



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA BUSINESS INTUITION IDENTIDADE EMPRESARIAL

ELCIO MARQUES PEREIRA BRAZÃO

EMPREGO DA METODOLOGIA ONTOPSICOLÓGICA NA SELEÇÃO
DE PARCEIROS E COLABORADORES

RECANTO MAESTRO, RS

2013



ELCIO MARQUES PEREIRA BRAZÃO

**EMPREGO DA METODOLOGIA ONTOPSICOLÓGICA NA SELEÇÃO DE
PARCEIROS E COLABORADORES**

Monografia apresentada A Antonio Meneghetti Faculdade ao curso de Pós-Graduação MBA Business Intuition – Identidade Empresarial como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Profª Ana Maris Petry

RECANTO MAESTRO, RS

2013



ELCIO MARQUES PEREIRA BRAZÃO

**EMPREGO DA METODOLOGIA ONTOPSICOLÓGICA NA SELEÇÃO DE
PARCEIROS E COLABORADORES**

Monografia apresentada à Antonio Meneghetti Faculdade ao curso de Pós-Graduação
MBA Business Intuition – Identidade Empresarial como requisito parcial para a obtenção
do título de especialista.

Banca examinadora:

Orientadora: _____

Mestre em Filosofia, Ana Maris Petry

AMF

Membro: _____

Membro: _____

RECANTO MAESTRO, RS

2013

RESUMO

ELCIO MARQUES PEREIRA BRAZÃO. Emprego da metodologia ontopsicológica na seleção de parceiros e colaboradores. 2013. 24 páginas. Monografia ao curso de pós-graduação Lato Sensu MBA Business Intuition – Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do grau de especialista na Faculdade Antonio Meneghetti. MBA Business Intuition – Identidade Empresarial, Recanto Maestro, 2013.

O presente trabalho é um levantamento bibliográfico cujo objetivo é encontrar resolução à questão de como selecionar colaboradores em uma empresa. Para tanto, aborda a seleção de pessoas como foco de sua investigação. Para efetuar-se tal pesquisa, escolheu-se prosseguir sob a orientação de dois teóricos, a saber, Chiavenato e Meneghetti. Investigou-se o método utilizado por Chiavenato para a realização da seleção de pessoal, para, em seguida, partindo das descobertas da ontopsicologia, alcançar os critérios enumerados por Meneghetti para a seleção de colaboradores. Estes, quando aplicados por um *manager* autêntico e pressupondo as três descobertas, mostram-se critérios assertivos para a constatação do colaborador apto a contribuir valorativamente à empresa.

Palavras-chave: Seleção de colaboradores; Recrutamento e seleção; Ontopsicologia.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	5
1 INTRODUÇÃO	6
2 AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	7
3 A SELEÇÃO DE PESSOAS	8
3.1 A ENTREVISTA DE SELEÇÃO	9
3.2 TESTES DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADE	11
4 BREVE CONSIDERAÇÃO ACERCA DA OBRA DE MENEGHETTI	12
4.1 O EM SI ÔNTICO	13
4.2 O CAMPO SEMÂNTICO	13
4.3 O MONITOR DE DEFLEXÃO	15
5 A NECESSIDADE DE AUTENTICAÇÃO DO MANAGER	17
6 A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE DE TRABALHO	18
7 A SELEÇÃO, CONFORME MENEGHETTI	19
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1 INTRODUÇÃO

Considera-se importante expor inicialmente como se deu a escolha do tema a ser abordado neste trabalho. Num primeiro momento, definiu-se que este versaria sobre a importância do planejamento estratégico para o aumento de rentabilidade da empresa. Porém, o desejo de compreensão e superação de determinados aspectos do cotidiano empresarial motivaram a empreender uma pesquisa de cunho um tanto mais profundo no que tange à gestão. Deste modo, decidiu-se aproveitar a presente oportunidade para investigar teoricamente modos de lidar com uma dificuldade da vivência empresarial que, contudo, não têm sua solução contemplada com o simples ato de planejar. Assim, o intento com esta exposição é explorar soluções para uma demanda real e bastante pontual.

Selecionar colaboradores aptos a contribuir com o escopo da empresa, mas que, conjuntamente, desenvolvam a si próprios, é necessidade para a qual se deseja encontrar método resolutivo com a explanação neste texto. Em tal processo, apoia-se inicialmente na obra de Idalberto Chiavenato, teórico brasileiro da Teoria da Administração e de Recursos Humanos, para, num segundo momento, alcançar a Ontopsicologia. Assim, aborda-se primeiro a situação conforme é estudada pela teoria tradicional para, em seguida, introduzir o método ontopsicológico. A escolha da ontopsicologia como fim, deve-se, primeiramente, à documentada experiência bem sucedida de Antonio Meneghetti¹, o seu fundador, no campo da consultoria empresarial, bem como aos resultados já observados em *cases*, em Congressos, em aulas durante este programa de pós-graduação e em experiências pessoais, através da consultoria de autenticação.

Deste modo, parte-se das considerações sobre Recursos Humanos de Chiavenato, em atinência ao que é uma organização e como se dá a necessidade de um cargo, como supri-lo de um profissional adequado e, por sua vez, como encontrar esse profissional. Em seguida, o texto detém-se nas colocações a respeito de seleção de pessoal, a fim de situar a investigação. Após, o foco é direcionado à metodologia ontopsicológica. Para tanto, necessário é assumir como premissa as descobertas² de Antonio Meneghetti, essenciais para a qualquer tentativa de construção teórica fundamentada na sua obra. Faz-se uma explicação do estritamente essencial para seguir a linha de raciocínio do texto. Este, por

¹ Consultar: www.antoniomeneghetti.org.br

² Para aprofundamentos, consultar: MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. 3ª Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004

sua vez, continuará pela abordagem da necessidade de autenticação do *manager*, para que ele se imposte na direção de sua realização existencial. Assim, lhe é possível gerir uma empresa capaz de contribuir com sua própria realização.

