



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

**MARCO ANTONIO
MOZES AGAMENON MELLADO QUEIROZ**

**CONTRATAÇÃO EFICAZ DENTRO DA VISÃO ONTOPSICOLOGICA:
AVALIANDO OS VALORES DO CANDIDATO**

**RECANTO MAESTRO
2015**



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

**MARCO ANTONIO
MOZES AGAMENON MELLADO QUEIROZ**

**CONTRATAÇÃO EFICAZ DENTRO DA VISÃO ONTOPSICOLOGICA AVALIANDO
OS VALORES DO CANDIDATO**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia,
apresentado como requisito parcial para obtenção do
título de Especialização em Business Intuition,
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF.

Orientador: Prof. Dr. Érico Azevedo

**RECANTO MAESTRO
2015**



**MARCO ANTONIO
MOZES AGAMENON MELLADO QUEIROZ**

**CONTRATAÇÃO EFICAZ DENTRO DA VISÃO ONTOPSICOLOGICA AVALIANDO
OS VALORES DO CANDIDATO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduado no MBA Identidade Empresarial. Programa de Pós-Graduação Business Intuition. Antonio Meneghetti Faculdade.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. Dr. Érico Azevedo
Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Ms. Josiane Barbieri
Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Dra. Carmen Spanhol
Antonio Meneghetti Faculdade

**RECANTO MAESTRO
2015**

“Líder um pouco se nasce, muito se torna”.

Antonio Meneghetti



RESUMO

ANTONIO, Marco; QUEIROZ Mozes Agamenon Mellado. **Contratação Eficaz dentro da Visão Ontopsicológica Avaliando os Valores do Candidato**. 2015. 35 p. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduado no MBA Identidade Empresarial. Programa de Pós-Graduação Business Intuition. Antonio Meneghetti Faculdade. Recanto Maestro, 2015.

O objetivo da presente pesquisa é a aplicação da Teoria Ontopsicológica na avaliação de pessoas, com base em uma correta Forma Mentis para um determinado projeto ou departamento, evitando-se desta forma que as empresas admitam elementos não funcionais, seja no sentido de liderança ou em qualquer área de trabalho. O resultado é deletério para a empresa, os danos que provoca uma Forma Mentis equivocada são muito superiores aos custos fixos de um departamento, ou seja, a busca de profissionais com uma Forma Mentis correta, os resultados serão notáveis seja em cargos de liderança ou em qualquer outra atividade, pois os valores e hábitos do trabalhador, que são sua personalidade, produzem o sucesso ou o insucesso da empresa. A pesquisa apresenta descrição de intervenção prática, cujos resultados ofereceram a base para a construção de um instrumento de avaliação totalmente integrado à cultura da empresa e voltado para a busca ótima dos profissionais.

Palavras-chave: Teoria Ontopsicologia. Valores. Hábitos. Forma Mentis.



ABSTRACT

ANTONIO, Marco; QUEIROZ Mozes Agamenon Mellado. **Contratação Eficaz dentro da Visão Ontopsicológica Avaliando os Valores do Candidato**. 2015. 35 p. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduado no MBA Identidade Empresarial. Programa de Pós-Graduação Business Intuition. Antonio Meneghetti Faculdade. Recanto Maestro, 2015.

The purpose of this research is the application of the Theory of Ontopsychology as a human resources evaluation tool, having in mind the correct mindset (Forma Mentis) for a given project or department, thus avoiding the taking on of dysfunctional employees, in the sense that they can show the required technical abilities but may lack the values and habits that guarantee the adequate behavior for leadership positions or any other positions in the company. The outcome is harmful to business; the damage caused by the wrong mindset (Forma Mentis) is far superior to the fixed costs of a department, i.e., the search for the professional with the adequate mindset (Forma Mentis) will guarantee outstanding results in leadership positions as well as in any other areas of activity. The values and habits cherished by an employee translate into his personality and they can lead to remarkable success or complete failure. The research describes an experiment whose results were used to develop an evaluation instrument fully integrated into the organizational culture and focused on the constant search for the optimal employee.

Keywords: Theory of Ontopsychology. Values. Habits. Forma Mentis

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Correlação Foma Mentis x Desenvolver para Crescer	16
Tabela 2 - Resultado da Correlação	17
Tabela 3 - Exemplo de Candidato	18
Tabela 4 - Notas estimadas - Desenvolver para Crescer TB.....	20
Tabela 5 - Questionário Forma Mentis	20
Tabela 6 - Chave para cada pergunta	20
Tabela 7 - Questões x Dimensão e Resposta	21
Tabela 8 - Cálculo D1 para o Profissional 1	22
Tabela 9 - Resultado Matriz 1	22
Tabela 10 - Avaliação de Desempenho	23
Tabela 11 - Dimensão do questionário Forma Mentis por Profissional	24
Tabela 12 - Avaliação de Desempenho	24
Tabela 13 - Correlação D1C2.....	24
Tabela 14 - Correlação D1C2 - 2.....	25
Tabela 15 - Correlações entre o Forma Mentis e a Avaliação de Desempenho	25
Tabela 16 - Exemplo de respostas.....	26
Tabela 17 - Resultado para o exemplo das correlações.....	26
Tabela 18 - Resultado da Correlação.....	27
Tabela 19 - Passo a passo dos cálculos	27
Tabela 20 - Candidato 1	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa.....	9
1.2 Objetivos	9
1.3 Justificativa.....	10
2 A FOIL E SEU INSTRUMENTOS	11
2.1. O instrumento “Forma Mentis”	11
2.2. Avaliação de desempenho humano na empresa.....	12
3 METODOLOGIA	14
4 RESULTADOS.....	16
4.1. Determinar Matriz 1 – Dimensão do questionário Forma Mentis (D)	20
4.1.1. Envio do questionário Forma Mentis com 22 perguntas (Anexo 1)	20
4.1.2. Recebimento Respostas	20
4.1.3. Chaves para cada pergunta	20
4.1.4. Número de questões por Dimensão e Respostas a ser avaliada em cada Dimensão	21
4.1.5. Cálculo de cada Dimensão por Profissional	21
4.2. Matriz 2 – Competência da Avaliação de desempenho de cada Profissional	22
4.2.1. Cálculo da Correlação entre as dimensões do Forma Mentis e as Competências do Desenvolver para Crescer	23
4.3. Cálculo das notas estimadas das competências na avaliação de desempenho do candidato	26
4.3.1. Aplicar o questionário Forma Mentis no candidato	26
4.3.2. Ober os valores de cada dimensão	26
4.3.3. Módulo de cada correlação do profissional.....	26
4.3.4. Determinar para o candidato a nota estimada de cada competência	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	30
ANEXO	31

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho parte do pressuposto, conforme a visão ontopsicológica, que o recurso mais importante da empresa são as pessoas.

