



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO DO CONHECIMENTO E O
PARADIGMA ONTOPSICOLÓGICO**

GABRIELLE VIEGAS FOLETTTO

**PROPOSTA DE UM GUIA PARA A ESCOLHA DOS
COLABORADORES DO LÍDER BASEADO NOS OITO CRITÉRIOS
PARA ESCOLHA DOS COLABORADORES EXPLICITADOS PELA
FOIL**

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA

2016



GABRIELLE VIEGAS FOLETTO

**PROPOSTA DE UM GUIA PARA A ESCOLHA DOS
COLABORADORES DO LÍDER BASEADO NOS OITO
CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS COLABORADORES
EXPLICITADOS PELA FOIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título grau de Especialista.

Orientador: Profa. Dra. Adriane Mendes

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA

2016



GABRIELLE VIEGAS FOLETTO

**PROPOSTA DE UM GUIA PARA A ESCOLHA DOS
COLABORADORES DO LÍDER BASEADO NOS OITO
CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS COLABORADORES
EXPLICITADOS PELA FOIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título grau de Especialista.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Orientador: _____

Profa. Dra. Adriane Mendes

Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Prof. Carlos Gennari

Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Prof. Me. Ângelo Accorsi

Antonio Meneghetti Faculdade

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA

2016



RESUMO

É possível ser mais assertivo em um processo de Recrutamento e Seleção de pessoas utilizando os conhecimentos ontopsicológicos. Esse artigo propõe um guia para a escolha dos colaboradores do líder baseado nos oito critérios para a escolha dos colaboradores explicitados pela FOIL. A metodologia escolhida para o atingir o objetivo do trabalho foi uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória. O principal resultado é uma ferramenta para ser utilizada durante a entrevista de seleção, podendo ser aperfeiçoada e customizada pelo próprio entrevistador, a fim de ter mais segurança na escolha daqueles colaboradores estratégicos para o líder. Conclui-se que as técnicas de seleção convencionais não dão conta de analisar o candidato por completo, justificando o uso de ferramentas que considerem a subjetividade do mesmo.

Palavras-chave: seleção de pessoas, colaboradores do líder, FOIL.

ABSTRACT

You can be more assertive in the process of recruitment and selection of people using the ontopsychology knowledge. This article proposes a guide to the choice of collaborators of the leader based on eight criteria for the choice of the employees explained by Ontopsychology. The methodology chosen to achieve the objective of the study was an applied research, qualitative and exploratory. The main result is a tool to be used during the selection interview and can be enhanced and customized by the interviewer himself, in order to have more security in the choice of those strategic employees to the leader. It is concluded that the conventional selection techniques do not account to analyze the candidate completely, justifying the use of tools that consider the subjectivity of it.

Key words: selection of people, leading developers, FOIL.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 6 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 7 |
| 2.1 ANÁLISE CRÍTICA DAS TÉCNICAS CONVENCIONAIS DE SELEÇÃO DE PESSOAS | 7 |
| 2.1.1 Histórico sobre Gestão de Pessoas | 7 |
| 2.1.2 Gestão de Pessoas e o Recrutamento & Seleção | 9 |
| 2.1.3 Análise das técnicas de Seleção de Pessoal convencionais | 11 |
| 2.2 OS COLABORADORES DO LÍDER E COMO ESCOLHÊ-LOS | 13 |
| 2.2.1 Os oito pontos para a escola dos colaboradores do líder | 14 |
| 2.2.2 Como considerar os oito pontos na hora da entrevista | 16 |
| 3. METODOLOGIA | 18 |
| 4. GUIA PARA A ESCOLHA DOS COLABORADORES DO LÍDER | 19 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 27 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 28 |

1. INTRODUÇÃO

O líder de uma empresa, seja ela do tamanho que for, sabe que se agir sozinho, o tamanho da sua empresa está limitado. Reconhece a necessidade de pessoas que sejam extensão do seu modo de pensar e tomar decisões para que possa ampliar seu raio de ação e, assim, poder dar vazão a todos os projetos que ambiciona. A empresa até existe apenas com colaboradores que executem bem as tarefas destinadas, mas necessita de alguns daqueles conhecidos como ‘colaboradores do líder’, que são capazes de tomar a decisão certa que o momento exige, tal qual o líder faria.

Porém, escolher esses colaboradores do líder denota muito mais empenho do que uma seleção comum. Se for uma escolha precipitada, superficial, baseada em complexos do líder ou na projeção que esse faz de si mesmo, ou ainda uma escolha feita apenas utilizando os métodos convencionais de mercado, a chance de equívoco e o preço a ser pago são altos.

Nesse contexto, esse artigo possui por objetivo geral elaborar um guia para a escolha dos colaboradores do líder baseado nos oito critérios para escolha dos colaboradores explicitados pela Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL¹) no capítulo 11 do livro *Psicologia Empresarial*, de Antonio Meneghetti. Além disso, se faz valer dos demais conceitos ontopsicológicos desenvolvidos pelo autor e estudados ao longo do curso de Especialização.

Dentro dos objetivos específicos, as questões abordadas serão:

- 1) analisar os métodos convencionais de seleção de pessoas;
- 2) detalhar cada um dos oito critérios para escolha dos colaboradores do líder e fazer possíveis correlações com outros conceitos da ciência ontopsicológica;
- 3) propor um guia de seleção de colaboradores do líder.