Sobre este argumento, afirma-se a necessidade de bem escolher os colaboradores, para, em seguida, apresentar-se quais os critérios, de acordo com Meneghetti, para que seja efetuada esta escolha em modo bem sucedido. Isto posto, tem-se as condições para tecer as considerações necessárias à escolha ótima de colaboradores, preparados à alta performance. Portanto, este trabalho, na expectativa de responder ao anseio por método eficaz na escolha de colaboradores, investigará a metodologia de Chiavenato para a seleção de pessoal, por ser esta uma das mais relevantes referências na área de recursos humanos no Brasil, para, em seguida, verificar o mesmo contexto, porém sob ótica da abordagem de Meneghetti.

A via que será adotada é aquela que afirma a responsabilidade do *manager* quanto ao aprimoramento de suas capacidades – não técnicas – mas humanas de verificação da realidade. Assim, ele se torna apto a reconhecer as condições dentro das quais deve se conduzir. Não é desprovido de interesse ressaltar que não é objetivo desta exposição afirmar a obra de um autor refutando o outro. Ao contrário, trata-se de uma investigação cujo objetivo é solucionar um problema real e, na busca por esta solução, investiga-se o que de mais conceituado há.

Trata-se aqui de um levantamento bibliográfico que objetiva encontrar resolução à questão de como selecionar colaboradores em uma empresa. Para tanto, o autor apoia-se em teorias já consolidadas no mercado e na metodologia estudada durante o curso de pós graduação *MBA Business Intuition* Identidade Empresarial realizado na Antonio Meneghetti Faculdade.

2 AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Com organização, Chiavenato explora a noção de que por ela, as pessoas costumam se sacrificar ou se empenhar – em maior ou menor grau. Esse sacrifício pode apresentar variações em **sua intensidade, percebida ao comparar-se** os indivíduos entre si, ou mesmo **observando** as diferentes fases da vida de um único indivíduo.

As organizações permitem a realização de feitos que, em plano individual seriam muito mais difíceis. Logo, elas permitem, em tese, a realização de objetivos dos indivíduos em diversas esferas, tais como a econômica, intelectual, espiritual e emocional (CHIAVENATO, 1998). Objetivos os quais não se tornam mais limitados à inteligência e possibilidade de ação de uma única pessoa. O autor destaca que, quando elas são pequenas, são formadas por pessoas motivadas por sua própria vontade - um projeto em comum ou algo do gênero - é quase uma consequência que o trabalho traga a realização das aspirações pessoais, posto que estas se cristalizem na organização.

Porém, quanto maiores se tornam estas organizações, e mais pessoas trabalham nelas, a sinergia inicial entre trabalho e realização existencial vai desaparecendo³. Esse desaparecimento é devido ao fato de que os novos funcionários não necessariamente partilham das mesmas aspirações. Ora, não **se pode** pressupor que as empresas se mantenham pequenas a ponto de manter em seu corpo de colaboradores apenas aqueles que tinham como seu objetivo a fundação desta. Não é desejável estacar em tal nível. Outrossim, seria demasiado ingênua a expectativa de que estes sócios permanecessem sempre com o mesmo nível de interesse em trabalhar por tal empresa. Deve-se assumir que seus objetivos também estão sujeitos a mudanças. Assim, uma organização, ainda que pequena, passará pela necessidade de ter funcionários. Pois estes serão a força com a qual ela operará e se desenvolverá. Com tal constatação adentra-se o tema proposto **para a esta investigação**, a saber, a seleção de colaboradores.

Sintetizar em poucas linhas os mais de quarenta anos de pesquisas e o rigoroso trabalho clínico e científico que culminaram na Ontopsicologia não está ao alcance deste autor. Contudo, algumas considerações são indispensáveis para a compreensão desta exposição. Assim, faz-se aqui o alerta - ou convite - de conhecer e ater-se aos conceitos presentes nas obras de Antonio Meneghetti, a fim de evitarmos possíveis distorções ou maus entendidos. Portanto, iniciaremos esta seção partindo das três descobertas.

3 A SELEÇÃO DE PESSOAS

³ Idem

De acordo com Chiavenato (1998) o processo de inclusão de um novo funcionário em uma ocupação já determinada pode ser dividido em duas etapas: o recrutamento e a seleção. O recrutamento, em síntese seria a divulgação dessa oportunidade ao mercado de recursos humanos, a fim de alcançar o maior número de possíveis ocupantes daquela vaga. A seleção, por sua vez, através de algumas etapas, eliminaria aqueles perfis inadequados ou incapacitados para a vaga e escolheria os melhores:

Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATO, 1998, p. 221)

A seleção, portanto, é um processo posterior ao recrutamento, no qual já se dispõe de uma quantidade de candidatos à vaga e, dessa quantidade, espera-se obter alguns candidatos qualificados à ocupação. Chiavenato (1995) afirma que na seleção tem-se duas variáveis: de um lado as características do cargo a ser preenchido e, de outro, as características dos profissionais que se apresentam como candidatos. Dito isto, pode-se considerar o processo seletivo como um processo de comparação e escolha. A comparação é feita sobre os candidatos disponíveis e em suas características, sendo estas avaliadas através das técnicas de seleção. A escolha é feita com base nos resultados das avaliações tendo como critério – sempre – as necessidades e o perfil exigido pelo cargo a ser preenchido.

