessoas entrevistadas responderam sobre como se sentem na função atual. Com base em suas experiências pessoais, 75% afirmam estar confortáveis e acreditam ocupar um cargo correspondente à sua personalidade. Em contrapartida, 25% não compartilham essa percepção.

Figura 3- Aprovação da ideia do desenvolvimento de uma plataforma digital



Fonte: Elaboração própria

O terceiro gráfico aponta as opiniões das pessoas consultadas em relação ao desenvolvimento de uma plataforma que auxilie no processo de recrutamento e seleção, tendo o objetivo de alinhar personalidade com o cargo correspondente. Entre os entrevistados, 95% aprovaram a ideia e apenas 5% desaprovaram.

METODOLOGIA 2

Adotamos uma metodologia baseada na coleta de dados por meio do Google Forms, voltada para gestores de diversas áreas, com o objetivo de extrair informações sobre seus métodos de recrutamento e seleção, desafios em reter talentos e suas perspectivas em relação a como a personalidade afeta o desempenho e a motivação do colaborador. Os participantes da pesquisa também relataram expectativas quanto ao desenvolvimento de uma plataforma digital que os auxilie no processo de contratação. O questionário foi disponibilizado online e permaneceu acessível ao público do dia vinte e sete de agosto até o dia dois de setembro de dois mil e vinte e cinco. O formulário recebeu um total de dez respostas.

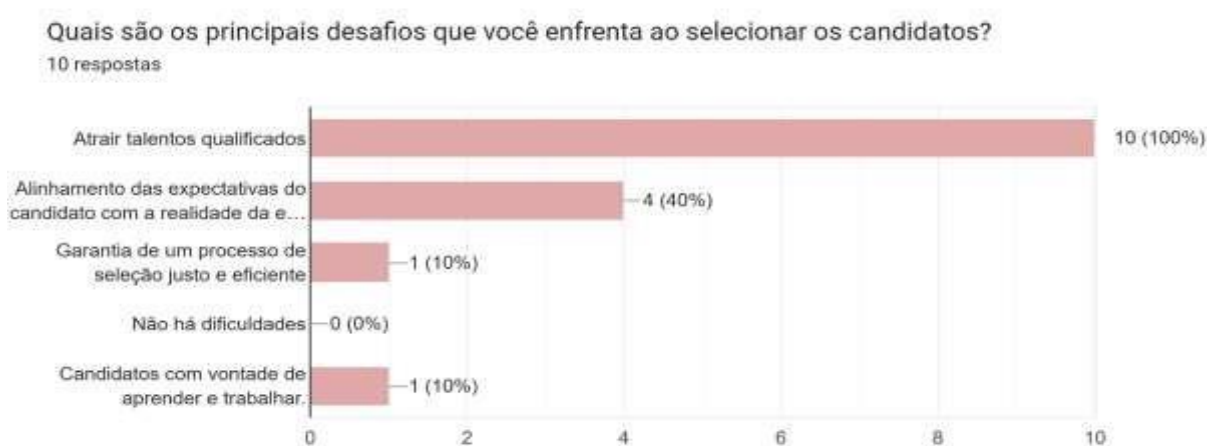
1. Perguntas utilizadas no formulário

1. Você é gestor/a de qual área? E qual o ramo da empresa?
2. Há quanto tempo você está atuando como gestor/a?
3. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao selecionar os candidatos?
4. Quais métodos você utiliza para avaliar a personalidade e as habilidades dos candidatos?
5. Na sua opinião, qual é o impacto da personalidade de um colaborador no seu desempenho profissional?
6. O quão importante é compreender a personalidade dos colaboradores para a gestão de equipes e conflitos?
7. Você acredita que o alinhamento da personalidade com o cargo, pode ajudar na satisfação e autorrealização dos colaboradores?
8. Faria uso de uma plataforma que fornece testes de personalidade para que você pudesse contratar funcionários em cargos correspondentes?

2. Análise de dados

A pesquisa foi realizada com gestores de diferentes empresas, como hospitais, comércios de vendas, escritórios de contabilidade, postos de combustível e empresas de transporte de madeira. Os participantes atuam em setores administrativos, financeiros, de departamento pessoal, logísticos e de TI (Tecnologia da Informação). Os integrantes do estudo de caso ocupam seus cargos há períodos que variam entre 1 e 15 anos.

Figura 4- Principais desafios ao selecionar candidatos



Fonte: Elaboração própria

De acordo com as respostas obtidas em relação aos desafios que os gestores enfrentam ao selecionar os candidatos, 100% dos participantes apontam que a dificuldade é atrair talentos qualificados; 40% acreditam que é o alinhamento das expectativas do candidato com a realidade da empresa; 10% relatam o desafio de garantir um processo de seleção justo e eficiente.