De fato, o processo de avaliação de desempenho em uma empresa começa a ser formatado no momento da contratação. Portanto, é necessário cuidado para que o candidato não tenha um perfil mais semelhante ao do entrevistador do que o perfil necessário e esperado pela empresa a fim de atingir o grau de excelência necessário.

O objetivo desta pesquisa é propor a aplicação de aspectos da teoria ontopsicológica, formalizados no instrumento *Forma Mentis*® da FOIL, para a contratação mais assertiva de profissionais na empresa, ou seja, um método para análise do perfil de cada candidato e do grau de aderência para determinada área e função, sabendo antecipadamente se o candidato tem o perfil desejado para atingir o resultado esperado para empresa.

Por outro lado, a prática empresarial ensina o quão difícil é construir valores e atitudes que façam a diferença na hora de enfrentar e resolver os diversos problemas e desafios.

Em termos psicológicos, a atitude ou "forma mental" determina os comportamentos, e estes são guiados por valores que, por fim, constituem hábitos.

A vida de cada indivíduo é um ato simples, porém se veste de infinitas complexidades. Existem complexidades externas, mas o perigo são as próprias estruturas internas e pessoais, isto é, os hábitos do Eu: Como alguém vive, como é e pensa a si mesmo. Essas estruturas, que constituem um perigo porque diminuem a pessoas, são verdadeiramente fortes. MENEGHETTI (2013, p. 379).

Pessoas com hábitos alinhados aos valores da empresa tendem a comportamentos direcionados para os objetivos da empresa, portanto se tivermos condições de selecionar pessoas cujos hábitos estão correlacionados àqueles considerados adequados aos respectivos departamentos nos quais os candidatos irão trabalhar, teremos maiores chances de sucesso e, possivelmente, menores índices de abandono por parte dos candidatos.

A relevância deste trabalho, portanto, reside na possibilidade de identificar com mais precisão os valores, as características do candidato, conseguindo obter, desta forma, uma admissão mais assertiva dentro da empresa.

Não adianta contratar pessoas excelentes tecnicamente se elas não estão alinhadas aos valores da empresa, pois irão em direção contrária ao projeto.

Não existe função sem o homem. Uma vez atingida a autonomia econômica, muitos pensam em empregar no trabalho dez, vinte, trinta pessoas para um projeto presente, esquecendo que, antes de iniciar o projeto, é preciso encontrar as pessoas. O homem é o ponto de partida sem o qual nenhum business é possível. (MENEGETTI, 2013, p.7)

1.1 Problema de Pesquisa

Como identificar se um dado candidato à vaga em uma empresa possui os mesmos valores da organização? É possível prever, durante o processo de avaliação e seleção, se um dado candidato está ligado à cultura organizacional, portanto, antes mesmo que ele (a) tenha trabalhado em qualquer departamento da empresa?

1.2 Objetivos

Criar um instrumento estatístico preditivo que leve em consideração instrumentos da escola ontopsicológica com a finalidade de determinar se um candidato em processo seletivo está apto ou não para determinada função da empresa, baseado em técnicas estatísticas que correlacionem valores do candidato e as avaliações dos colaboradores da empresa, cujas avaliações de performance são conhecidas.

Utilizando o questionário *Forma Mentis®* da FOIL é possível ter uma visão acerca de alguns valores do candidato e, se tivermos previamente construído um modelo estatístico de correlação entre as variáveis deste questionário e aquelas das avaliações objetivas dos colaboradores da empresa, é possível construir uma ferramenta estatística preditiva que aumente a probabilidade de acerto da equação candidato x vaga específica.

Tendo uma avaliação dos valores do candidato a uma determinada vaga da empresa, pode-se então antever, ainda que de modo aproximado, a eficácia futura do candidato para aquela vaga, pois espera-se que valores guiem comportamentos e comportamentos geram hábitos, sendo estes fortes fatores para determinar a eficácia e a performance do profissional.

1.3 Justificativa

O custo de uma má contratação envolve não somente o custo da admissão e demissão. Podem haver perdas tanto com os clientes externos (perdas de relacionamento, novos negócios...) como com os clientes internos (relação entre os profissionais, maior resistência entre os departamentos...)

“O Brasil é o segundo país que pior contrata no mundo. Os prejuízos para empresas que fazem más contratações são maiores do que os custos financeiros. Elas também demandam tempo e afetam muito a produtividade e a moral dos funcionários. No Brasil, 40% (quarenta por cento) dos empregadores disseram que o caso impacta na perda de produtividade, enquanto 23% como (vinte e três por cento) afirmaram que impacta na moral dos funcionários e 21% (vinte e um por cento) responderam que impacta na relação com clientes. Tempo e custo para um novo recrutamento e um novo treinamento de outro funcionário” (Jornal O GLOBO 22/05/2013)

Deste modo, uma contratação assertiva além de tornar dispensável o uso do tempo para uma recontração, favorece a obtenção de um profissional que trará os resultados esperados em menor tempo para a empresa.

Portanto, este estudo tem relevância prática para qualquer empresa, uma vez que auxiliará as companhias a obterem maior assertividade na contratação de seus profissionais.

2 A FOIL E SEU INSTRUMENTOS

A FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística), é uma empresa pluri-nacional, nascida em Milão na Itália no ano de 2001, com sedes autônomas no Brasil, Rússia, Letônia, entre outros países, que surge:

“[...] para satisfazer as exigências formativas e de consultoria dos empreendedores e aspirantes empreendedores, da Direção e do Top Management empresariais na sua dimensão econômica, social e, sobretudo, inovadora de melhores funções.”. (MENEGETTI, 2013, p. 14)

Nasce então esta formação do líder com base na metodologia Ontopsicológica voltada para todos âmbitos de atuação do homem, pois utiliza como base de ação o próprio homem, expandindo seus resultados não só como pessoa, mas como profissional, independentemente de sua área de atuação, sempre em constante mudança. (MENEGETTI, 2013)

Mudança essa que, para o homem em constante aprimoramento, deve se manter atualizado, buscando novos conhecimentos mantendo sua formação no estilo *life long learning* (aprendizado ao longo da vida). Não ficando recluso somente em seu contexto, mas abrindo seus horizontes, buscando olhar o mercado globalmente.

Este estilo de vida, o *life long learning*, é destinado para todos que procuram se atualizar constantemente, seja ele um diretor, com alto cargo dentro de uma organização ou um estagiário.

2.1. O instrumento “Forma Mentis”

É uma expressão usada principalmente em filosofia e psicologia quando se refere ao modo específico de pensar e agir, ou mesmo a um hábito, uma pessoa ou de uma comunidade, especialmente se esta é condicional, ou considerados afetados por uma educação com uma orientação temática muito específica ou pragmática.