Assim, as técnicas de seleção são usadas com o objetivo de conhecer e avaliar os profissionais. Elas podem variar de acordo com o perfil da vaga. Chiavenato (1998) as enumera: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Segundo o autor a entrevista é a técnica mais utilizada, em todos os tipos e portes de empresas, não obstante a sua falta de embasamento científico e os critérios subjetivos que ela possa conter. O texto contemplará a seguir as técnicas enumeradas por Chiavenato:

3.1 A ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Dentre as técnicas, é aquela que costuma maior influência exercer na decisão final a respeito da contratação ou não do indivíduo. A entrevista é um processo de comunicação

entre duas ou mais pessoas que interagem, a saber, o entrevistador e o(s) candidato(s). É a ocasião para se conhecer o candidato, o seu comportamento, forma de apresentação, os seus interesses, objetivos, visões e tudo o que mais aprouver à ocasião. Por se tratar de um processo de comunicação, pode, evidentemente, apresentar aspectos negativos, como ruídos de comunicação, omissões, distorções de entendimentos e barreiras.

Estas imprecisões podem ser formidavelmente reduzidas com o preparo do entrevistador e a estruturação do processo de entrevista. Posta a grande relevância do autor da entrevista para o seu êxito, é necessário que este saiba desinvestir-se de preconceitos pessoais a fim de instrumentalizar com precisão a ocasião da entrevista. Chiavenato as enumera:

(...) todo entrevistador deve observar os seguintes aspectos: a) Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhes o devido desconto. b) Evitar perguntas do tipo “armadilha”. c) Ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele. d) Fazer perguntas que proporcionem respostas narrativas. e) Evitar emitir opiniões pessoais. f) Encorajar o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e o emprego. g) Evitar a tendência de classificar globalmente o candidato (...) como apenas bom, regular ou péssimo. h) Evitar toar muitas anotações e registros durante a entrevista para poder dedicar-se mais atentamente ao candidato, e não às anotações (1998, p. 233).

Conforme a habilidade do entrevistador, a entrevista pode ser completamente padronizada quanto às perguntas e assuntos a serem discutidos, ou pode ser estruturada de modo a investigar certos pontos de vista do candidato em relação a assuntos de interesse do entrevistador, ou pode ainda não ser direcionada. Para o êxito do processo, Chiavenato a estrutura em fases, a saber: o seu preparo, a preparação de seu ambiente, o processamento da entrevista, o seu encerramento e a avaliação do candidato, que deve ser feita imediatamente após a entrevista.

A entrevista não deve, em hipótese alguma, ser realizada de improviso. Tampouco deve ocorrer às pressas. Por isso, o seu preparo é uma etapa que deve ser respeitada. Na etapa preparativa se podem determinar os objetivos a ser alcançados com a conversa, o tipo de entrevista, as informações do candidato que devem ser obtidas, as informações sobre o cargo que devem ser transmitidas e o estudo do currículo do candidato. O ambiente da entrevista deve permitir o isolamento de ruídos externos, ser confortável e favorecer um contato cordial.

O decorrer da entrevista deve envolver estímulos ao candidato, em forma de perguntas, a fim de que o entrevistador obtenha as informações que deseja. Em

contrapartida, ele deve responder às perguntas do candidato com as informações que este solicita. Ao final, deve ser avaliado tanto o conteúdo extraído da conversa, quanto o comportamento do candidato durante a entrevista. No seu encerramento, devem ser oferecidos ao candidato alguns dados quanto à condução do processo seletivo, como de que forma ele será contatado para ser comunicado do resultado e quais serão os desdobramentos daquele contato. Assim que o candidato deixa a sala, deve ser feita a sua avaliação – escrita – por parte do entrevistador, aproveitando que o contato está ainda recente em sua memória.

3.2 TESTES DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADE

Chiavenato enumera os testes psicométricos e de personalidade, bem como as técnicas de simulação, como instrumentos de avaliação dos conhecimentos e habilidade do candidato. Eles têm por objetivo mensurar se o profissional possui o domínio dos conhecimentos técnicos exigidos pelo cargo, ou capacidade para determinadas tarefas. Essas provas podem ser orais, escritas ou de realização, isto é, acontecem por meio da execução de uma tarefa. Deste modo, são realizados os testes psicométricos que “constituem uma medida estandardizada de amostras do comportamento das pessoas” (CHIAVENATO, 1998, p. 242) comparando-se o seu resultado com os padrões demonstrados por amostras representativas, a fim de classificar o sujeito em análise dentro de um determinado perfil.

Os testes de personalidade são utilizados para avaliar traços de personalidade⁴, sejam eles natos ou adquiridos. Há os testes genéricos que revelam traços gerais de personalidade – como expressão corporal, por exemplo. E os específicos, que investigam determinados aspectos como o equilíbrio emocional, interesses, frustrações, entre outros. Chiavenato observa que, tanto estes quanto os primeiros, devem ser aplicados e interpretados com a participação de um psicólogo.

Nesta mesma categoria pode-se ainda listar as técnicas de simulação, que acontecem através da dramatização de uma situação. Chiavenato afirma que esta técnica tem sido muito utilizada pelas empresas por enriquecer o diagnóstico do candidato, quando

⁴ Chiavenato define um traço de personalidade como “uma característica marcante da pessoa que é capaz de distingui-la das demais” (CHIAVENATO, 1995, p. 247).

somada as demais. A vantagem desta é que, quando colocado numa situação que representa o cotidiano da empresa, a resposta do candidato é muito próxima do modo como ele agiria no seu dia-a-dia. Assim, torna-se evidente se ele está apto ou não à função, ou que tipo de comportamento ele tenderia a ter no futuro cargo. Esta também é uma técnica a qual o autor recomenda a aplicação em companhia de um psicólogo.