Figura 5- Métodos utilizados para avaliar personalidade e habilidades dos candidatos



Fonte: Elaboração própria

A pergunta seguinte questiona os principais métodos utilizados pelos gestores, com o objetivo de avaliar o temperamento e as habilidades dos candidatos. Dos entrevistados, 70% relataram que utilizam entrevistas comportamentais; 30% fazem uso de testes de personalidade e testes situacionais; e 20% optam por portfólios ou provas práticas.

Figura 6- Impacto da personalidade no desempenho profissional

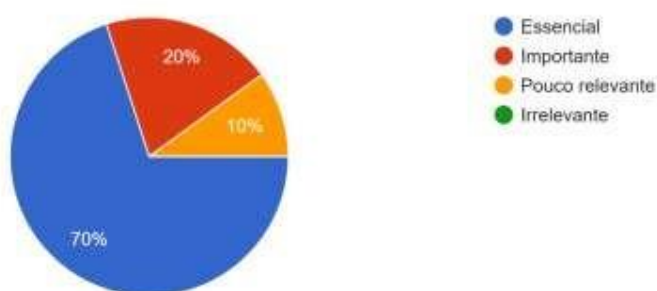


Fonte: Elaboração própria

No terceiro gráfico, os gestores revelam suas opiniões de como a personalidade de um colaborador reflete no seu desempenho profissional. Dos entrevistados, 50% acreditam que impacta diretamente o desempenho; 40% supõem que influencia, mas não é o principal fator; e 10% julgam que há outros fatores mais relevantes.

Figura 7- Importância da compreensão da personalidade para gestão de equipes e conflitos

O quão importante é compreender a personalidade dos colaboradores para gestão de equipes e conflitos?
10 respostas

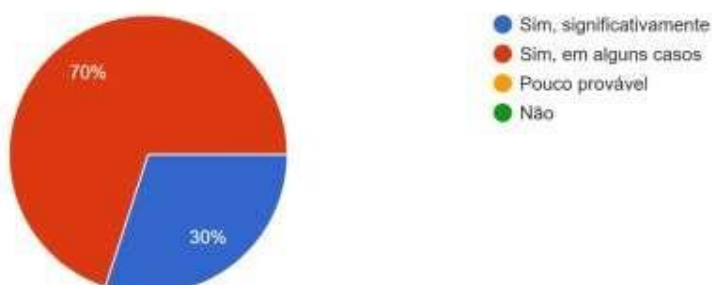


Fonte: Elaboração própria

Conforme o gráfico acima, a pergunta em questão refere-se à importância de compreender a personalidade dos colaboradores, com o intuito de gerir equipes e conflitos. Dos entrevistados, 70% admitem essa compreensão como algo essencial para este objetivo; 20% relatam que conhecer a personalidade dos membros da equipe é importante e significativo; e 10% acreditam ser pouco relevante.

Figura 8- Alinhamento da personalidade com o cargo para a satisfação e autorrealização dos colaboradores

Você acredita que o alinhamento da personalidade com o cargo, pode ajudar na satisfação e autorrealização dos colaboradores?
10 respostas:

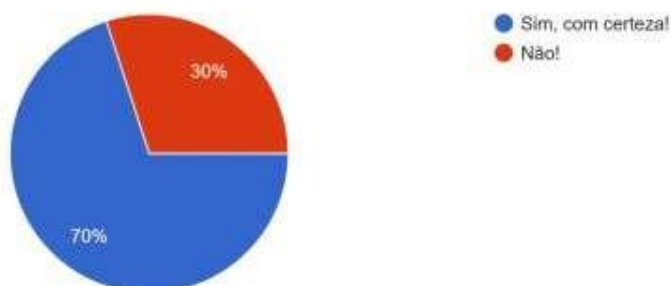


Fonte: Elaboração própria

Na pergunta posterior, os gestores foram questionados sobre sua percepção de como o alinhamento da personalidade contribui para a satisfação e autorrealização dos colaboradores. Nos resultados, 70% afirmam ser benéfico em apenas alguns casos, e 30% acreditam ser um fator totalmente significativo em tornar os membros da equipe autorrealizados e satisfeitos.

Figura 9- Gestores que fariam uso de uma plataforma que fornece testes de personalidade

Faria uso de uma plataforma que fornece testes de personalidade para que você pudesse contratar funcionários em cargos correspondentes?
10 respostas:



Fonte: Elaboração própria

Por fim, foram coletadas informações sobre a opinião pessoal de cada gestor em relação à aprovação do desenvolvimento de uma plataforma digital que fornece testes de personalidade, com o objetivo de auxílio e otimização dos processos de recrutamento e seleção, facilitando que os candidatos sejam alinhados aos cargos correspondentes, o que resultará em contratações mais assertivas. Dos entrevistados, 70% afirmaram que certamente fariam o uso desse aplicativo sugerido, enquanto apenas 30% discordaram da proposta.