Além disso, há uma motivação pessoal da autora que trabalha na área de Gestão de Pessoas há mais de dois anos, já tendo atuado com Recrutamento & Seleção de pessoal, e que hoje atua com identificação e desenvolvimento de talentos internos na empresa.

¹ “A FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) é uma sociedade que nasce em Milão no ano de 2001 para satisfazer as exigências formativas e de consultoria dos empreendedores e aspirantes empreendedores, da *Direção* e do *Top Management* empresarial na sua dimensão econômica, social e, sobretudo, inovadora de melhores funções.” (Meneghetti, 2013, p. 14)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE CRÍTICA DAS TÉCNICAS CONVENCIONAIS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Colaboradores estratégicos assim o são por desempenharem funções que auxiliam o líder ou gestor no desempenho de sua atividade. Escolhê-los carrega muito mais peso, pois uma vez escolhidos, ocupam uma posição que influencia os demais colaboradores que neles se conectam para o trabalho, bem como o fluxo de informações que chega ao líder ou gestor através dele. Frente a esse contexto, é fundamental que a escolha desses colaboradores seja feita de forma muito minuciosa e séria, pois o impacto na empresa e na equipe é forte.

Esse capítulo destina-se a analisar as técnicas de seleção existentes hoje no mercado e analisar seus pontos fortes e limitações, entender quais são os oito pontos para a escolha dos colaboradores e como usá-los durante uma entrevista.

2.1.1 Histórico sobre Gestão de Pessoas

“Invista no seu ativo mais rentável: pessoas”. De autor desconhecido mas de significado inquestionável, essa frase abre uma discussão muito em voga nas empresas atualmente: as pessoas devem mesmo serem vistas como recursos humanos? Assim como recursos financeiros, produtivos, tecnológicos, as empresas também possuem recursos humanos? Além disso, a frase faz referência aos ativos contábeis – que podem ser o caixa financeiro da empresa, as aplicações financeiras, o estoque, o prédio, etc. – e sua respectiva capacidade de se valorizar, de agregar valor. Nesse contexto, as pessoas também poderiam ser consideradas um ativo da empresa?

Por muito tempo acreditou-se que as pessoas eram recursos tão substituíveis quanto as máquinas ou matérias-primas de um processo produtivo, porém essa ideia já deu lugar ao novo paradigma da Gestão de Pessoas. Conforme sintetiza DUTRA (2012) “o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas”, isto é, gerir e desenvolver seu maior ativo – pessoas – demonstra uma inteligência da organização em deixar-se ser desenvolvida por pessoas de valor que escolhem crescer junto com a empresa. É uma relação ganha-ganha para ambos.

Porém, para chegar a esse entendimento correto que se tem hoje muito se evoluiu. Um olhar mais atento e direcionado para as pessoas inicia-se na época da Revolução Industrial, na Inglaterra, entre o final do século XVIII e o início do século XIX. Longe de se pensar em motivação ou produtividade, o cuidado era apenas para evitar a organização dos trabalhadores em um possível motim contra as indústrias que não tinham as melhores condições de trabalho possíveis. Destaca-se um princípio de Gestão de Pessoas, pois, pela primeira vez, surge um cargo descolado dos gerentes da operação: os secretários do bem-estar. WERTHER (1983) ilustra: “esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos”. O século XIX permanece com esse viés: uma gestão altamente pressionada pelo governo para que não houvessem rebeliões.

A partir do século XX, o tema pega carona com a Administração Científica proposta por Taylor e sua ênfase nas tarefas, com o objetivo de aumentar a produção e permanece nessa vertente até o final do século. A divisão de tarefas e especialização do trabalho, desenvolvimento de maquinário e produção em massa de bens padronizados foram importantes para impulsionar a economia no período pós-guerra, porém pouco agregou para a gestão de pessoas. O que se acrescentou foi uma relação entre produtividade do trabalhador na fábrica e um aumento salarial proporcional, provocada muito mais para compensar o trabalho cansativo do que para reconhecer o trabalho bem feito.

Elton Mayo foi o pioneiro a afirmar que havia um fator psicológico que influenciava o trabalho. Em 1927, conduziu a Experiência de Hawthorne, em Chicago, na qual fez diversos experimentos em uma fábrica de componentes eletrônicos, analisando a variação de produção com o aumento da luminosidade ou com a existência de um observador. Dividida em três fases, a experiência trouxe conclusões importantes sobre a produtividade dos trabalhadores, como: o nível de produção é resultante da integração social; o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo e, ainda, cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem se relaciona

Nas décadas de 60 e 70 começam a intensificam-se os descontentamentos com a gestão da época, a qual foi duramente criticada se, de fato, chegou a existir uma gestão de pessoas. A década de 80 é marcada pela reflexão de onde se estava indo com o modelo atual. Sabia-se que não era um modelo que estava atendendo nem as empresas, nem as pessoas, mas não se sabia pelo quê poderia ser substituído. Até que a década de

90 traz consigo muitos aprendizados sobre novas propostas e experiências na área de gestão de pessoas. Finalmente, começa-se a perceber que pensar as pessoas de forma estratégica gera valor para a empresa, pois as pessoas também pensam a empresa de forma estratégica em suas vidas.