O processo de seleção, portanto, possui diversas fases e aparatos para, ao final detectar dentre os candidatos recrutados, aquele que melhor se adequará ao cargo na empresa. Em retorno ao que foi dito anteriormente, como plano de fundo à situação seletiva, se tem a necessidade de encontrar alguém tecnicamente capaz, porém ao mesmo tempo, humanamente disposto a participar do projeto, isto é, do escopo de realização daquela empresa. Nesse diagnóstico são empregadas diversas técnicas, contudo, não deve ser ao acaso que, Chiavenato constata, em organizações onde a gestão de pessoas é “participativa e democrática” (1995, p. 249) as entrevistas têm prevalência sobre os testes. Isto não significa que eles sejam eliminados, mas sim que sirvam de apoio às entrevistas e para a tomada de decisão final. Esta observação a reflexão de que, afinal, há algo que o contato humano privilegia no que tange a avaliação, ou melhor, ao ato de conhecer uma pessoa. Faz referência aqui à comunicação e a conhecer uma pessoa porque, em última instância, no processo seletivo, é necessário conhecer o sujeito no que concerne aos seus objetivos de realização pessoais. Isto posto, considera-se pertinente adentrar a obra de Meneghetti, a qual permite alcançar isso que escapa à técnica mas é, de alguma forma, captado pelo contato humano. Em seguida, a exposição se detém em suas considerações quanto à necessidade de preparo do líder para gerir a sua empresa e efetuar satisfatoriamente a escolha de colaboradores.

4 BREVE CONSIDERAÇÃO ACERCA DA OBRA DE MENEGHETTI

Assim, para que a argumentação prossiga, faz-se necessário aqui uma breve explicação de conceitos da metodologia ontopsicológica sobre os quais serão edificados argumentos futuros. Faz-se aqui o alerta de que sintetizar em poucas linhas os mais de quarenta anos de pesquisas e o rigoroso trabalho clínico e científico que culminaram na Ontopsicologia não está ao alcance deste autor. Contudo, algumas considerações são indispensáveis à compreensão deste texto. Portanto, esta seção se iniciará a partir das três descobertas – o Em Si ôntico, o Campo Semântico e o Monitor de Deflexão.

4.1 O EM SI ÔNTICO

A Ontopsicologia é uma ciência que possui fundamentação em um critério epistêmico. Estacar um critério de fundamentação significa ir além da crise da racionalidade do século XX no campo filosófico. Quando se afirma que “O Em Si ôntico é o critério e o fundamento de toda a Ontopsicologia”⁵ se dá a capacidade à Ontopsicologia de atingir o real, o concreto, o objeto, enfim, o humano. Nesse sentido, assegurar o Em Si ôntico como um critério epistêmico é afirmar a possibilidade de conexão direta entre o conhecimento e a realidade. Adiante, com os conceitos de Monitor de Deflexão e Campo Semântico será possível compreender a insuficiência da pura racionalidade no conhecimento do real.

Nesse instante, insistiremos um pouco mais em caracterizar o Em Si ôntico. Meneghetti o descreve enumerando 15 características, a saber: inseico, holístico-dinâmico, utilitarístico-funcional, virtual, econômico-hierárquico, vencedor, alegre, criativo, espiritual ou transcendente, agente ao interno de um universo semântico, mediânico entre o ser e a existência histórica, histórico, estético, volitivo intencional e santo (MENEGHETTI, 2008, pp. 91-96).

Como critério fundante, é importante localizá-lo para fora do âmbito cultural. Trata-se de um princípio *apriori* anterior à própria subjetividade – quando entendida em referência ao sujeito, isto é, anterior à própria personalidade. É na natureza que ele encontra a sua intencionalidade cardeal. O indivíduo deve agir em conformidade a esta intencionalidade, isto é, o seu Em Si ôntico, se quiser encontrar a sua identidade. Nesse sentido, a realização existencial só é possível quando os projetos de vida e feitos do sujeito são síncronos a esta intencionalidade (MENEGHETTI, 2004).

4.2 O CAMPO SEMÂNTICO

⁵ MENEGHETTI, Antonio. *Manual de Ontopsicologia*. 3ª Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice. 2004. p. 145

Prosseguir-se-á agora com a noção de que a racionalidade, por si só, é instrumento insuficiente para que o indivíduo perceba a totalidade do real. A sua própria intencionalidade de natureza não pode ser por ele captada integralmente com o esforço unicamente do pensamento. Se a si mesmo escapa a sua própria exceção quando a busca através da racionalidade, não é difícil concluir que a realidade externa fica-lhe tão distante quanto. Nesse sentido, foge a artifícios técnicos – como os testes acima mencionados – a capacidade para reunir dados à compreensão holística do indivíduo. Nesse cenário localizamos o campo semântico.

O campo semântico, em ordem cronológica, é a primeira descoberta da Ontopsicologia efetuada por Meneghetti⁶. De maneira prática e muito sintética, para entender o seu conceito, deve-se admitir que há uma comunicação que não é verbal ou gestual entre duas pessoas. Uma comunicação que, de tão intrínseca ao humano, é anterior a qualquer educação cultural recebida. Trata-se de algo próximo da natureza. Quando assumimos a intencionalidade de natureza para entendermos o Em Si ôntico, podemos seguir com a mesma linha de raciocínio e entender que, esta intencionalidade possui uma direção, um vetor. Por conseguinte, ela é direcionada. Assim, a intencionalidade, com sua direção, é capaz de perceber o que lhe é conforme ou não e, sendo ela natural, percebe o outro, o externo, também em seu natural. Isto ocorre em um espaço, um campo, que é composto de “*espaço, tempo e individuação, ou unidade de ação*” (MENEGHETTI, 2004, p. 171):

Através do campo semântico, sei muito antes aquilo que o outro é, sei melhor aquilo que ele age dentro de si do que aquilo que ele aparece fora. O campo semântico é qualquer mediação de informação: é um *transdutor de informação*. O contexto em que a informação acontece é um campo (MENEGHETTI, 2004, p. 172).