METODOLOGIA 3

No dia quatro de setembro de dois mil e vinte e cinco, foi realizada uma entrevista com o empresário Wesley Leonardo Fernandes, proprietário da empresa “Commerce – Gestão e Conexão Comercial”. A organização atua no segmento de consultoria e gestão comercial, oferecendo soluções que abrangem desde estratégias de vendas, formação de preços, campanhas de marketing até a construção de relacionamentos com clientes e fornecedores de diferentes setores. Além disso, a instituição investe no treinamento de equipes de vendas, capacitando profissionais para alcançarem melhores resultados.

O proprietário da organização contribuiu de forma significativa com o trabalho de conclusão de curso, pois possui experiências diárias com equipes e profissionais de diferentes perfis comportamentais, além de já fazer o uso de testes nos processos de treinamentos e contratações. Assim, sua participação oferece uma perspectiva aplicada e fundamentada na prática empresarial.

1. Perguntas utilizadas na entrevista e as respectivas respostas

Os questionamentos realizados foram os mesmos direcionados aos gestores; no entanto, nesta entrevista o objetivo era coletar um ponto de vista voltado para uma empresa que já faz uso de testes de personalidade nos processos de contratação.

1. Você é gestor/a de qual área? E qual o ramo da empresa?

Resposta: Consultoria e Treinamento de vendas.

2. Há quanto tempo você está atuando como gestor/a?

Resposta: 6 anos (contabilizado sua atuação como gestor também em outras empresas).

3. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao selecionar os candidatos?

Resposta: Atrair talentos qualificados, alinhamento das expectativas do candidato com a realidade da empresa e garantia de um processo de seleção justo e eficiente.

4. Quais métodos você utiliza para avaliar a personalidade e as habilidades dos candidatos?

Resposta: Entrevistas comportamentais, testes de personalidade e testes situacionais.

5. Na sua opinião, qual é o impacto da personalidade de um colaborador no seu desempenho profissional?

Resposta: Muito alto, a personalidade influencia diretamente o desempenho profissional do colaborador.

6. O quão importante é compreender a personalidade dos colaboradores para a gestão de equipes e conflitos?

Resposta: É essencial, pois a compreensão da personalidade dos colaboradores é indispensável para uma boa convivência em equipe e na gestão de conflitos.

7. Você acredita que o alinhamento da personalidade com o cargo, pode ajudar na satisfação e autorrealização dos colaboradores?

Resposta: Sim, em alguns casos alinhar a personalidade com o cargo contribui para que o colaborador se sinta engajado e satisfeito. No entanto, a personalidade não é um fator isolado responsável pela autorrealização e produtividade.

8. Faria uso de uma plataforma que fornece testes de personalidade para que você pudesse contratar funcionários em cargos correspondentes?

Resposta: Sim, com certeza! Inclusive, nossa empresa já faz uso de testes de personalidade e podemos comprovar sua eficácia. Por isso, acreditamos que o desenvolvimento da plataforma será benéfico e também uma ferramenta útil para outras organizações.

METODOLOGIA 4

Em consonância com o resultado da pesquisa bibliográfica e da análise de dados das entrevistas, desenvolvemos uma plataforma digital com o objetivo de auxiliar os processos de recrutamento e seleção.

Considerando as características específicas da geração Z, a plataforma desenvolvida apresenta uma estética com maior dinamismo e estímulos visuais, que remete às redes sociais frequentemente utilizadas por essa faixa etária.

O aplicativo propõe testes de personalidade que foram programados com fundamento na metodologia DISC, um modelo de análise comportamental que categoriza as pessoas em quatro tipos principais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. O teste foi organizado em uma série de afirmações que avaliam os comportamentos e atitudes descritos em cada uma das dimensões. Com base nas respostas dos usuários, cada pessoa receberá uma pontuação para os quatro perfis do DISC. Logo após, será gerado um relatório com a classificação do perfil dominante.

Além de fornecer testes de personalidade, o aplicativo busca também oferecer uma visão panorâmica dos candidatos, contendo informações do perfil comportamental e experiências profissionais. Ademais, permite que haja conexões entre empregador, empregado e futuros colaboradores. A plataforma oferece também um auxílio para os gestores na fase de recrutamento e seleção, podendo até mesmo ser destinada a treinamentos.

A combinação destes recursos faz com que os usuários tenham uma experiência inovadora e profissional, promovendo o autoconhecimento, desenvolvimento pessoal, produtividade e engajamento.