2.1.2 Gestão de Pessoas e o Recrutamento & Seleção

Gestão de pessoas conceitua-se como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2012), entendendo-se que tanto as organizações dependem das pessoas para existirem e poderem realizar sua missão no dia a dia, como as pessoas também dependem das empresas para realizarem seus objetivos pessoais e profissionais. É uma relação mútua na qual uma não cresce sem a outra e conciliar as expectativas de ambos os lados é tarefa fundamental do gestor de pessoas.

Para atingir tal objetivo, a área de Gestão de Pessoas se divide em seis processos básicos, segundo Chiavenato (1999): a) processos de agregar pessoas; b) processos de aplicar pessoas; c) processos de recompensar pessoas; d) processos de desenvolver pessoas; e) processos de manter pessoas; f) processos de monitorar pessoas. Cada processo possui seus desdobramentos que podem ser vistos na figura abaixo:

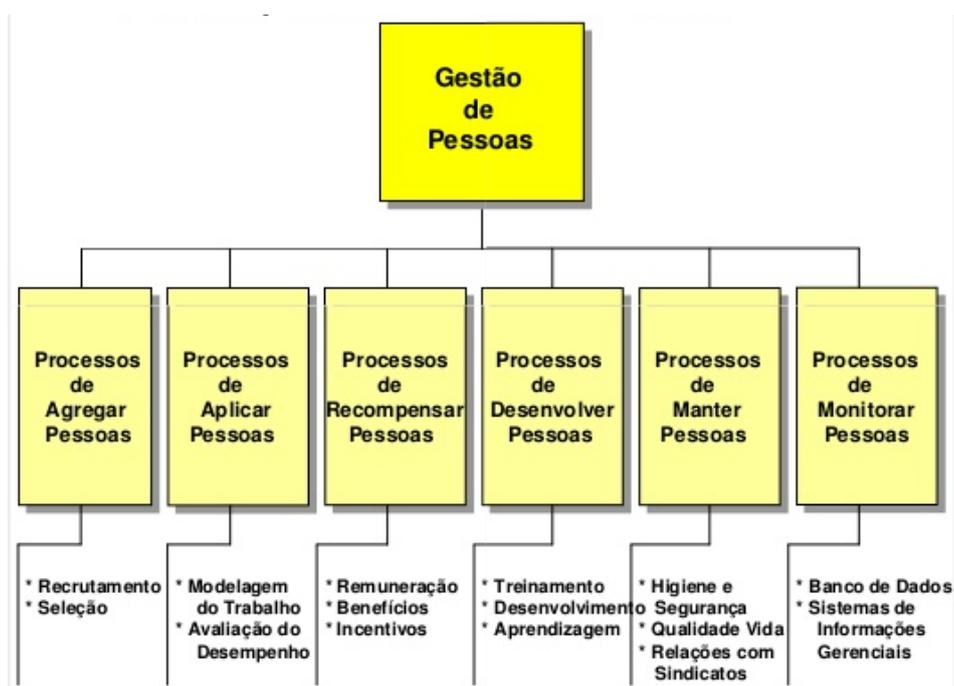


Figura 1 - Seis processos básicos da área de Gestão de Pessoas

Este trabalho foca-se no Processo de agregar pessoas que é composto pelo Recrutamento e Seleção e tem como objetivo incluir novas pessoas na empresa. Também é conhecido por provisão ou suprimento de pessoas.

O Recrutamento e Seleção resume-se na máxima: “achar a pessoa certa para o lugar certo”. O processo se divide em duas áreas distintas, porém consequenciais: recrutar e selecionar pessoas. Recrutar dá conta das etapas de definir a estratégia da vaga e o perfil do candidato, divulgar a oportunidade e atrair candidatos; já as etapas de triar e entrevistar os candidatos, bem como escolher um e dar continuidade ao processo de contratação, referem-se a parte de Seleção.

Dutra (2012) opta por chamar de captação de pessoas, ao invés de recrutamento e seleção, e conceitua como “toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras”. Isto é, todo e qualquer esforço no qual a empresa investe a fim de encontrar uma pessoa que preencha da forma mais aderente possível a vaga aberta e execute sua função hoje e no futuro.

O autor prefere nominar esse processo de captação pois “pressupõe consciência da empresa em relação a suas necessidades”. É impossível achar a ‘pessoa certa’ se antes a empresa não souber o que é o ‘lugar certo’. Nesse sentido, o primeiro passo é esmiuçar os detalhes da vaga: requisitos necessários (conhecimentos e habilidades), atividades, perfil exigido, orçamento disponível. Após entendido o que a empresa espera, aí então pode-se começar a procura da pessoa que mais se adequa à vaga.