Daqui pode-se concluir que todas as interações entre viventes são mediadas pelo campo semântico. Em outras palavras, nenhuma interação entre seres vivos escapa ao campo semântico, pois todas ocorrem através de espaço, tempo e individuação ou unidade de ação. E por esta via é compreensível o fato constatado por Chiavenato de que, nas empresas bem sucedidas na administração de pessoas, é dada maior relevância à entrevista

⁶ Para aprofundamentos, consultar: MENEGHETTI, A. *Campo Semântico*. 3.ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2005.

pessoal no processo de contratação, pois na entrevista tem-se o contato entre dois viventes e a interação entre campos semânticos.

Meneghetti destaca que não ocorre nessa transmissão de informação deslocamento de energia. Trata-se de um código, uma imagem que, quando atinge o seu receptor o toca, o muda, o informa a respeito do emissor. E esta informação pode ser positiva ou negativa (MENEGETTI, 2004).

Assim sendo, de grande valor seria desenvolver a atenção ao campo semântico, pois ele é o termômetro exato para saber se aquele colaborador está apto a ser delegado a tal tarefa, se aquele parceiro de fato é condizente com os objetivos da empresa, se o ambiente criado por aquela equipe é ótimo à melhor performance produtiva ou não, enfim, para todas as situações cotidianas organizacionais.

Pode-se compreender o seu “uso” apontado pela maior relevância dada a entrevistas como a percepção, por parte de tais entrevistadores ou empresas, de que o contato humano é mais rico quando se pretende conhecer e saber do outro. O seu estudo sistemático, contudo conduziria a uma aplicação exata de seus conceitos e à obtenção de resultados mais ricos.

Para entender melhor sobre a insuficiência da racionalidade na apreensão das situações, será abordado a seguir o monitor de deflexão, a última dentre as três descobertas de Meneghetti.

4.3 O MONITOR DE DEFLEXÃO

A função da exposição sobre o monitor de deflexão é a de subsidiar a afirmação da fragilidade da racionalidade como meio único para se conhecer o real. Outrossim, é proveitosa ainda esta descoberta para defender a necessidade do empresário buscar meios de se colocar em contato com o seu Em Si ôntico, isto é, com a sua intencionalidade de natureza.

Adentra-se o conceito em questão através dos termos que o nomeiam. ‘Monitor’ tem origem no latino *moneo*, que é aquilo “que sugere, que corrige, que censura, que notifica”⁷ e ‘Deflexão’, também latino, vem de *deflecto*, que significa “desviar, mudar a

⁷ MENEGETTI, Antonio. *Dicionário de Ontopsicologia*. 2ª Ed. Revisada. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008. p. 179

estrada, virar para outro lugar” (MENEGHETTI, 2008, p. 179). Assim, tem-se a definição de um mecanismo que censura, modifica e desvia a estrada.

O Manual de Ontopsicologia inicia a sua definição a partir do que seria o seu oposto – o monitor de reflexão (ou consciência). O monitor de reflexão reflete as imagens do real, do concreto físico e psíquico do indivíduo. Este seria o processo natural a acontecer. Porém há o monitor de deflexão inserido na realidade humana. Ele deflete, distorce as imagens reais⁸ e age através de movimentos fixativos:

Para poder agir, o monitor de deflexão opera através de pontos fixos, leis que regulam o comportamento ético; então, age sobre os vetores informativos dos estereótipos culturais e sociais (...). Para o monitor de deflexão serve qualquer lei, ideologia, religião, desde que esteja em condições de fazer-se vetor informático do comportamento de massa (MENEGHETTI, 2004, p. 203).

O dado aqui importante para nós é que há a distorção das imagens que chegam à consciência. E que esta distorção tende a fixidez. Esta fixidez giraria em torno de elementos de caráter normativo da cultura. Assim, o comportamento humano assume o caráter homogêneo presente nos dois hemisférios do planeta, ou seja, universal, e os indivíduos tendem a empregar a sua existência, a sua vida, nas mesmas atividades. Encontra-se apoio a esta noção de um grande sistema permeando a vida em Adorno e Horkheimer, em sua *Dialética do Esclarecimento*:

Pois a cultura contemporânea confere a tudo um ar de semelhança. O cinema, o rádio e as revistas constituem um sistema. Cada setor é coerente em si mesmo e todos o são em conjunto. Até mesmo as manifestações estéticas de tendências políticas opostas entoam o mesmo louvor do ritmo de aço.⁹

O diagnóstico frankfurtiano, apesar de pertencente a um contexto histórico diferente daquele da Ontopsicologia, revela já a sensação de incômodo intelectual com os produtos da racionalidade humana e a percepção de um grande sistema que vai tornando as pessoas “semelhantes”. Outrossim, Adorno e Horkheimer tem como alvo de suas críticas a indústria cultural, justamente uma máquina de estereótipos sociais, isto é, imagens, perseguidas por milhões de pessoas como a promessa de realização da vida bem sucedida.

⁸ Para aprofundamentos, consultar *O monitor de Deflexão na psique humana*

⁹ ADORNO. Theodor; HORKHEIMER. Max. *A dialética do Esclarecimento*. Reimpressão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2006. p. 99

Retornando ao conceito do monitor de deflexão, não é desprovida de interesse a lembrança de que é justamente com a fixidez de imagens que ele age.