ANÁLISE DAS METODOLOGIAS

Com base nos dados adquiridos com as três metodologias, nota-se um ponto em comum entre elas: a maioria dos entrevistados reconhece a influência da personalidade no desempenho do trabalho. Esse consenso reforça a relevância em considerar fatores comportamentais na gestão de equipes e, especialmente, durante a seleção. Já a insatisfação de alguns colaboradores com seus cargos atuais, conforme é mostrado pela metodologia 1, evidencia a importância de alinhar o perfil comportamental às funções desempenhadas. Por fim, os desafios no processo de contratação relatados pelos gestores nas metodologias 2 e 3 indicam a necessidade de uma ferramenta que torne essa etapa mais eficaz.

Diante desse cenário, torna-se pertinente o desenvolvimento de uma plataforma digital que auxilie os processos de recrutamento e seleção, de modo a alinhar a personalidade do candidato com as exigências do cargo, tornando as contratações mais assertivas. Por conseguinte, o recurso contribuirá para o aumento do engajamento, da produtividade e da satisfação, gerando inúmeros benefícios, tanto para a empresa quanto para os profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as pesquisas realizadas durante a elaboração do trabalho de conclusão de curso, cujo tema é “Recrutamento e Seleção: o estudo da relação entre a personalidade e o desempenho no trabalho voltado para a Geração Z”, colocaram em evidência que, dentro do contexto de recrutamento e seleção, além das competências técnicas, os traços de personalidade influenciam diretamente na adaptação, no engajamento e na performance desses profissionais nas organizações.

Os resultados ressaltam que a geração Z possui características próprias, como a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a busca por propósitos e a preferência por ambientes de trabalho mais flexíveis e colaborativos. Desse modo, compreender o perfil comportamental dessa geração torna-se imprescindível para processos seletivos mais assertivos e eficazes.

Considerando esses fatores, o desenvolvimento do DISCOVERSE surgiu como uma resposta prática a essa necessidade. Os testes realizados com a plataforma foram satisfatórios e comprovaram que ela é funcional, intuitiva e capaz de otimizar o recrutamento ao alinhar as características individuais do candidato com a função adequada. Vale ressaltar que, apesar de a ferramenta não substituir o processo de R&S, ela oferece um apoio complementar, contribuindo para decisões mais humanizadas e precisas.

Desse modo, a principal contribuição deste projeto foi unir tecnologia e comportamento para tornar o recrutamento mais moderno, conectando diferentes perfis profissionais e aproximando a realidade dos novos trabalhadores das gerações já consolidadas no mercado.

REFERÊNCIAS

- ABLER. **Planejamento Estratégico de Recrutamento e Seleção**. 2023. Disponível em: <https://blog.abler.com.br/planejamento-estrategico-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 07 ago. 2025, 07:35.
- AGÊNCIA TORNERA. **Avaliação psicológica e seus benefícios nos processos de recrutamento e seleção de candidatos**. 2023. Disponível em: <https://www.funill.com.br/blogs/post/avaliacao-psicologica-e-seus-beneficios-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao-de-candidatos> . Acesso em: 19 mar. 2025, 19:00.
- ARMBRUST, Gabrielle. **Tipos de recrutamento: quais são, vantagens e desvantagens**. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tipos-de-recrutamento>. Acesso em: 13 mar. 2025, 8:30.
- ASSOCIATION, American Psychological. **Dicionário APA De Psicologia: Desenvolvimento de personalidade**. 2018. Disponível em: <https://dictionary.apa.org/personality-development>. Acesso em: 19 fev. 2025, 15:25.
- BEI EDUCAÇÃO. **Gerações X, Y, Z e Alfa: como cada uma se comporta e aprende**. 2023. Disponível em: <https://www.beieducacao.com.br/2021/03/09/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende/>. Acesso em: 09 mar. 2025, 10:11.
- BELMONTE, A. et al. **Recrutamento e Seleção**. São Paulo: Google Livros, 2015. Disponível em: <https://sites.google.com/view/livro-recrutamento-e-seleo> . Acesso em: 17 abr. 2025, 09:48.
- BLOGS. PsicoSmart. [s.d.]. 2025. Disponível em: <https://psicosmart.pro/pt/blogs>. Acesso em: 19 fev. 2025, 15:47.
- BRASIL, Lisa. **Seleção de pessoas: como selecionar os melhores talentos?** 2023. Disponível em: <https://www.jobconvo.com/blog/selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 05 jun. 2025, 07:44.
- CAMILO, Sabrina. **Entenda como é a geração Z no mercado de trabalho e como o RH pode ajudar!** 2024. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z/#h-o-que-motiva-a-geracao-z-no-trabalho>. Acesso em: 26 fev. 2025, 08:20.
- CARDOSO, Arthur. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 2018. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29181826/academico_7313_190226_162305.pdf. Acesso em: 21 mar. 2025, 14:47.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed Editora Manole Ltda, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

CONTE, Osmar Antonio. **Gestão de pessoas: Produções científicas**. Toledo, PR: Fasul editora, 2013. v. 1.