Conforme França (2009), o recrutamento pode ter duas fontes de candidatos: interna e externa. O recrutamento interno trabalha “atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas” enquanto o recrutamento externo atua “buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa do mercado de trabalho”. O primeiro possui mais vantagens do que desvantagens, pois implica em menos tempo e custo na divulgação da vaga, promove a cultura de promoção na empresa, valorizando os colaboradores e estimulando os mesmos a se preparem e fiquem na empresa, além de já conhecer profundamente o perfil dos candidatos. Em contrapartida, mantém o status quo da empresa, pois não dá espaço para um profissional “de fora” entrar e oxigenar o ambiente, trazer novas visões e ideias. O recrutamento externo, por sua vez, dispende mais tempo e dinheiro no processo de divulgação da vaga, pois fará isso em meios de comunicação e redes sociais, por exemplo, porém permite que novos talentos

ingressem na empresa, o que sempre causa saída da zona de conforto habitual dos colaboradores e traz novas tendências do mercado.

O resultado de um processo de recrutamento bem feito são diversos candidatos interessados e que preenchem os pré-requisitos da vaga em questão. A próxima etapa é a Seleção: “escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (FRANÇA, 2009). Cada empresa define que metodologia irá utilizar para fazer essa escolha do candidato, seja esse interno ou externo à empresa.

2.1.3 Análise das técnicas de Seleção de Pessoal convencionais

Com os candidatos mapeados e triados, ou seja, já feita a exclusão dos perfis que não se encaixam nos requisitos mínimos da vaga aberta, inicia-se o processo de seleção a fim de encontrar a ‘pessoa certa’. Para essa etapa, existem hoje diversas formas de conhecer os candidatos. Chiavenato (1999) organiza cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal: a) entrevista de seleção; b) provas de conhecimentos ou de capacidade; c) testes psicométricos; d) testes de personalidade; e) técnicas de simulação.

No quadro abaixo é possível analisar quais são os pontos-força e limitações de cada uma das técnicas:

| Técnicas de Seleção | Pontos-força | Limitações |
|--|---|---|
| Entrevista de seleção | Permite um momento "olho no olho" com o candidato; foca o candidato como pessoa (e não apenas como um currículo), pois permite avaliar seu comportamento e reações; durante a entrevista é possível analisar a linguagem não-verbal do candidato; | Técnica altamente subjetiva, pois fatores pessoais do entrevistador podem influenciar no processo (antipatia, atração, rejeição etc.); o nervosismo do candidato pode atrapalhá-lo no momento; dificuldade de comparar vários candidatos entre si; exige um profissional treinado para conduzir a entrevista; |
| Provas de conhecimento ou de capacidade | Instrumento objetivo para avaliar o candidato; se elaboradas na forma escrita e com questões objetivas, podem ser aplicadas e corrigidas pela própria equipe de Gestão de Pessoas, o que aumenta a rapidez do retorno; se elaborados de forma online, pode avaliar vários candidatos simultaneamente; | Se mal elaboradas (não respeitando as normas técnicas de elaboração de questões), podem eliminar bons candidatos; |
| Testes psicométricos | Avalia as aptidões do candidato que permitem complementar a avaliação técnica; possui valor preditivo: correspondência no resultado do teste e no desempenho futuro do trabalho; | O candidato pode mentir nas respostas, assinalando o que acredita que a empresa deseja; |
| Testes de personalidade | Avalia a personalidade do candidato, que auxilia no momento de seleção e, depois de inserido na empresa, desenvolvimento do mesmo na empresa; possui valor preditivo: correspondência no resultado do teste e no desempenho futuro do trabalho; | Técnica altamente subjetiva, pois não há resultado certo ou errado, a interpretação é do avaliador perante a vaga; o candidato pode mentir nas respostas, assinalando o que acredita que a empresa deseja; |
| Técnicas de simulação | Por ser uma representação, o candidato sente-se livre para expressar-se; | Se mal conduzida, pode expor os candidatos em situações de descontrole emocional; |

Figura 2 – Quadro comparativo das técnicas de seleção atuais

Podemos analisar que as técnicas de seleção formam uma avaliação completa do candidato, pois fornecem condições do selecionador conhecer os conhecimentos técnicos, aptidões, tendências de comportamento, personalidade do candidato, bem como confirmar todos esses dados em situações práticas como entrevistas ou dinâmicas de grupo.

Porém, a maioria das técnicas possui um alto grau de subjetivismo, pois o selecionador pode interferir no processo ou ainda esquecer de analisar algum aspecto importante do candidato – como no caso da entrevista ou da interpretação dos resultados do teste de personalidade – bem como esse pode burlar as respostas que fornece a fim de parecer mais “ideal” para a empresa.

2.2 OS COLABORADORES DO LÍDER E COMO ESCOLHÊ-LOS

Conduzir uma empresa à excelência, obtendo satisfação dos clientes, motivação da equipe e resultados econômicos satisfatórios, certamente não é uma tarefa para uma pessoa só. Pode partir de uma intuição individual, mas para conseguir existir na história é preciso de um time afinado e habilidoso. Nesse contexto, além dos desafios apresentados antes, o líder ainda possui o desafio de escolher as pessoas que formarão esse time com ele.