Por mais conhecimentos que se possa ter, não servirá para nada caso não se tenha uma abordagem inteligente ao oferecer ao mercado os próprios conhecimentos. Idem para o contratante: é melhor selecionar uma pessoa

com alguns conhecimentos a menos, mas com a correta *Forma Mentis*, a uma pessoa que, embora tenha os conhecimentos idôneos, possui uma atitude errada em relação ao mundo. (Menegheti, 2013, p. 79)

Por mais títulos que você tenha, por quantas línguas você possa saber, por melhor que você saiba utilizar um computador, ou por mais que você saiba falar bem e atualizar-se continuamente, tudo isso será perfeitamente inútil se você não tiver o perfil *Forma Mentis* voltada na direção da empresa.

Portanto, para desenvolver este trabalho, há necessidade de identificarmos o perfil *Forma Mentis* do candidato, ou seja identificarmos seu Valores e Hábitos.

Para determinarmos o perfil de um candidato estaremos utilizando ferramenta FOIL – *Forma Mentis*.

Esta ferramenta FOIL é um questionário composto de 22 (vinte duas) perguntas onde, através das respostas do candidato, identificamos o seu perfil *Forma Mentis*.

Vale salientar que este questionário FOIL para determinação do Perfil *Forma Mentis* é de propriedade da FOIL, portanto para utilização há necessidade do pagamento de direitos autorais.

2.2. Avaliação de desempenho humano na empresa

O que é uma avaliação de desempenho na empresa?

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

Para este trabalho ter sucesso há necessidade do histórico de avaliação de desempenho da empresa, do departamento, do indivíduo. Somente com os dados da Avaliação de Desempenho conseguiremos correlacionar com o questionário *Forma Mentis* e obter os parâmetros de análise.

Este trabalho terá como base a empresa TB Multisserviços que já tem um programa estruturado de Avaliação de Desempenho por Competências, denominada Avaliação 360º no programa Desenvolver para Crescer.

Este trabalho pode ser aplicado a qualquer empresa que possua um programa de Avaliação de Desempenho de forma estruturada e contínua como é o caso da TB Multisserviços.

3 METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma modelagem preditiva feita utilizando correlações estatísticas e um modelo de regressão linear. Constitui-se de uma pesquisa quantitativa utilizando o método indutivo. A pesquisa quantitativa consiste em traduzir em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão.

A investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. (MINAYO & SANCHES, 1993).

Os métodos quantitativos, por suas possibilidades de réplica, pelo fato de adotarem procedimentos intersubjetivamente controláveis e por seu rigor de indicar as margens de erro que podem ocorrer na formulação da inferência, são aptos a dar sólidos fundamentos às descobertas e às hipóteses formuladas (DELLI ZOTTI, 1997).

No Método Indutivo, o raciocínio indutivo está ligado a ideia que existindo uma tendência ou existindo um padrão, seja possível fazer uma generalização

Bacon, Francis (1561 – 1626) foi um teórico que exerceu grande influência nos paradigmas científicos que marcaram a sociedade industrial. Contrariando a visão transcendental e a razão sem comprovação, Bacon defendeu em seus trabalhos o uso da experiência e do método indutivo como critérios válidos para a aceitação de qualquer conhecimento.

Formam o corpo da obra de Francis Bacon o rigor dos experimentos científicos, o uso da razão nos atos do dia a dia, a primazia do método indutivo e ideia de que todo conhecimento tem por finalidade ser posto em prática.

Deste modo, para pesquisa quantitativa utilizando o método indutivo aqui proposto, utiliza-se de um questionário para análise Forma Mentis de cada profissional com 22 (vinte e duas) perguntas que definem os comportamentos aqui denominado dimensões.

As dimensões aqui definidas são: responsabilidade, autonomia, vontade, espírito de iniciativa / resolução de problema e relação funcional.

Estaremos desta forma identificando o futuro profissional funcional nas dimensões / competências na mesma direção da empresa.

Para atingirmos o objetivo do nosso trabalho, ou seja, o melhor candidato com os mesmos valores do departamento, devemos aplicar o questionário Forma Mentis

no candidato à vaga e termos também a correlação do questionário Forma Mentis com a Avaliação de Desempenho (já feita por outros métodos na empresa) de cada profissional do departamento. Somente desta forma teremos os parâmetros necessários e indicativos do departamento da empresa.

Para este experimento a empresa nos disponibilizou o resultado da pesquisa de Avaliação de Desempenho de 11 (onze) departamentos e não de cada profissional.

Inicialmente, com este trabalho, estávamos querendo verificar as correlações do profissional do departamento, mas como não foi possível obter a pesquisa da avaliação por competência de cada profissional iremos demonstrar a correlação do profissional com a empresa.

Foram indicados 85 (oitenta e cinco) profissionais que trabalham nestes departamentos para executarmos a pesquisa Forma.

Para obtermos o resultado da pesquisa Forma Mentis foi enviado, para quem possuía e-mail corporativo, via eletrônico através do Google Docs, software gratuito na internet e para quem não possuía e-mail corporativo foi disponibilizado a pesquisa em papel.

Dos 85 (oitenta e cinco) participantes da pesquisa obtivemos 88% (oitenta e oito por cento) das respostas dos participantes.

Correlacionando às respostas obtidas do questionário Forma Mentis com a Avaliação de Desempenho da empresa, obtivemos desta forma, o parâmetro da empresa para ser utilizado junto com o questionário Forma Mentis a ser aplicado aos futuros candidatos.

Como parâmetro de correlação analisamos qualquer correlação, positiva ou negativa, cujo MÓDULO seja maior que 20% (vinte por cento). Os valores que estiverem entre +19,99% (mais dezenove e noventa e nove por cento) e -19,99% (menos dezenove e noventa e nove por cento) não serão analisados. As eliminações destes valores levam em conta análises matemáticas das médias e variâncias.

4 RESULTADOS

Nos resultados utilizamos as siglas D1 até D5 para identificar as 5 dimensões das respostas do Forma Mentis e C1 até C8 para identificar as competências levantadas na Avaliação de Desempenho.