Meneghetti propõe que, para “isolar a ação do monitor de deflexão, é preciso então, recuperar a exatidão da percepção organísmica” (MENEGETTI, 2004, p. 205) isto é, retornar à conexão com a própria natureza, autenticar o sujeito de acordo com a intencionalidade do Em Si ôntico. Tarefa esta que se mostra consideravelmente desafiadora, posto o predomínio da racionalidade como modo perceptivo e avaliativo dos sujeitos e a interferência sobre ela do monitor de deflexão.

5 A NECESSIDADE DE AUTENTICAÇÃO DO MANAGER

Segundo Meneghetti, àquele que almeja a realização existencial há de se efetuar uma grande evolução. Deve-se ir além das influências do monitor de deflexão. Faz-se categórica a transcendência do comportamento do homem comum: os seus modos de pensar, as crenças e os estereótipos, enfim daquilo que se pode caracterizar como culturalmente adquirido. Essa transcendência – que não significa abandono – objetiva permitir a aproximação do manager com o seu Em Si. Em outras palavras, essa transcendência significaria a não limitação a estes estereótipos. Isto é, é indiferente se o *manager*, por exemplo, é casado ou não, o relevante é que o casamento – ou os filhos, as morais, as religiões – são fatos existenciais, mas que não permitem por si só a realização da intencionalidade de natureza. Esse processo de aproximação do Em Si, uma vez que tende a identificar o que é próprio do indivíduo, pode ser chamado de autenticação.

Segundo a ótica ontopsicológica, autenticação significa “rever a exatidão do instrumento mental”¹⁰. Essa revisão, quando feita pelo *manager*, objetiva a sintonia do seu Eu lógico histórico com o seu Em Si ôntico e, a partir daí, a realização de seu projeto natural através da empresa. Para Meneghetti, “a economia é mente, e portanto a empresa, o grupo político, são como uma organização, um orgânico dirigido por um modelo psicológico: se o modelo psicológico é sadio, o resultado também pode sê-lo”¹¹. Daí o grande cuidado que o *manager* deve ter consigo. Em última instância, a lucratividade e o

¹⁰ MENEGETTI, Antonio. *Projeto Homem*. 3ª Ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011. p. 28

¹¹ MENEGETTI, Antonio et al. *Atos do Congresso Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007. p. 24

sucesso da empresa dependem de sua saúde psicológica, porque daí advém toda a sua impostação nas escolhas, decisões e atitudes cotidianas. O processo de autenticação pode acontecer através de psicoterapia e *residence* de autenticação. A autenticação projeta a racionalidade do sujeito em perfeito estado para agir em consonância com as exigências de seu Em Si ôntico:

Com a consultoria de autenticação ontopsicológica, muda-se a consciência, porque não é a realidade do seu inconsciente que está errada, mas o modo como ele pensa a si próprio, o modo no qual acredita ser justo. Deve-se corrigir a consciência com base na realidade do sujeito.¹²

Pois a consciência do sujeito deve estar síncrona com a intencionalidade de natureza dele. Havendo esta comunhão, o Em Si faz a sua autóctise histórica, prossegue com o avanço (MENEGHETTI, 2007, p. 25). Deste modo, se evidencia que, a empresa só pode avançar quando o seu *manager* está bem, agindo em conformidade com o seu projeto de natureza. A liderança, afinal é o resultado, o efeito de uma preparação especial à norma de natureza. O posicionamento segundo a norma de natureza é fundamental caso se deseje encontrar sentido entre o próprio *business* e a vida. Muitos homens realizam riqueza, mas “perdem o sentido da vida” (MENEGHETTI, 2008, p. 245). “Cada escolha e operação concreta de um indivíduo superior deve ser exposição, fenomenologia da otimalidade do seu Eu a priori.” Em todas as ocasiões em que o indivíduo age a operação determinada pelo seu Em Si, não erra. Está tudo centrado no seu verdadeiro e, por consequência, ele torna-se capaz de reconhecer o verdadeiro nas outras pessoas.

6 A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE DE TRABALHO

Através das considerações até aqui estabelecidas, reconhece-se que ao grande *manager*, a empresa significa a ampliação de seu campo de ação. Para que esta ampliação ocorra de modo bem sucedido, faz-se premissa o fato de que o escopo da empresa seja síncrono com a intencionalidade de natureza do empresário. Para que o empresário atinja e reconheça a sua intencionalidade de natureza, a consultoria de autenticação faz-se necessária, como parte de um importante processo de autoconhecimento. Com esse *retorno*

¹² MENEGHETTI, Antonio. *A psicologia do líder*. 4ª Edição revisada e ampliada. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008. p. 46

à sua própria originalidade o *manager* adentra numa existência permeada por ações na exata proporção de sua realização. Assim, uma vez entendido o processo que o *manager* deve empreender para seguir em direção à própria autorrealização, passa-se agora ao que se poderia chamar de uma gestão acertada de seus recursos humanos.

O empresário, uma vez de acordo com a sua norma de natureza, e tendo o escopo de sua empresa em direção à sua autorrealização existencial, precisa contar com colaboradores, afinal, “não se pode fazer tudo sozinho”¹³. O seu projeto de realização existencial, isto é, a sua empresa, o empresário levará adiante com o auxílio de colaboradores, funcionários, profissionais de apoio e consultores:

Depois, há a equipe de trabalho, que é fundamental: é mais importante do que a si mesmo – entendido como indivíduo e imagem social, como é fotografado e catalogado – e da família. A equipe de trabalho é a primeira mão, é o primeiro corpo de ação; é a direta psicossomática do próprio pensamento, é a extração do próprio projeto vivo; é aquela que constitui, que materializa, dá história e fenomenologia à própria inteligência e obra. Quando se é verdadeiramente um grande e inteligente, a equipe de trabalho é a primeira mão operadora na história porque amplia, multiplica e começa a fazer radiação de mais circunferências de interesses e valores sociais (MENEGHETTI et al. 2003, p. 53).