Meneghetti (2008) apresenta uma síntese prospectiva da empresa, isto é, um compilado de todos os aspectos que dizem respeito a empresa e que determinam seu sucesso ou insucesso, iniciando na figura do líder:

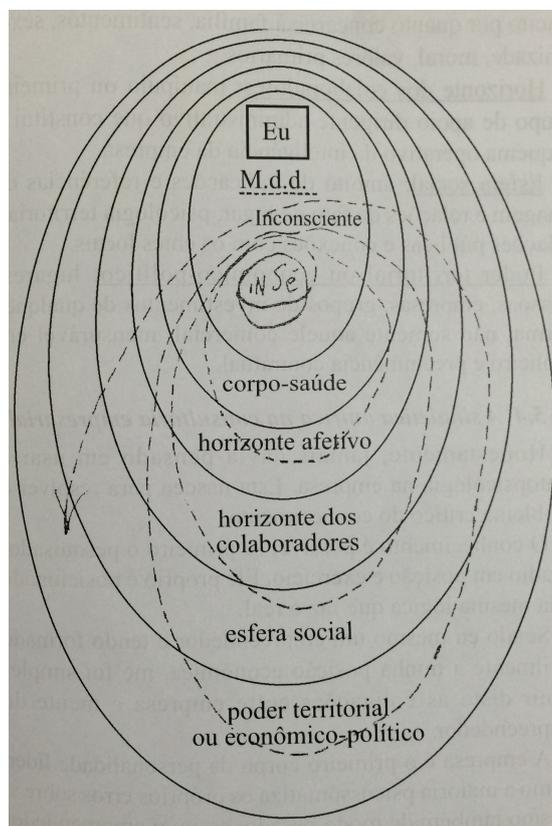


Figura 3 – Síntese prospectiva da empresa

Pode-se notar que os colaboradores do líder, aquele “primeiro grupo de apoio dirigente-administrativo que constitui o esquema operativo da inteligência da empresa” (Meneghetti, 2008, p. 90) fazem parte desse contexto que se torna vital ao líder que deseja construir e gerir uma empresa de sucesso.

Miorelli (2013) reforça essa importância, porém aponta uma falha atual grave: “percebe-se que a importância do fator humano no gerenciamento de atividades nas

empresas é altamente relevante, e a nítida ausência de uma atenção aos aspectos psicológicos comportamentais que remete para o homem no seu interior”, isto é, entende-se a relevância desse que se pode chamar de ‘colaborador do líder’ na empresa, porém não há uma seleção séria que embase a escolha do mesmo.

Conforme sintetiza Vinokourova (2007, p. 403):

Toda organização que se ocupa de business desenvolve as funções específicas no mercado, sendo um projeto único, um design, uma imagem. Cada empregado é uma parte dessa imagem; por isso, na escolha dos empregados, é importante escolher o candidato adequado esta parte da imagem da empresa. (VINOKOUROVA, 2007, p.403)

É imprescindível que esse colaborador que irá fazer parte do aparato de personalidade do líder entenda o real projeto da empresa – o que vende, onde quer chegar, em que valores baseia-se – e, mais do que isso, tenha identidade ao projeto também. Somente dessa forma, assumirá como seu o desafio que lhe for dado e poderá co-intuir o que deve fazer, sozinho ou junto ao líder, atuando a exata informação de sucesso para o momento histórico.

Meneghetti (2013) sintetiza de forma precisa “não são valores psicológicos ou espirituais, mas são critérios de economia quântica, por isso não se entra no mérito dos valores interiores ainda que, quando esses estão presentes, inevitavelmente também estão os oito critérios”. Devem ser considerados sob a ótica econômica do negócio: para a empresa, serve ou não serve aquele colaborador?

2.2.1 Os oito pontos para a escola dos colaboradores do líder

Para ser econômico e identificar, ainda na seleção, qual candidato é mais indicado para trabalhar diretamente com o líder, Meneghetti (2013) expõe oito pontos para a escolha dos colaboradores do líder e que embasam a criação deste trabalho são:

- 1) Valor social: “a cotação de personalidade que os outros fazem daquele sujeito. Com esse critério se deve verificar que aquela pessoa não tenha sombras no plano da socialidade”. Se a sociedade associa o colaborador a drogas, vícios, ideologias políticas e/ou religiosas, desequilíbrio ou algo que seja entendido

como negativo, também o líder e a empresa serão associados a essa informação. Deve-se procurar um colaborador livre dentro das opiniões sociais, ou seja, verificar e confrontar as opiniões: como o sujeito se vê x como a sociedade o vê.

- 2) Valor profissional: “em relação àquela empresa e ao interesse do líder, o que sabe fazer esse sujeito? O sujeito deve ter ou atitude, que deverá demonstrar, ou experiência, que deve demonstrar”. É um saber fazer demonstrado. A contratação tem como objetivo agregar capital humano à empresa para incrementar seu resultado. O candidato deve comprovar já ter realizado isso em experiências anteriores ou então convencer o líder de que possui as ferramentas para iniciar sua história profissional imediatamente.
- 3) Valor econômico: “avaliar quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar, isto é, avaliar a sua renda econômica no plano material. Pode-se escolher aquele sujeito que é autossuficiente ou que se está colocando em uma real autossuficiência”. Objetivamente, o quanto esse candidato converte seu conhecimento e trabalho em resultado econômico ou, ainda, como administra seu ganho.
- 4) Valor de ambição: “o quântico de ambição que aquele sujeito tem. Um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Um homem sem ambição não vale nada, pode ser muito inteligente, mas deve também ter ambição, vontade de fazer, força. Se uma pessoa não tem ambição, não devemos perder tempo, porque não a terá nunca”. Deve demonstrar capacidade de ação.
- 5) Valor biológico: “o sujeito deve ter um ‘business appeal’. Uma pessoa pode ter ‘sex appeal’, mas esse deve ser convertido em ‘business appeal’. Essa pessoa deve estar bem de saúde, ser uma presença que provoca confiança, ter afabilidade, graça, fascínio e simpatia”. Procurar aquelas pessoas que possuem um carisma natural e envolvente, mas que não perdem o foco da relação profissional.
- 6) Valor legal: “o sujeito não deve ter problemas com a lei e deve saber como se vive a lei. Esse sujeito deve ter, perante a lei, uma gestão perspicaz e de responsável interesse e não deve ser um passivo, por culpa do qual depois o líder