As dimensões são:

D1 – Responsabilidade

D2 – Autonomia

D3 – Vontade

D4 – Iniciativa

D5 – Funcional

As competências são:

C1 – Qualidade

C2 – Comprometimento

C3 – Atendimento ao Cliente

C4 – Administração do Tempo

C5 – Foco em Resultado

C6 – Trabalho em Equipe

C7 – Auto Responsabilidade

C8 - Pro atividade

Obtivemos como resultado a seguinte correlação:

Tabela 1 - Correlação Foma Mentis x Desenvolver para Crescer

Correlação entre o Forma Mentis e o Desenvolver para Crescer							
--	--	--	--	--	--	--	--

D1	D1	D1	D1	D1	D1	D1	D1
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
24%	-10%	-31%	-8%	-28%	-31%	14%	21%

D2	D2	D2	D2	D2	D2	D2	D2
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
24%	16%	3%	10%	12%	6%	13%	23%

D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
19%	-1%	-3%	4%	-5%	-3%	5%	4%

D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
10%	22%	6%	-13%	9%	14%	29%	23%

D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
25%	-3%	-13%	10%	-15%	-15%	0%	18%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Analisando as correlações acima chegamos ao resultado:

Tabela 2 - Resultado da Correlação

Forma Mentis Dimensão	Correlação	
	Acima +20%	Abaixo -20%
Responsabilidade	Alta	Baixa
	Qualidade	Atendimento ao Cliente
	Proatividade	Foco em Resultado Trabalho em Equipe
Autonomia	Qualidade	
	Proatividade	
Autonomia Vontade		
	Qualidade	
Vontade Espírito de Iniciativa e Resolução do Problema		
Vontade Espírito de Iniciativa e Resolução do Problema Espírito de Iniciativa e Resolução do Problema Relação Funcional	Comprometimento	
Vontade Espírito de Iniciativa e Resolução do Problema Espírito de Iniciativa e Resolução do Problema Relação Funcional	Auto Responsabilidade	
	Proatividade	
Espírito de Iniciativa e Resolução do Problema Relação Funcional	Qualidade	
Espírito de Iniciativa e Resolução do Problema Relação Funcional		

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Ou seja, se aplicarmos o questionário Forma Mentis a um candidato e obtivermos, por exemplo, um valor elevado na Dimensão Responsabilidade (ex. 75% - setenta e cinco por cento), isto significa que este candidato, na Dimensão Responsabilidade, tem alta correlação em qualidade e em proatividade e,

consequentemente, tem baixa correlação em Atendimento ao Cliente, Foco em Resultado e Trabalho em equipe.

Podemos entender que o candidato executará a sua função com qualidade e proatividade. Para ele desempenhar bem suas funções será necessário que ele trabalhe em conjunto com outra pessoa que tenha foco em resultado, para assim chegar ao resultado no tempo esperado.

Pode-se também utilizar uma fórmula matemática para isto, porém, deve-se lembrar que foram obtidos os valores do Avaliação de Desempenho por profissional, portanto, as correlações tem grande distorções;

Além disso não dispomos de um software estatístico profissional para executar os cálculos dos parâmetros de uma regressão linear. Neste trabalho utilizou-se fórmulas matemáticas do Excel.

Exemplo:

Imaginemos um candidato X que obtenha as seguintes notas no questionário Forma Mentis:

Tabela 3 - Exemplo de Candidato

RESPONSABILIDADE	AUTONOMIA	VONTADE	INICIATIVA	FUNCIONAL
D1	D2	D3	D4	D5
20%	75%	75%	75%	60%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A pergunta é:

O candidato esta apto a trabalhar na empresa? Ele possui competências e habilidades que vão de encontro com as necessidades à empresa?

Matematicamente podemos calcular a Competência (C) esperada em função das correlações já feitas.

Para tal usaremos a seguinte fórmula:

Equação 1 - Fórmula entre Competência com correlações já feitas

$$C1 \text{ (esperado)} = \text{Nota_D1} * \text{Correlação_D1_C1} / \text{Peso_Total_C1} + \dots + \text{Nota_D5} * \text{Correlação_D5_C1} / \text{Peso_Total_C1}$$

$$\text{Peso_Total_C1} = \text{Somatório dos módulos das correlações } |D1xC1|+|D2xC1|+|D3xC1|+|D4xC1|+|D5xC1|$$

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Do mesmo modo faremos para C2, C3, C4, C5, C6 , C7 e C8.
Através de cálculos matemáticos obtemos:

Tabela 4 - Notas estimadas - Desenvolver para Crescer TB

Notas Estimadas no Desenvolver para Crescer TB	Competência	Nota
	C1	58%
	C2	46%
	C3	-16%
	C4	13%
	C5	-4%
	C6	-3%
	C7	62%
	C8	59%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Portanto podemos entender que este candidato tem:

- ✓ Elevado
 - Qualidade
 - Comprometimento
 - Auto Responsabilidade
 - Proatividade
- ✓ Baixo
 - Atendimento ao cliente
 - Foco em resultado
 - Trabalho em equipe
- ✓ Mediano
 - Administração do Tempo

Assim sendo, mesmo considerando a limitação de acesso às respostas individuais da avaliação interna, foi possível chegar a um modelo matemático aproximado que relaciona as atitudes do Forma Mentis com os hábitos esperados, o qual, portanto, pode ser utilizado ao longo do processo seletivo para avaliar os candidatos, verificando se têm maior ou menor probabilidade de estarem alinhados com as competências procuradas pela empresa para cada área de atuação.

Segue abaixo passo a passo para determinar a competência esperada do candidato (C esperado).

4.1. Determinar Matriz 1 – Dimensão do questionário Forma Mentis (D)

4.1.1. Envio do questionário Forma Mentis com 22 perguntas (Anexo 1)

4.1.2. Recebimento Respostas

Ex.

Tabela 5 - Questionário Forma Mentis

PROFISSIONAL	RESPOSTA DE CADA PROFISSIONAL - QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	A	B	A	B	B	B	A	A	B	C	C	B	B	B	B	A	C	B	A	A	B	A
2	A	B	A	C	A	B	C	A	B	A	C	B	B	B	B	A	C	B	A	A	B	B
3	A	A	B	C	A	B	C	C	B	C	B	A	B	A	B	A	C	B	A	A	B	A

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.1.3. Chaves para cada pergunta

Tabela 6 - Chave para cada pergunta

CHAVE	CHAVE - QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	A	B	A	B	B	B	A	C	B	A	C	A	C	B	B	A	B	B	A	A	B	A
													B									

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.1.4. Número de questões por Dimensão e Respostas a ser avaliada em cada Dimensão

Tabela 7 - Questões x Dimensão e Resposta

QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS					
DIMENSÃO	RESPONSABILIDADE	AUTONOMIA	VONTADE	INICIATIVA	FUNCIONAL
	D1	D2	D3	D4	D5
Num. Perguntas Avalidas por Dimensão	5	4	4	4	5
Número da Pergunta	4	12	1	6	3
	7	13	2	10	8
	9	15	5	14	18
	11	16	20	19	21
	17				22

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.1.5. Cálculo de cada Dimensão por Profissional

Como exemplo para se chegar ao valor D para cada profissional analisamos todas as respostas feitas pelo profissional que estão de acordo com a chave acima (item 3). Damos valor 1 (um) para cada resposta coincidente. No caso para a chave 13 o profissional terá valor 1 caso a sua resposta coincide com a chave C ou coincida com o valor B. Para as respostas não coincidentes damos valor Zero. Somamos estes valores e dividimos pelo número de respostas analisadas.