CORADINI, Joiziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Ciências Sociais Aplicadas**, Santa Maria: UFN, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>. Acesso em: 31 maio 2025, 15:08.

COSTA, Dedila. **Recrutamento misto: o que é, vantagens, exemplos e mais**. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-misto>. Acesso em: 25 mar. 2025, 15:54.

CUNRADI, Paloma. **Recrutamento estratégico para o sucesso organizacional**. 2025. Disponível em: <https://www.jobconvo.com/blog/recrutamento-estrategico-para-o-sucesso-organizacional/>. Acesso em: 7 ago. 2025, 08:16.

DOT DIGITAL GROUP. **As gerações e suas formas de aprender: Conheça o perfil de cada geração e como elas preferem se capacitar**. São Paulo: DOT digital group. 2019. E-book. Disponível em: https://www.fatecsp.br/dti/pdf/geracao_z.pdf?utm. Acesso em: 9 mar. 2025, 11:05.

EBCORPORATE. **A psicologia no recrutamento e seleção**. 2023. Disponível em: <https://www.ebcorporate.com.br/post/o-papel-da-psicologia-na-sele%C3%A7%C3%A3o-de-talentos-empresariais>. Acesso em: 19 mar. 2025, 18:15.

ENEL GREEN POWER. **Classificação e características das gerações: uma jornada através dos tempos**. [S.l.]. 2024. Disponível em: <https://www.enelgreenpower.com/pt/learninghub/gigawhat/pesquisarartigos/articles/2024/05/classificacao-geracoes-x-y-z-alfa>. Acesso em: 8 mar. 2025, 12:55.

FERREIRA, Franciele Silva. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Conectando repositórios, Macapá, AP: 2015. Disponível em: https://core.ac.uk/outputs/233924149/utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1. Acesso em: 13 mar. 2025, 8:45.

FURBINO, Isabella. **A Geração Z no Mercado de Trabalho**. 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z/#O-que-esperar-da-gera%C3%A7%C3%A3o-Z-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 9 mar. 2025, 16:03.

GONÇALVES, Cintia. **Geração Z chegou ao mercado de trabalho**. [s.d.]. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>. Acesso em: 22 mar. 2025 às 16:00.

GPTW. **Entenda como ser uma empresa atraente para a Geração Z no mercado de trabalho**. 2024. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho>. Acesso em: 21 mar. 2025, 13:30.

GUPY. **Gestão de pessoas segundo Chiavenato**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>. Acesso em: 23 mar. 2025, 12:00.

HOLSTEIN, William K. **Engenharia industrial**. 2025. Disponível em: <https://www.britannica.com/technology/industrial-engineering>. Acesso em: 13 mar. 2025, 18:35.

INESUL. **Seleção de Pessoas – Parte I**. Londrina, PR: INESUL, [s.d.]. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1288993317.pdf. Acesso em: 15 maio 2025, 08:40.

KOSTER, Magá. **A importância de um processo de seleção bem estruturado**. 2025. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-de-um-processo-sele%C3%A7%C3%A3o-bem-estruturado-mag%C3%A1-koster-dk2rf>. Acesso em: 31 jul. 2025, 10:43.

LUCCA, Roberta De. **Contratar por indicação: conheça as vantagens e riscos para as empresas**. 2021. Disponível em: <https://trendings.com.br/negocios/contratar-por-indicacao-conheca-os-riscos-e-as-vantagens-para-as-empresas/>. Acesso em: 10 abr. 2025, 08:06.

MAHL, Álvaro Cielo; SCHWAB, Isadora Regina. **Avaliação psicológica no contexto de recrutamento e seleção**. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/13243>. Acesso em: 18 mar. 2025 às 13:05.

MANGILI, Aline Cardoso. **Comportamento Organizacional: Como administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho**. Orientador: Prof.^a Mcs. Regina de Fátima Teixeira. 2014. 40 f. TCC (Especialização) - Curso de Gestão do desenvolvimento Humano e organizacional, Unesc, Repositório Unesc, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2390/1/Aline%20Cardoso%20Mangili.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2025 às 15:01.

MC KINSEY & COMPANY. **Os millennials, lamentamos informar, são coisa do passado**. 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/os-millennials-lamentamos-informar-sao-coisa-do-passado>. Acesso em: 24 fev. 2025, 18:45.

MITTER, Gabriela Vilharquide. **RECRUTAMENTO ON-LINE/INTERNET**. 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/199473219.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025, 08:33.