E, conforme Plumbley:

As pessoas são o fluido vital de qualquer empresa e constituem o seu activo essencial. Delas depende tudo o resto. O capital e as ideias ou invenções tornam-se estéreis sem pessoas que as possam pôr em prática¹⁴.

Isto posto, o momento da seleção do candidato é crucial. Este deve ser instrumentalizado para detectar a pessoa capaz de contribuir valorativamente para o escopo da empresa. A seguir, verificaremos os critérios de seleção elencados por Meneghetti.

7 A SELEÇÃO, CONFORME MENEGHETTI

Meneghetti enumera oito critérios para a escolha do colaborador. Esses critérios podem ser aplicados pelo empresário autêntico. Eles serão aqui colocados não em ordem

¹³ MENEGHETTI, Antonio et al. *Psicologia da organização*. São Paulo: FOIL, 2003. p. 53

¹⁴ PLUMBLEY, Philip. *Seleção e Recrutamento*. Lisboa: Clássica Editora, 1995. p. 11

hierárquica, tal como nos alerta o autor em seu texto, mas expostos para serem considerados como formadores de um todo. Importante é considerá-los como medidores, num nível de zero a dez e verificar se o colaborador atende a todos, com nota mínima de sete. Para avaliar o candidato, ele deve também ter em consideração a tipologia da empresa, isto é, trata-se de uma editoria de moda, um escritório de engenharia, ou um restaurante? O autor não recomenda, em hipótese alguma, a contratação de um sujeito a quem esteja ausente um dos critérios.

1) Valor Social: Trata-se da forma como aquele indivíduo é visto socialmente. Que imagem a ele é associada pela sociedade em geral. Se, por exemplo, trata-se de alguém com problemas precedentes de alcoolismo, não é funcional ao líder ter ao lado um colaborador a quem seja imediatamente associada tal imagem. O líder precisa ter liberdade de operação social.

2) Valor Profissional: Avalia-se o que de fato o sujeito sabe, em relação à área operativa da empresa. Meneghetti afirma: “o sujeito deverá ter ou atitude, que deverá demonstrar, ou experiência, que deve demonstrar”¹⁵

3) Valor Econômico: Este critério leva em consideração o quanto o colaborador tem ou pode ganhar. É positivo que o sujeito esteja em autossuficiência, ou encaminhando-se a esta direção.

4) Valor de Ambição: Mensura-se a quantidade de ambição que a pessoa possui. Segundo Meneghetti, “uma inteligência sem ambição é inteligência sem projeto” (2013, p. 108). Trata-se de verificar não o quanto de dinheiro aquela pessoa deseja ter, mas o quão mais realizada ela deseja ser.

5) Valor Biológico: Visa-se a saúde, obviamente, mas não só. O sujeito deve transmitir bem estar, afabilidade e simpatia. O *sex appeal* deve ser *business appeal*.

6) Valor Legal: O candidato não deve ter impedimentos legais e não deve ser ingênuo em seu relacionamento com a lei. Meneghetti destaca que, a atual conjuntura mundial, a ingenuidade no trato com as leis é dar oportunidade para ser sabotado muito facilmente. Ter um colaborador com esse perfil é expor-se a risco desnecessário.

¹⁵ MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. São Paulo: FOIL, 2013. p. 108

7) Valor de Confiança: Considera-se o quanto de confiança se pode depositar no indivíduo. É necessário averiguar qual é o “interesse primeiro” do indivíduo: ele está no *business* ou nos afetos?

8) Valor potencial ou virtual: é o quântico do Em Si ôntico. Meneghetti refere averiguação do nível da pulsão do Em Si do colaborador. É preciso se ter a percepção de até que nível aquele colaborador pode crescer. Há pessoas que não passam de determinado ponto e, sendo este o caso, é perda de tempo insistir.

É válido observar que para a verificação destes critérios, Meneghetti não define a realização de determinado teste. Ao contrário, o que se nota é a tendência a uma análise formidavelmente interna do sujeito, quando se propõe saber de seu “interesse primeiro”. Neste ponto, não se está a afirmar que toda a análise deve ser feita apenas no contato pessoal – obviamente o conhecimento técnico e as informações de cunho social devem ser verificadas. Contudo, para além destes pré-requisitos, o candidato deve preencher, obrigatoriamente a estes oito critérios.

A novidade que Meneghetti traz é o estabelecimento de critérios a partir do indivíduo íntegro, como agente social – e não somente de um conjunto de conhecimentos técnicos. Ora, quando se contrata um funcionário, contrata-se um indivíduo por inteiro, um ser humano, com capacidades, ambições e etc. Não obstante, ousa-se aqui afirmar que, por ocasião da entrevista – para aqueles que intuitivamente, ou de modo inconsciente -, momento em que há o contato entre o *manager* e o candidato, estando o primeiro em sintonia com o seu Em Si, ele é capaz de perceber, captar, a comunicação que ocorre através de campos semânticos e saber se aquele candidato é também autêntico, qual o seu nível de ambição e etc.