Ex. Cálculo de D1 para o profissional 1:

Tabela 8 - Cálculo D1 para o Profissional 1

QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS																						
Pergunta Quest.Forma Mentis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Respostas Profissional 1	A	B	A	B	B	B	A	A	B	C	C	B	B	B	B	A	C	B	A	A	B	A
Para Dimensão D1 - Respostas avaliadas				x			x		x		x						x					
Chave Dimensão 1				B			A		B		C						B					
Pontos Coincidentes (1=coincidente e 0=não coincidente)				1			1		1		1						0					
Total de pontos	4	- soma dos pontos coincidentes																				
Num Questões Avaliadas	5																					

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

O Valor da D1, em porcentagem, para este profissional será igual o total de pontos dividido pelo num. de questões avaliadas. Colocar sempre em porcentagem

Para este caso $D1 = 4/5 = 0,8 = 80\%$

Do mesmo modo calculamos os valores de D2, D3, D4 e D5 deste profissional.

Usando esta mesma metodologia, calculamos os valores em porcentagem das dimensões para cada profissional.

Segue resultado final da MATRIZ 1:

Tabela 9 - Resultado Matriz 1

DIMENSÃO DO QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS POR PROFISSIONAL					
Profissional	RESPONSABILIDADE	AUTONOMIA	VONTADE	INICIATIVA	FUNCIONAL
	D1	D2	D3	D4	D5
1	80%	75%	100%	75%	80%
2	40%	75%	75%	100%	60%
3	20%	100%	50%	50%	80%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.2. Matriz 2 – Competência da Avaliação de desempenho de cada Profissional

Como já informado a Avaliação de Desempenho de cada Profissional é fornecida pela empresa e é dividida em 8 (oito) competências, sendo:

C1 – Qualidade	C5 – Foco em Resultado
C2 – Comprometimento	C6 – Trabalho em Equipe
C3 – Atendimento ao Cliente	C7 – Auto Responsabilidade
C4 – Administração do Tempo	C8 - Pro atividade

EX. Avaliação de Desempenho

Tabela 10 - Avaliação de Desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR PROFISSIONAL								
Profissional	QUALIDADE	COMPROMETIMENTO	ATEND. AO CLIENTE	ADM TEMPO	FOCO RESULT	TRAB EM EQUIPE	AUTO RESPONSABILIDADE	PRO ATIVIDADE
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
1	79,2%	91,0%	82,0%	78,5%	75,7%	77,8%	73,6%	66,0%
2	74,4%	86,7%	75,2%	72,4%	72,8%	64,9%	71,8%	61,3%
3	76,7%	87,1%	74,1%	75,0%	71,6%	64,6%	74,2%	66,7%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.2.1. Cálculo da Correlação entre as dimensões do Forma Mentis e as Competências do Desenvolver para Crescer

Correlação:

Determina a relação entre duas matrizes.

No nosso caso:

matriz 1 = **Dimensão** obtidas através do questionário Forma Mentis (D)

matriz 2 – **Competência** obtidas através da Avaliação de Desempenho (C).

Para determinar a correlação entre estas duas matrizes utilizamos a fórmula do Excell: CORREL

=CORREL (matriz 1; matriz 2)

Para a correlação entre D1 e C1 a matriz 1 é todas as colunas que abrangem a coluna D1 e a matriz 2 são todas as colunas que abrangem C1

Ex 1 . Cálculo Correlação D1C1

Tabela 11 - Dimensão do questionário Forma Mentis por Profissional

Profissional	RESPONSABILIDADE	AUTONOMIA	VONTADE	INICIATIVA	FUNCIONAL
	D1	D2	D3	D4	D5
1	80%	75%	100%	75%	80%
2	40%	75%	75%	100%	60%
3	20%	100%	50%	50%	80%
	MATRIZ 1				

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Tabela 12 - Avaliação de Desempenho

Profissional	Qualidade	Comprometimento	Atend ao Cliente	Adm do Tempo	Foco em Result	Traba em Equipe	Auto Responsabilidade	Pro Atividade
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
1	79,2%	91,0%	82,0%	78,5%	75,7%	77,8%	73,6%	66,0%
2	74,4%	86,7%	75,2%	72,4%	72,8%	64,9%	71,8%	61,3%
3	76,7%	87,1%	74,1%	75,0%	71,6%	64,6%	74,2%	66,7%
	MATRIZ 2							

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

$$\text{Correlação D1C1} = \text{CORREL (MATRIZ1; MATRIZ2)} = 67\%$$

Ex 1 . Cálculo Correlação D1C2

Tabela 13 - Correlação D1C2

DIMENSÃO DO QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS POR PROFISSIONAL					
Profissional	RESPONSABILIDADE	AUTONOMIA	VONTADE	INICIATIVA	FUNCIONAL
	D1	D2	D3	D4	D5
1	20%	75%	75%	75%	60%
2	40%	75%	75%	100%	60%
3	20%	100%	50%	50%	80%
	MATRIZ 1				

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Tabela 14 - Correlação D1C2 - 2

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO								
Profissional	Qualidade	Comprometimento	Atend ao Cliente	Adm do Tempo	Foco em Resut	Traba em Equipe	Auto Responsabilidade	Pro Atividade
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
1	79,2%	91,0%	82,0%	78,5%	75,7%	77,8%	73,6%	66,0%
2	74,4%	86,7%	75,2%	72,4%	72,8%	64,9%	71,8%	61,3%
3	76,7%	87,1%	74,1%	75,0%	71,6%	64,6%	74,2%	66,7%
		MATRIZ 2						

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Correlação D1C2= CORREL (MATRIZ1; MATRIZ2) = 92%

E desta forma calculamos as demais correlações mostradas na tabela abaixo.

Tabela 15 - Correlações entre o Forma Mentis e a Avaliação de Desempenho

D1	D1	D1	D1	D1	D1	D1	D1
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
67%	92%	98%	72%	100%	95%	-4%	7%

D2	D2	D2	D2	D2	D2	D2	D2
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
-3%	-43%	-60%	-9%	-72%	-52%	68%	60%

D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
52%	82%	92%	57%	97%	88%	-23%	-12%

D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
-48%	-8%	13%	-42%	28%	2%	-96%	-92%

D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
85%	57%	39%	82%	24%	48%	97%	99%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.3. Cálculo das notas estimadas das competências na avaliação de desempenho do candidato

Segue abaixo os passos para determinar a Competência esperada do candidato em função da Avaliação e Dimensões do profissional da empresa já determinadas acima.