e toda a empresa é atingida. Em um mundo moderno como o nosso, estar despreparado com a lei significa ser estúpido, por isso, deve-se conhecer a lei”. A lei é superior ao dinheiro e a liberdade legal do indivíduo é prioritária; se não a possui, ou se é ingênuo perante sua importância, já é limitado.

- 7) Valor de confiança: “quanto é o valor de confiança que se pode ter daquele sujeito. Deve ser uma pessoa leal e coerente na relação de trabalho com o líder. Com esse valor devemos nos dar conta se essa pessoa tem capacidade de coerência e responsabilidade por aquilo que decide fazer, ou então se é ambivalente, ou contraposta, ou dividida. Se o sujeito tem um elemento no qual se revela contraditório, por qualquer motivo, não é adequado para aquela empresa (...)”. Trata-se de entender realmente o quanto se pode esperar de lealdade do sujeito em relação à empresa.
- 8) Valor potencial ou virtual: “o quântico do seu Em Si ôntico. Que nível tem a pulsão do seu Em Si ôntico? É normal, é excepcional, é heroico; nós não temos um Em Si ôntico igual, então, é preciso escolher aquela pessoa que possui uma alta virtualidade. O líder deve entender se aquele sujeito pode crescer; se pode crescer, então precisa insistir. O objetivo é aquele de verificar se o futuro colaborador está fazendo bem a sua vida, isto é, se tem coincidência com a estratégia do Em Si ôntico”.

2.2.2 Como considerar os oito pontos na hora da entrevista

Para analisar o primeiro valor, Valor social, é fundamental obter informações sobre a cultura, os valores absolutos, hábitos, o círculo pessoal de relações do sujeito. É possível conhecer mais o candidato fazendo uma varredura em redes sociais do mesmo, analisando que tipo de conteúdo o sujeito posta e o que os outros comentam. Sempre que possível, deve-se procurar informações de valoração do sujeito com as pessoas da rede de relações sociais do mesmo.

O segundo valor, Valor profissional, é um item já analisado pelo processo convencional de Recrutamento & Seleção. Deve ser verificado através da aplicação de provas técnicas, busca de referências em projetos anteriores; análise de titulações

acadêmicas ou não na área de atuação, se houve algum reconhecimento social sobre o trabalho desempenhado.

Para analisar o Valor econômico é importante entender a coerência entre o currículo do candidato e seu resultado econômico. É viável fazer perguntas diretas na entrevista ou buscar em redes sociais informações como onde passa as férias, quais bens de consumo compra, quais lugares frequenta.

Sobre o Valor de ambição é fundamental entender qual é a hierarquia de prioridades do sujeito; mesmo que ele não tenha conscientizado para si, as escolhas que faz indicam qual é. Além disso, é importante verificar se o sujeito quer e o quanto quer a oportunidade, baseando-se em outros momentos em que demonstrou ter a atitude de conquistar seu lugar.

Recomenda-se também o uso do “preditor para medir o valor de ambição na carreira segundo o critério ontopsicológico”, proposto por Vinicius André Margutti em seu trabalho de conclusão de curso (MARGUTTI, 2015).

O quinto valor, Valor biológico, não se relaciona com beleza segundo os padrões sociais, mas sim com um modo de elegância, um conjunto de cabelos, roupas e postura que é agradável, causa simpatia a quem vê. É possível analisar tanto em redes sociais, quanto na entrevista presencial, como a pessoa administra a própria valência biológica.

O Valor legal deve ser analisado com frieza. Pode-se pedir referência em órgãos públicos, como consultar o CPF do candidato na Receita Federal e no site do Tribunal de Justiça do estado. Aqui reside um ponto que exige inteligência do selecionador: encontrar a pessoa certa na antiga empresa para dar a referência real do colaborador.

O sétimo valor, Valor de confiança, dá conta de analisar o modo como o candidato se relaciona com o selecionador na entrevista. Podem-se criar situações hipotéticas e ver o que e como o sujeito responde (dinâmica de grupo ou prova escrita). Descobrir qual é a escala de prioridades do candidato, considerando os contextos familiar, profissional, afetivo, pelo menos. O ideal seria identificar quais os estereótipos dominantes do sujeito, que influenciam inconscientemente na tomada de decisão do mesmo. Deve-se verificar onde está o primeiro interesse do candidato: é na empresa ou em afetos? O líder precisa de pessoas que sejam fieis ao business tanto quanto ele.