MOURA, Rute Isabel Mondingas. **Recrutamento Online**. Repositório comum, 2014.
MY CONSULTING OFFER. **BCG Pymetrics Test: What It Looks Like and Traits It Measures**. 2024. Disponível em: <https://www.myconsultingoffer.org/case-study-interview-prep/bcg-pymetrics-test/>. Acesso em: 06 mar. 2025, 16:20.

NAKAMURA, João. **Lidar com a Geração Z é desafio para 68% do mercado de trabalho, aponta relatório: Conflito geracional não é novidade no mercado; especialistas dão dicas de como lidar com questões**. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/lidar-com-a-geracao-z-e-desafio-para-68-do-mercado-de-trabalho-aponta-relatorio/>. Acesso em: 21 mar. 2025, 10:00.

PARRY, Tom. **McKinsey PEI Questions (examples, tips, framework)**. 2024. Disponível em: <https://igotanooffer.com/blogs/mckinsey-case-interview-blog/mckinsey-pei-how-to-impress-your-interviewer>. Acesso em: 06 mar. 2025, 16:55.

PAZETTO, Gabrielly. **Social Learning: TUDO que você precisa saber sobre + 5 dicas. Tudo sobre treinamento e desenvolvimento.** 2020. Disponível em: <https://twygo.com/blog/social-learning/>. Acesso em: 9 mar. 2025, 13:24.

PERNA, Mark C. **Geração Z é um quarto da força de trabalho: O que esses profissionais querem?** 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/01/geracao-z-um-quarto-da-forca-de-trabalho-o-que-esses-profissionais-querem/>. Acesso em: 22 mar. 2025, 15:30.

PLANSERV. **A importância do psicólogo nos processos de recrutamento e seleção: muitas empresas recebem uma chuva de currículos diariamente, e ainda mais quando abrem processos seletivos.** Disponível em: <https://www.planservrh.com.br/a-importancia-do-psicologo-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 21 mar. 2025, 9:00.

PM3. **DISC: O que é o teste e como avaliar o perfil comportamental do time.** 2022. Disponível em: <https://pm3.com.br/blog/disc-como-avaliar-perfil-comportamental/>. Acesso em: 5 abr. 2025, 15:49.

PONTOTEL, Time. **Geração Z no mercado de trabalho: entenda como é e veja as principais características!** 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/geracao-z/>. Acesso em: 24 fev. 2025, 16:00.

PRAVALER. **Teste MBTI: descubra qual é a sua personalidade!.** 2024. Disponível em: <https://www.pravaler.com.br/pravaler/testes/teste-mbti/>. Acesso em: 23 mar. 2025, 21:15.

PSICO-SMART. **A aplicação de testes psicométricos em ambientes organizacionais: recrutamento e seleção.** 2024. Disponível em: <https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-a-aplicacao-de-testes-psicometricos-em-ambientes-organizacionais-recrutamento-e-selecao-151040>. Acesso em: 20 mar. 2025, 17:45.

REDDERE. **A importância do uso de testes de perfil psicológico no recrutamento e seleção.** 2024. Disponível em: <https://reddere.org/a-importancia-do-uso-de-testes-de-perfil-psicologico-no-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 18 mar. 2025, 14:30.

RFS. **A psicologia no processo de recrutamento e seleção: perspectivas e desafios.** Disponível em: <https://rfs.emnuvens.com.br/rfs/article/view/326>. 2024. Acesso em: 20 mar. 2025, 16:20.

RH CONECTADO. **Testes psicológicos para recrutamento e seleção.** Disponível em: <https://rhconectado.com.br/testes-psicologicos-para-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 20 mar. 2025, 14:50.

SILVA, Mônica da. **A Importância dos Testes Comportamentais no Recrutamento e Seleção.** 2024. Disponível em: <https://sucessor-rh.com.br/a-importancia-dos-testes-comportamentais-no-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 10 abr. 2025, 9:58.

RIBES, Alexandre. **O DISC Original.** 2024. Disponível em: <https://www.disc.com.br/disc-original/>. Acesso em: 19 mar. 2025, 20:15.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, Ana Paula De Souza; Baylão, André luiz da silva. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção norganização empresarial. **SEGeT**. [S.I.] . 2014. Disponível em: https://fema.com.br/rails/active_storage/blobs/proxy/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBbTBQIiwiaXhwIjpudWxsLCJwdXIiOiJibG9iX2lkIn19--247f55c8ff2a50b90 . Acesso em: 03 abr. 2025, 09:47

SciELO BRASIL. **Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade**. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/yTbRyFzP76vvzyh9S8qPXyJ/?lang=pt> . Acesso em: 25 mar. 2025, 17:03.