4.3.1. Aplicar o questionário Forma Mentis no candidato

Ex. Vamos supor que obtivemos as seguintes respostas do candidato:

Tabela 16 - Exemplo de respostas

Candidato	RESPOSTA DE CADA PROFISSIONAL - QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	A	B	A	B	B	B	A	A	B	C	C	B	B	B	B	A	C	B	A	A	B	A

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.3.2. Ober os valores de cada dimensão

Aplicamos o procedimento exemplificado acima. Desta forma, para este candidato temos:

Tabela 17 - Resultado para o exemplo das correlações

DIMENSÃO DO QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS APLICADO AO CANDIDATO					
Candidato	RESPONSABILIDADE	AUTONOMIA	VONTADE	INICIATIVA	FUNCIONAL
	D1	D2	D3	D4	D5
1	80%	75%	100%	75%	80%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.3.3. Módulo de cada correlação do profissional

Módulo: tornar positivo o número que estiver negativo (multiplicando por (-1)) da planilha de correlação.

Aplicar este método na correlação já feita acima

Portanto temos:

Tabela 18 - Resultado da Correlação

Módulo - Correlação entre o Forma Mentis e a Avaliação de Desempenho							
---	--	--	--	--	--	--	--

D1	D1	D1	D1	D1	D1	D1	D1
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
67%	92%	98%	72%	100%	95%	4%	7%

D2	D2	D2	D2	D2	D2	D2	D2
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
3%	43%	60%	9%	72%	52%	68%	60%

D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
52%	82%	92%	57%	97%	88%	23%	12%

D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4	D4
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
48%	8%	13%	42%	28%	2%	96%	92%

D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5	D5
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
85%	57%	39%	82%	24%	48%	97%	99%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

4.3.4. Determinar para o candidato a nota estimada de cada competência

Ex. Determinar a Competência C1 para o candidato 1.

Segue abaixo tabela com passo a passo dos cálculos

Tabela 19 - Passo a passo dos cálculos

ITEM	ETAPA	NOTA				
		D1	D2	D3	D4	D5
A	Dimensão do CANDIDATO (D1 A D5)	80%	75%	100%	75%	80%
B	Correlação D1C1 a D5C1 (PROFISSIONAIS)	D1C1	D2C1	D3C1	D4C1	D4C1
		67%	-3%	52%	-48%	85%
C	Módulo da Correlação D1C1 a D5C1 (PROFISSIONAIS)	D1C1	D2C1	D3C1	D4C1	D4C1
		67%	3%	52%	48%	85%
D	Multiplicação A x B	54%	-2%	52%	-36%	68%
E	Soma Multiplicação A x B	137%				
F	Soma Módulo da Correlação D1C1 a D5C1	255%				
G	C1 ESTIMADO = Divisão = E/F	54%				

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Desta forma, calculamos as demais competências estimadas para o Candidato 1

Tabela 20 - Candidato 1

CANDIDATO 1	
C1 estimada	54%
C2 estimada	58%
C3 estimada	55%
C4 estimada	37%
C5 estimada	51%
C6 estimada	58%
C7 estimada	11%
C8 estimada	18%

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com a admissão de futuros profissionais na empresa vem pelo fato que todas as empresas necessitam de um rápido retorno do profissional recém-contratado, obtendo desta forma o lucro estimado para esta contratação no prazo pré-definido.

A empresa é o indivíduo que se investe dentro de um negócio uma novidade, se constitui de modo a chegar a um lucro. É um conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico.

Deste modo, jamais podemos desassociar a empresa do lucro que se deve ter com ela.

A partir deste ponto é de vital importância para a empresa que sejamos cada vez mais assertivos na contratação.

Como já informado anteriormente, o Brasil é o segundo país que pior contrata no mundo. Com este projeto queremos mudar a história, mudar o paradigma que não conseguimos contratar corretamente na primeira vez.

Se quisermos aumentar nossa competitividade precisamos ter as pessoas certas desde o início.

Não existem bons ou maus candidatos: podem ser apenas adequados ou não adequados para um determinado trabalho e uma determinada organização. (VINOKOUROVA, 2004, p.403)

Não basta contratar um profissional dotado de inteligência superior, mas também é importante verificar se ele tem ou não compatibilidade com o ambiente e a cultura da empresa. Assim sendo, este trabalho teve por finalidade construir um primeiro modelo preditivo, ainda que aproximado, para trabalhar com critérios novos que permitam uma maior precisão na escolha do candidato para a vaga ofertada, sendo utilizado para isso o instrumento Forma Mentis, da FOIL, para comparar valores e atitudes mensuráveis no início do processo, com valores e atitudes desejados pela empresa, oriundos dos diversos sistemas de avaliação já utilizados pela empresa para medir o desempenho dos profissionais em suas funções.

REFERÊNCIAS

AUTOR. **Avaliação de Desempenho na Empresa.**

BERNABEI, P. A Entrevista de Trabalho. In: MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial.** São Paulo: FOIL, 2013.

CHARAM, R; DROTTER S; NOEL JAMES, **Pipeline da Liderança,** 2012

DELLI, Z. G. **Introduzione alla Ricerca Sociale:** Problemi e Qualche Soluzione. Milão: Angeli, 1997.

FERREIRA JUNIOR, I. C. et al. **Aportes da Teoria Ontopsicológica para Intervenção na Cultura Organizacional.** (Artigo apresentado ao Programa de MBA em Business Intuition da Faculdade Antonio Meneghetti) Recanto Maestro: AMF, 2014.

O GLOBO. O custo das más contratações ao redor do mundo. Internet. [S.l.]: **Jornal O GLOBO.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/o-custo-das-mas-contratacoes-ao-redor-do-mundo-8461534>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

MENEGHETTI, A, **Psicologia Impresariale.** Milano: FOIL, 2009.

MENEGHETTI, A. **Business Intuition.** São Paulo: Foil, 2007.

MENEGHETTI, A. **Atos do Congresso Business Intuition,** 2004

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial.** São Paulo: FOIL, 2013.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? v. 9, n, 3. jul/sep. **Cad. Saúde Públ.,** Rio de Janeiro, 1993. 239-262.

MONTENEGRO, A. C. V. **A Formação de Líderes Segundo a Ontopsicologia.** (Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie) São Paulo: Mackenzie, 2012.

PREGARDIER, A. P. M. **Residence de Autenticação:** relação entre conceituação e exercício do autossustento em jovens. (Artigo apresentado ao Programa de MBA em Business Intuition da Faculdade Antonio Meneghetti) Recanto Maestro: AMF, 2012.