O último e mais subjetivo valor, o Valor potencial ou virtual, trata-se de analisar como o sujeito está impostando a própria vida e se, pelos resultados que apresenta, demonstra estar seguindo seu projeto natural.

3. METODOLOGIA

Partindo do interesse em elaborar um guia que auxilie o entrevistador na hora de entrevistar o candidato a pensar na maior gama de aspectos possível daquele ser humano em questão fez-se necessário entender o significado de cada um dos oito valores propostos por Meneghetti e elaborar perguntas que dessem conta de mensurar o desempenho do candidato em cada valor.

Da ótica de sua natureza, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos” (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

Do ponto de vista de abordagem do problema, conforme Menezes, a pesquisa é considerada qualitativa, pois propõe um guia de perguntas que tem a intenção de orientar o entrevistador, sem limitar quem usa e quem é avaliado. As respostas que o entrevistador buscará são qualitativas e subjetivas, e ele mesmo pode intuir novas perguntas, além das sugeridas pelo instrumento.

Em relação aos objetivos, a investigação classifica-se como exploratória, pois “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses” (SILVA e MENEZES, 2005, p.21), como o guia proposto pelo presente trabalho.

O guia foi elaborado com 26 perguntas, divididas nos oito valores, cada uma podendo ser pontuada de 1 a 10 pontos e, aplicando-se uma média simples, atinge-se uma nota de 1 a 10 para o valor.

4. GUIA PARA A ESCOLHA DOS COLABORADORES DO LÍDER

Com base na experiência da autora em seleção de colaboradores, estudos na área e o conhecimento do conteúdo proposto por Meneghetti, foram elaboradas de duas a cinco perguntas para cada um dos oito valores, com o objetivo de orientar o entrevistador durante a entrevista ou o preparo para a mesma. São perguntas sobre diversos temas que permitem a mensuração daquele valor naquele candidato, através de uma análise subjetiva do entrevistador.

O entrevistador deve sempre “identificar a tipologia da operacionalidade de empresa, de investimento e qualificação da qual o líder faz parte” (MENEGETTI, 2013, p. 107). Quando identificada a tipologia empresarial, é consequência que a escolha do candidato seja coerente ao core business da empresa. Além disso, o entrevistador pode utilizar sua própria intuição para fazer novas perguntas, além das apresentadas pelo guia, ou ainda encontrar seu modo particular de conduzir a entrevista sem necessariamente seguir a ordem proposta. Enfim, é um instrumento que pode ser customizado pelo entrevistador.

Cada pergunta deve ser pontuada de 1 a 10 pontos e, ao final das perguntas de cada valor, somam-se os pontos e divide-se o subtotal pelo número de perguntas feitas, resultado uma média simples para aquele valor. Segundo Meneghetti (2013), a pontuação de um colaborador do líder em cada valor deve ser 7, no mínimo.

| Valor | Descrição | Pontuação |
|--|--|------------------|
| VALOR SOCIAL | “A cotação de personalidade que os outros fazem daquele sujeito. Com esse critério se deve verificar que aquela pessoa não tenha sombras no plano da socialidade.” | 1 a 10 |
| 1) Quem são as pessoas <i>jolly</i> do sujeito? São pessoas de valor social? | A escolha das pessoas que o sujeito usa como referência e networking mais próximo indica preferências e/ou fraquezas do candidato. Por exemplo: tem grande admiração por alguém que socialmente é considerado um perdedor. | |
| 2) Como investe o tempo | Demonstra como usa o tempo disponível. | |

| | | |
|--|---|----------|
| livre? Quais <i>hobbies</i> possui? Pratica algum esporte? Qual? | Evidencia se os hábitos do sujeito são de consumo, de aperfeiçoamento, de evolução, estética ou comportamentos de cultura de massa. O tipo de esporte diz muito se o sujeito é mais individualista ou prefere ser parte de uma equipe, se é mais agressivo na competição ou não, se consegue dedicar-se com foco em alguma atividade paralela. | |
| 3) Quais destinos prefere quando viaja? Quais programas faz? | Indica como e com quem investe seu tempo livre e finanças, qual é o estilo de vida do sujeito. Se viaja com frequência e para lugares distantes, indica que possui, possivelmente, uma visão mais ampla de vida e um mínimo de cultura geral. | |
| 4) De quais atividades sociais costuma participar (festas, feiras, eventos beneficentes ou religiosos, programas de voluntariado) e por quê? | Demonstra com qual público sente-se mais à vontade, que tipo de contatos conserva, que lugares frequenta. Importante verificar a hierarquia dessas atividades sociais - o quê aparece em primeiro lugar. | |
| 5) Possui animal de estimação? Qual? | Possuir um animal de estimação que seja de sua responsabilidade pressupõe uma responsabilidade mínima que o candidato deve ter, além de que o tipo de animal pode dar boas dicas ao selecionador: ativo, individualista, autônomo, excêntrico, etc. | |
| | TOTAL | 0 |
| VALOR PROFISSIONAL | “Em relação àquela empresa e ao interesse do líder, o que sabe fazer esse sujeito? O sujeito deve ter ou atitude, que deverá demonstrar, ou experiência, que deve demonstrar.” | 1 a 10 |