Nesse caso ele avalia o candidato conforme os oito critérios de seleção acima descritos. Através da interação entre campos semânticos, o nível de comunicação obtido é aquele capaz de afirmar se a pessoa está num caminho positivo, isto é, age de acordo com a sua intencionalidade, ou não. E assim, uma avaliação exata é possível.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta exposição nasceu do anseio pessoal de seu autor por compreender modos de melhorar a forma de gerir a própria empresa. De modo mais específico, a investigação

objetivou encontrar um método para a seleção de colaboradores. Através dessa pesquisa de natureza bibliográfica na obra de Chiavenato e no interior da ciência ontopsicológica, foi possível compreender a necessidade de se efetuar a seleção de funcionários não só com conhecimentos técnicos, mas aptos como humanos, a contribuir para o crescimento da empresa.

Com a metodologia de Chiavenato é possível selecionar o profissional que, de acordo com testes, entrevistas, e da comparação de seu perfil com outros, mostra-se o mais adequado à função. O fato de a entrevista configurar-se como o método mais utilizado pelas empresas cuja administração de pessoas é considerada bem sucedida é muito significativo. Assim, viu-se que o uso exclusivo da racionalidade – representada aqui pelos testes de seleção - como método de percepção e avaliação dessas situações não é garantia da exatidão de seu funcionamento. Ao contrário, ela, a racionalidade, mostra-se insuficiente como método absoluto de conhecimento do real.

Em consequência deste fato, evidencia-se categórica a necessidade de auscultar a realidade com instrumentos suprarracionais. Para tanto há um caminho a ser percorrido em direção à descoberta de um sujeito para além daquele desenvolvido no interior da cultura. Esse sujeito em descobrimento é aquele que vai ao encontro da sua intencionalidade de natureza.

A ontopsicologia pressupõe a existência da intencionalidade antes do Eu histórico, sendo assim, a realização desse eu só é possível quando está em consonância com esse eu natural. Eu natural, intencionalidade de natureza e Em Si ôntico aqui, foram usados como sinônimos. Prosseguindo na busca pela proximidade de ação com o Em Si, passou-se pelo conceito de campo semântico, uma comunicação tão intrínseca ao humano que é anterior a gestualidade ou a palavras. É comunicação sem deslocamento de energia. Simplesmente comunica.

Depois, abordou-se o monitor de deflexão, mecanismo não humano que age através da fixação de imagens e que tende a reduzir o humano a comportamentos mecânicos, homogêneos. E nesse ponto, reafirmou-se a insuficiência da racionalidade. Com Adorno e Horkheimer, foi reforçada a noção de que por meio das imagens o humano está sendo reduzido à homogeneidade de comportamentos. Nesse sentido, ater-se ao que é orgânico, vital, mostra-se como complemento de percepção da realidade. Não se está aqui a negar a razão, mas a se afirmar que a percepção do todo não deve ser feita apenas com uma parte, mas com a integralidade do humano.

Esse processo de descoberta, ou melhor, de redescoberta do Eu natural não está aqui posto desinteressadamente. Ao manager que deseja construir uma empresa grande – grande no sentido de lhe dar satisfação e realização existencial – é necessário aprender a ser a si mesmo, como humano em consonância com o Em Si ôntico. Do contrário, torna-se um reprodutor do sistema e, desempenhando este papel, priva-se de realização, criatividade e expansão.

Para que ele seja capaz de escolhas ótimas, é mister que esteja em seu estado ótimo. Para que seja capaz de escolher efetivos colaboradores, ele deve estar muito dentro de si, muito próximo da realidade a fim de que possa percebê-los.

É tendo esse manager como ponto de partida que evoluímos na pesquisa em direção à importância da equipe de trabalho. A empresa é o espaço de realização do projeto de seu manager. Portanto, aqueles que ali atuam, são parte dessa realização, são como a extensão de seu corpo. Espera-se que estes contribuam e evoluam em conjunto com o sucesso da obra. Deste modo, é fundamental escolher as pessoas que estão também em evolução no seu nível pessoal e que podem, de fato, contribuir para o projeto.

Dito isto, a argumentação apoiou-se nos oito critérios para a escolha do colaborador, enumerados por Meneghetti. Estando o *manager* autêntico, esses oito critérios permitem-lhe avaliar o candidato de modo completo, como um agente social, como uma inteligência com quem passará a contar. Nesta avaliação, o campo semântico, sendo uma comunicação anterior à educação cultural, permite uma leitura de fatos desprovida de preconceitos e deve ser considerada pelo empresário.

Em suma, a prática empresarial revelou-se como um ambiente de crescimento existencial, um dos muitos espaços para a realização da intencionalidade de natureza. Com essa consideração, se deve ter em mente que a realização existencial traz no seu bojo o trabalho sobre a própria personalidade, o autoaprimoramento e o autoconhecimento. Ser capaz de gerir uma empresa e seus colaboradores é ser capaz, antes de gerir a si mesmo. Nesse sentido, a ontopsicologia revelou-se como instrumento eficaz para a autenticação do humano e para a capacitação deste na tarefa de selecionar colaboradores eficientes ao seu escopo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO. Theodor; HORKHEIMER. Max; *A dialética do Esclarecimento*. Reimpressão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006

BARNABEI. Pamela et al. *Psicologia Managerial*. São Paulo: FOIL, 2003

MENEGHETTI, Antonio. *A psicologia do líder*. 4ª Edição revisada e ampliada. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

_____. *Dicionário de Ontopsicologia*. 2ª Ed. Revisada. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008

_____. *Manual de Ontopsicologia*. 3ª Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004

_____. *Projeto Homem*. 3ª Ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011

MENEGHETTI, Antonio et al. *Atos do Congresso Business Intuition*. São Paulo: FOIL, 2007.

_____. *Psicologia da organização*. São Paulo: FOIL, 2003

_____. *Psicologia Impresariale*. Marudo: FOIL, 2010.