TB Multiserviços. **Competências Essenciais.**

VINOKOUROVA, T. Título do Capítulo. In: AUTOR, x. **Atos do Congresso Business Intuition 2004,** FOIL 2007

ANEXO

ANEXO I

QUESTIONÁRIO FORMA MENTIS® – RESPOSTAS

- 1) **VONTADE.** Imagine encontrar-se inserido ao interno de uma organização empresarial: quais seriam os seus objetivos iniciais?
 - A. Procuraria desenvolver o melhor possível as tarefas a mim atribuídas, cuidando das pequenas coisas como também daquelas que exigem maior empenho. **(mais fácil, mais correta)**
 - B. Gostaria antes de tudo estar à vontade com os meus colegas de trabalho e me sentir aceito por eles. **(Complexo de inferioridade, dependência afetiva)**
 - C. Gostaria de me tornar o melhor o mais rápido possível nas tarefas por mim desenvolvidas, de modo que somente eu possa executá-las. **(Ilusão da insubstituibilidade, possibilidade de chantagem)**

- 2) **VONTADE.** Uma empresa para a qual você enviou um currículo lhe telefona para uma entrevista, mas o seu celular não está disponível, portanto lhe deixam um recado propondo uma reunião em um horário ruim para você. Você, depois de ter escutado o recado na secretária eletrônica....
 - A. Envia imediatamente um e-mail para se assegurar de marcar uma entrevista em um dia no qual não faltará: “Prezado senhor, escutei o seu recado, mas era tarde para retornar a ligação... Poderíamos nos comunicar por telefone quinta à tarde...” **(Pretencioso, jovem é ainda uma possibilidade, uma promessa)**
 - B. Telefona para confirmar a entrevista... De alguma maneira consegue se organizar para não faltar.
 - C. Reflete bem sobre a oportunidade e, no dia seguinte, telefona para propor um horário alternativo válido tanto para você quanto para a empresa.

- 3) **RELAÇÃO FUNCIONAL.** Você se encontra com um grupo de amigos na entrada de uma boate lotada, e é preciso esperar para poder entrar. O que você faz?
 - A. É inútil esperar e perder tempo: proponho uma alternativa e procuro envolver os outros.
 - B. Gosto de ouvir a opinião dos meus amigos e tendo a me adequar à decisão tomada pela maioria.
 - C. Não gostaria de ficar esperando. aguardo que alguém que pense como eu se pronuncie para acharmos uma alternativa.

- 4) **RESPONSABILIDADE.** Todo ambiente de trabalho, antes de mais nada, deveria ser:
 - A. Uma ilha feliz, onde reina a ajuda recíproca. **(Utópico)**
 - B. Meritocrático, onde se recompensa aqueles que se empenham com bons resultados.
 - C. Um ambiente onde exista, antes de tudo, o respeito do chefe pelos trabalhadores. **(Quer os direitos. Baixo senso de responsabilidade.)**

- 5) **VONTADE.** Se tivesse que escolher entre as seguintes profissões, qual vida você escolheria para si?
 - A. Um honesto trabalhador, com saúde e com uma família serena. **(Somente ciclo biológico, pouca ambição profissional)**
 - B. Um esportista de sucesso, com um curriculum pleno de “suadas” vitórias e que na aposentadoria seria um treinador. **(Gosta de desafio, sentido de futuro)**

- C. Um cargo em um banco ou em uma empresa pública, que lhe permita viver tranquilo e sem preocupações econômicas. **(Mentalidade do emprego. Para funções burocráticas vai bem)**
- 6) **INICIATIVA E PROBLEM SOLVING.** O seu chefe pede uma síntese da convenção ou evento que você acabou de participar. Como você se organiza?
- A. “Levei o gravador comigo... Bastará transcrever os aspectos mais importantes.” **(Superficial, pouca iniciativa)**
- B. “Farei uma síntese partindo dos objetivos que a nossa empresa pode alcançar graças às informações obtidas.”
- C. “Visto que fiz muitas anotações, relendo-as escreverei uma síntese dos discursos feitos pelos personagens mais importantes da conferência.” **(Trabalhador, mas sem objetivo ou percepção do foco do negócio. Executivo)**
- 7) **RESPONSABILIDADE.** Uma pessoa lhe confessa de não estar satisfeita do ponto de vista profissional, o que você pensa dentro de si?
- A. No final de contas, cada um obtém a recompensa que merece.
- B. A vida também é feita de derrotas ligadas a alguns acontecimentos ruins. **(Desloca problemas para o externo)**
- C. Infelizmente, no mundo do trabalho, os méritos das pessoas nem sempre são reconhecidos. **(Lamentador. Ativador de efeito-rede)**
- 8) **RELAÇÃO FUNCIONAL.** Imagine que você dirige uma pequena empresa. Por causa de estratégias econômicas é forçado a demitir uma pessoa. Qual dos seguintes colaboradores você absolutamente NÃO demitiria?
- A. O empregado jovem e inexperiente, mas desejoso de aprender e cheio de vontade. **(Atitude correta, mas ainda uma promessa, não garante o resultado)**
- B. O empregado com experiência de décadas que – apesar de ter um comportamento estúpido e muitas vezes arrogante, inclusive com o chefe – faz as coisas de maneira precisa e meticulosa. **(É aquele que não quer mudar)**
- C. O empregado que – apesar de ser uma pessoa polêmica, às vezes infantil e preguiçosa – é profissionalmente preparado e sabe tratar com os clientes.
- 9) **RESPONSABILIDADE.** Qual a sua ideia de como deve ser um “bom chefe”?
- A. Deve estar próximo aos seus colaboradores em todas as circunstâncias e ajudá-los. **(Quer um pai e uma mãe)**
- B. Deve colocar objetivos, verificar os resultados e premiar aqueles que alcançaram os melhores resultados.
- C. Deve, sobretudo, controlar que cada um faça os seus próprios deveres. **(Controlador. Pode ser aquele que controla para depois culpar. Não ajuda a crescer)**
- 10) **INICIATIVA E PROBLEM SOLVING.** Imagine que você seja um aspirante a apresentador de TV durante um processo seletivo. Qual das seguintes “táticas de competição” você adotaria se percebesse que dois de seus concorrentes são um pouco melhores que você e, portanto, favoritos para a vaga?
- A. Invento alguma coisa para me fazer notar pelos avaliadores e impressioná-los positivamente.
- B. “Sair do esquema” não é o meu forte, resultaria pouco natural... portanto, é inútil arriscar com novos artifícios. **(Não possui iniciativa)**
- C. Penso “mas como podem preferir aqueles dois: mesmo que tenham uma dicção melhor que a minha, eu tenho, seguramente, mais talento e, se os avaliadores forem justos, perceberão!” **(Prepotente, passivo)**
- 11) **RESPONSABILIDADE.** A organização em que você trabalha não alcança um importante objetivo, apesar de você ter feito todo o seu dever. O que você pensa sobre isso? **(Para saber se é causativo – se sente responsável; ou se é efeito – coloca a culpa nos outros)**

- A. No que me diz respeito, não tenho nada para me culpar. Se todos tivessem feito as coisas de modo correto, talvez o resultado seria outro. **(Não pode coordenar um grupo. Salva a si mesmo, mas não salva a empresa)**
- B. Foi uma pena... O mais importante agora é permanecermos unidos para seguirmos adiante. **(Superficial. Não culpa os outros para não ser culpado também)**
- C. De qualquer modo, é uma derrota e deve ser analisada. Talvez eu não tenha feito todo o possível e devo fazer mais e melhor... De qualquer maneira, acredito ser necessário que a pessoa que errou seja devidamente responsabilizada.