SELECTY. **Confira 4 testes psicológicos para recrutamento e seleção já**. 2019. Disponível em: <https://blog.selecty.com.br/confira-4-testes-psicologicos-para-recrutamento-e-selecao-ja/>. Acesso em: 25 mar. 2025, 17:33.

MAIER, Luiza. **Seleção de pessoas: o que é, etapas do processo e como fazer**. 2025. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/selecao-de-pessoas-o-que-e>. Acesso em: 6 ago. 2025, 19:22

PEIXOTO, Ana Claudia Campos. **16 testes de personalidade mais utilizados nos processos seletivos e como aplicar**. 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/testes-de-rh-mais-utilizados>. Acesso em: 21 mar. 2025, 09:00.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TIMBRE RH. **A geração Z moldando o mercado de trabalho: desafios e inovações**. 2025. Disponível em: <https://timbrerh.com.br/a-geracao-z-moldando-o-mercado-de-trabalho-desafios-e-inovacoes/>. Acesso em: 23 mar. 2025, 14:00.

TOVOLARO, Renata. **Como a avaliação psicológica pode ajudar no processo de recrutamento e seleção?** 2024. Disponível em: <https://orienteme.com.br/blog/avaliacao-psicologica-para-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 18 mar. 2025, 16:45.

TRAJANO, Tássia. **Big Five: conheça a metodologia e suas 5 dimensões**. 2025. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/metodologia-big-five-conheca-sua-origem-e-as-5-dimensoes/#o-que-e-big-five>. Acesso em: 23 mar. 2025, 17:35.

TRAJANO, Tássia. **Teoria dos Traços de Personalidade: o que é e como aplicar na Gestão?** 2025. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/teoria-dos-tracos-de-personalidade/#como-a-teoria-comecou>. Acesso em: 23 mar. 2025, 17:43.

TRAVERS, Mark. **5 Grandes Desafios da Geração Z no Trabalho**. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/12/5-grandes-desafios-da-geracao-z-no-trabalho/>. Acesso em: 25 fev. 2025, 19:42.

UFRGS. **Análise de testes psicológicos no recrutamento e seleção**. 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/147068>. Acesso em: 21 mar. 2025, 12:30.

VIEGAS, Wanessa. **Personalidade no trabalho: como alinhar talentos e resultados**. 2025. Disponível em: <https://blog.mapahds.com/blog/personalidade-no-trabalho/>. Acesso em: 18 fev. 2025, 19:02.

VRS, Recursos Humanos Grupo. **Vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção online**. 2022. Disponível em: <https://vrsrh.com.br/vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-e-selecao-on-line>. Acesso em: 13 mar. 2025, 14:31.

APÊNDICE A- Roteiro para entrevista de pesquisa de campo com geração Z

PERGUNTAS:

1. Quantos anos você tem?
2. Há quantos anos você está no mercado de trabalho?
3. Em qual área você trabalha atualmente?
4. Você acredita que a sua personalidade afeta o seu desempenho no trabalho? Se sim, quanto?
5. Você acredita que seu cargo atual combina com a sua personalidade? Se não, qual cargo te deixaria mais confortável?
6. Se a empresa que você trabalha te oferecesse acesso a um APP que fornece testes de personalidade para que eles pudessem te contratar em um cargo correspondente, você aprovaria?

Idade	
Está há quanto tempo no mercado de trabalho?	
Cargo	
Acredita na relação entre personalidade e desempenho?	
Se sente confortável no cargo atual?	
Aprova a ideia da plataforma?	

APÊNDICE B- Perguntas elaboradas para o teste de personalidade da plataforma digital