12) **AUTONOMIA**. Pensando em um profissional que você estima, qual dos conceitos abaixo você associa a ele?

- A. Profissionais de alto nível, se querem, podem superar qualquer tarefa de grande dificuldade.
- B. Às vezes, outras pessoas podem colocar empecilhos no caminho fazendo com que não se alcancem os resultados desejados. **(Coloca a culpa fora)**
- C. Qualquer um pode ter os seus resultados prejudicados por causa de coincidências desafortunadas. **(Coloca a culpa fora)**

13) **AUTONOMIA**. O que pensa do sucesso?

- A. Para alcançar o sucesso é necessário ter uma boa dose de sorte.
- B. O sucesso é resultado de um trabalho cuidadoso e não depende de circunstâncias de sorte. **(Resposta neutra)**
- C. Na maioria das vezes, para se ter sucesso, é necessário uma “passagem”, uma “ajuda”, por parte de pessoas que contam. **(Na entrevista perguntar o porquê da “ajuda”. A pessoa pode ter pé no chão, concretude)**

14) **INICIATIVA E PROBLEM SOLVING**. Você considera prioritário:

- A. Fazer as coisas segundo o procedimento certo e estabelecido previamente. **(Pensamento de empregado)**
- B. O resultado... independente (em certos casos) do modo com que é alcançado.
- C. Não ser extremista naquilo que se faz e agir sempre em harmonia com o ambiente. **(mais importante os meios que os fins)**

15) **AUTONOMIA**. Com relação a definição dos seus objetivos, como você se coloca?

- A. Estabelecer objetivos de grande empenho pode ser um risco para o bom resultado das atividades cotidianas. **(Visão mais real, pé no chão)**
- B. Se estabeleço um objetivo e me empenho, sei que posso alcançá-lo. **(Resposta mais correta, porém depois é preciso verificar o resultado)**
- C. Frequentemente, planejar a própria atividade para o futuro não serve, porque tantas coisas dependerão das circunstâncias que se vão se formando.

16) **AUTONOMIA**. Para você o trabalho é:

- A. ...um desafio estimulante para crescer e um modo para se ter autonomia. **(Esta pode ser uma resposta óbvia demais, então se deve fazer o comparativo nas respostas precedentes)**
- B. ...uma parte da vida depois dos amigos e da família. **(Ciclo biológico)**
- C. ...um âmbito da vida no qual se pode demonstrar a todos o quanto se vale. **(É um tipo perigoso, frustrado que através do trabalho quer mostrar quanto vale)**

17) **RESPONSABILIDADE**. O que pensa de pessoas introvertidas e antipáticas?

- A. Qualquer coisa que façam não ganharão a simpatia da maior parte das pessoas. **(Passivo, conformista)**
- B. Com empenho e consciência dos próprios limites, podem, em parte, mudar e conquistar a simpatia dos outros.

- C. Trata-se de uma característica “particular”... Afinal, cada um possui as suas próprias qualidades e defeitos. **(Não está errado, mas não se importa muito. Perguntar na entrevista o seu ponto de vista)**

18) **RELAÇÃO FUNCIONAL.** Imagine estar em um jantar com os amigos. Estão presentes novas pessoas, que você nunca tinha visto antes, e uma delas faz um comentário infeliz e embaraçante... E todos ficam naquele silêncio profundo. O que você faz?

- A. Levanta-se, pede licença e vai ao banheiro (assim evita o embaraço). **(Não resolve o problema de grupo)**
- B. Pega a palavra, muda de assunto e introduz um argumento completamente diferente... Não importa se seja fútil, basta que se continue o jantar sem polêmicas.
- C. De modo gentil faz com que a pessoa note que o seu comentário não foi um dos melhores... O objetivo é fazer com que ela e seus amigos vão embora. **(Tenta resolver a situação pontual, mas não o grupo e contexto, usando os recursos para determinado fim)**

19) **INICIATIVA E PROBLEM SOLVING.** Na sala da sua casa cai, repentinamente, um quadro que estava pendurado na parede. Qual a sua primeira reação?

- A. Droga, quebrou o vidro, será preciso limpar bem os pedacinhos caídos sobre o tapete, senão podem machucar alguém! **(Revela o que é preciso fazer. Tem uma visão mais operativa das consequências).**
- B. Mas quem foi o maldito que colocou aquele prego? **(Culpa os outros)**
- C. Somando tudo não era grande coisa... Agora vou pendurar um outro mais colorido! **(Pode ser correta também, mas se é para coordenar um grupo não vai bem. É uma pessoa que pode criar. Se pergunta na entrevista o porquê da resposta)**

20) **VONTADE.** Se tivesse que escolher entre diversos trabalhos, quais os principais elementos levaria em conta para decidir?

- A. Um trabalho empenhativo, com responsabilidades e importantes recompensas econômicas.
- B. Um trabalho com pouca tensão e com muita serenidade entre as pessoas. **(Não tem vontade)**
- C. Um trabalho em uma empresa famosa em todo o mundo. **(Ambição não concreta)**

21) **RELAÇÃO FUNCIONAL.** O que pensa em relação aos defeitos das pessoas?

- A. A maior parte dos defeitos não pode ser mudada. **(Rigidez, conformismo)**
- B. Com muito empenho e consciência, as pessoas podem melhorar ou eliminar muitos defeitos.
- C. As pessoas devem ser aceitas e amadas por como são, sem a pretensão de querer mudá-las. **(Pode ficar refém de questões afetivas)**

22) **RELAÇÃO FUNCIONAL.** Escolha um, entre os seguintes provérbios:

- A. Quem quer pão que traga o adubo **(Meritocrático e operativo. Melhor que a resposta B, pois especifica o meio e o fim)**
- B. Quem planta, colhe **(Pode ser meritocrático. Deve-se ver)**
- A. Viva e deixe viver **(Não se importa. Não é adaptado para coordenar um grupo)**
- C. Deus ajuda, quem cedo madruga **(Pode ser boa, “valor do trabalho”... Mas pode ser também “filosofia de vida”, quem ajuda é Deus...).**