PERGUNTA	CATEGORIA DISC
Gosto de ser o centro das atenções em eventos sociais.	I
Consigo influenciar facilmente a opinião das pessoas.	I
Prefiro liderar um grupo do que seguir instruções.	D
Costumo fazer amizades rapidamente.	I
Fico à vontade em ambientes cheios de gente.	I
Gosto de conversar com pessoas desconhecidas.	I
Tomo a iniciativa em conversas e interações.	D
Fico incomodado quando sou ignorado em um grupo.	I
Sinto-me motivado quando reconhecem minhas ideias.	I
Tenho facilidade em convencer os outros.	D
Gosto de desafios sociais e disputas de argumentos.	D
Prefiro ambientes animados a lugares calmos.	I
Fico entediado quando não há estímulos sociais.	I
Busco manter a paz mesmo quando estou irritado.	S
Prefiro evitar conflitos a enfrentá-los diretamente.	S
Costumo reagir com calma mesmo em situações difíceis.	S
Fico desconfortável com mudanças inesperadas.	S
Gosto de rotinas e previsibilidade.	S
Demoro para me adaptar a novas situações.	S
Evito correr riscos emocionais.	S
Me esforço para manter a harmonia nos relacionamentos.	S
Quando algo me afeta, levo um tempo para me recuperar.	S
Valorizo a lealdade nas relações pessoais.	S
Costumo ser paciente com os erros dos outros.	S
Me sinto seguro em ambientes familiares.	S
Gosto de ter autonomia nas minhas tarefas.	D
Prefiro tomar decisões do que receber ordens.	D
Cumpro prazos com rigor, mesmo sob pressão.	C
Tenho facilidade para organizar processos e sistemas.	C
Me sinto frustrado quando não sigo um plano.	C
Valorizo a eficiência mais do que a criatividade.	C
Evito improvisações no ambiente profissional.	C
Gosto de seguir normas e procedimentos claros.	C
Me sinto motivado por metas e resultados.	D
Trabalho melhor quando sei exatamente o que é esperado.	C
Evito deixar tarefas inacabadas.	C
Me adapto facilmente a diferentes lideranças.	S
Posso ser crítico quando os padrões não são respeitados.	C
Acredito que regras existem por um bom motivo.	C
Valorizo o comprometimento mais do que o talento.	S
Ética é mais importante que resultados.	C
Prezo pela honestidade, mesmo quando não é vantajosa.	C
A justiça deve ser buscada em todas as situações.	C
Acredito que tradição tem seu valor.	S
Costumo refletir sobre o impacto das minhas ações.	C
A responsabilidade é uma virtude essencial.	C
Prefiro seguir princípios do que me adaptar a qualquer situação.	S
A consistência é mais importante que a inovação.	S
Tenho dificuldade em aceitar comportamentos que fogem ao padrão.	C

APÊNDICE C- Termo de consentimento para pesquisa de campo

PERGUNTAS

1. Você é gestor/a de qual área? E qual o ramo da empresa?
2. Há quanto tempo você está atuando como gestor/a?
3. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao selecionar os candidatos?
 - Atrair talentos qualificados
 - Alinhamento das expectativas do candidato com a realidade da empresa
 - Garantia de um processo de seleção justo e eficiente
 - Não há dificuldades
 - Outro:
4. Quais métodos você utiliza para avaliar a personalidade e as habilidades dos candidatos?
 - Entrevistas comportamentais
 - Testes de personalidade
 - Testes situacionais
 - Portfólio ou provas práticas
 - Nenhum
 - Outro:
5. Na sua opinião, qual é o impacto da personalidade de um colaborador no seu desempenho profissional?
 - Muito alto – a personalidade influencia diretamente o desempenho
 - Moderado – influencia, mas não é o principal fator
 - Baixo – há outros fatores mais relevantes que a personalidade
 - Nenhum – não vejo relação significativa
6. O quão importante é compreender a personalidade dos colaboradores para gestão de equipes e conflitos?
 - Essencial
 - Importante
 - Pouco relevante
 - Irrelevante
7. Você acredita que o alinhamento da personalidade com o cargo, pode ajudar na satisfação e autorrealização dos colaboradores?
 - Sim, significativamente
 - Sim, em alguns casos
 - Pouco provável
 - Não

APÊNDICE D- Perguntas elaboradas para pesquisa de campo com gestores

PERGUNTAS

1. Você é gestor/a de qual área? E qual o ramo da empresa?
2. Há quanto tempo você está atuando como gestor/a?
3. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao selecionar os candidatos?
 - Atrair talentos qualificados
 - Alinhamento das expectativas do candidato com a realidade da empresa
 - Garantia de um processo de seleção justo e eficiente
 - Não há dificuldades
 - Outro:
4. Quais métodos você utiliza para avaliar a personalidade e as habilidades dos candidatos?
 - Entrevistas comportamentais
 - Testes de personalidade
 - Testes situacionais
 - Portfólio ou provas práticas
 - Nenhum
 - Outro:
5. Na sua opinião, qual é o impacto da personalidade de um colaborador no seu desempenho profissional?
 - Muito alto – a personalidade influencia diretamente o desempenho
 - Moderado – influencia, mas não é o principal fator
 - Baixo – há outros fatores mais relevantes que a personalidade
 - Nenhum – não vejo relação significativa
6. O quão importante é compreender a personalidade dos colaboradores para gestão de equipes e conflitos?
 - Essencial
 - Importante
 - Pouco relevante
 - Irrelevante
7. Você acredita que o alinhamento da personalidade com o cargo, pode ajudar na satisfação e autorrealização dos colaboradores?
 - Sim, significativamente
 - Sim, em alguns casos
 - Pouco provável
 - Não

Faria uso de uma plataforma que fornece testes de personalidade para que você pudesse contratar funcionários em cargos correspondentes?

- Sim, com certeza!
- Não!