| | | |
|---|---|----------|
| 1) Demonstra saber fazer aquilo que é necessário para essa vaga? | Primeiro é necessário verificar o quanto o sujeito sabe tecnicamente e realizou historicamente. Caso ainda não tenha tido experiência, é importante verificar se possui a atitude do saber fazer. Pode ser que não tenha tido a oportunidade ainda, mas já demonstra ter a atitude de aprender e querer fazer. O selecionador deve fazer perguntas específicas da área da vaga. | |
| 2) Demonstra conhecimento sobre a empresa? | Com as fontes disponíveis (site, redes sociais, mídia), o sujeito deve pesquisar sobre a empresa e ter um conhecimento mínimo sobre a mesma. | |
| | TOTAL | 0 |
| VALOR ECONÔMICO | “Avaliar quanto aquela pessoa tem ou pode ganhar, isto é, avaliar a sua renda econômica no plano material. Pode-se escolher aquele sujeito que é autossuficiente ou que se está colocando em uma real autossuficiência.” | 1 a 10 |
| 1) Como aplica o resultado econômico do trabalho? | Analisar o que o sujeito já construiu para si: se possui bens (veículo, moradia, obras de arte), investe em experiências (viagens, cursos), investe em si (roupas, jóias). Demonstra se o sujeito possui renda econômica própria e onde escolhe investir, além de indicar o tipo de forma mentis ¹ que possui. | |
| 2) O background profissional é coerente com a pretensão salarial atual? | Por exemplo: é um sujeito com uma carreira consolidada porém possui uma pretensão incoerente com o que se espera daquele estilo de vida já demonstrado. É necessário entender porquê está se | |

| | | |
|---|--|----------|
| | sujeitando a isso. | |
| 3) Já teve sua própria empresa? Teve êxito? Por que está procurando outra oportunidade? | Demonstra se a atitude íntima do sujeito é vencedora (a empresa ia bem, mas o sujeito não estava feliz ou tem um perfil mais técnico do que gerencial) ou não. | |
| | TOTAL | 0 |
| VALOR DE AMBIÇÃO | “O quântico de ambição que aquele sujeito tem. Um homem inteligente sem ambição é inteligência sem projeto. Um homem sem ambição não vale nada, pode ser muito inteligente, mas deve também ter ambição, vontade de fazer, força.” | 1 a 10 |
| 1) Do quê você se orgulha de ter feito nas experiências profissionais anteriores e por quê? | Indica se o sujeito já fez algo relevante para a empresa ou área e dá-se conta disso; ou orgulha-se de ter feito algo que não parece ser importante. Importante observar também se orgulha-se de ter feito ou do reconhecimento por ter feito. | |
| 2) Seria possível citar algumas ações suas, em qualquer circunstância da sua vida, que foram marcos de conquista pessoal? | Busca avaliar a capacidade que o sujeito tem de colocar na história seu valor profissional. Verificar se os resultados apresentados são correspondentes com a formação e à experiência profissional. | |
| 3) Existem mais coerências ou contradições sobre o que ele está buscando para si e o caminho profissional trilhado até então? | Se está lançando-se totalmente em outra área é importante entender porquê: a nova área é mais promissora ou o sujeito não é realmente bom na área que escolheu, por exemplo. | |
| 4) Quanta vontade o sujeito demonstrou historicamente? O que fez com as condições que historicamente tinha? | Por exemplo: tinha boas condições familiares, meios econômicos e históricos e como aproveitou? Como administrou os recursos que tinha e o quê construiu. | |

| | | |
|---|---|----------|
| | TOTAL | 0 |
| VALOR BIOLÓGICO | “O sujeito deve ter um ‘business appeal’. Uma pessoa pode ter ‘sex appeal’, mas esse deve ser convertido em ‘business appeal’. Essa pessoa deve estar bem de saúde, ser uma presença que provoca confiança, ter afabilidade, graça, fascínio e simpatia.” | 1 a 10 |
| 1) Qual é a percepção do entrevistador ao primeiro impacto com o sujeito? | Perceber qual é a intencionalidade prioritária do sujeito na relação: procura vender sua inteligência, competência profissional ou sua beleza biológica apenas. | |
| 2) Como o sujeito impõe a própria imagem nas redes sociais? | Analisar o que o sujeito valoriza em si mesmo pelos tipos de postagens, legendas, fotos e também o que valoriza nos outros perfis com quem se relaciona pelas postagens que curte e comenta. | |
| 3) O sujeito possui carisma ² ? | Possui um modo de postar a própria inteligência que faz atração ou não. | |
| | TOTAL | 0 |
| VALOR LEGAL | "O sujeito não deve ter problemas com a lei e deve saber como se vive a lei. Esse sujeito deve ter, perante a lei, uma gestão perspicaz e de responsável interesse e não deve ser um passivo, por culpa do qual depois o líder e toda a empresa é atingida. Em um mundo moderno como o nosso, estar despreparado com a lei significa ser estúpido, por isso, deve-se conhecer a lei." | 1 a 10 |
| 1) O sujeito já foi processado ou moveu algum processo? Em qual contexto? | Verificar se o sujeito já agiu de má-fé e/ou se possui inclinação a levar tudo para outro resolver (advogado/juiz/sindicato). | |
| 2) Conhece a lei pertinente | Entender como o sujeito vê a lei, se é algo | |

| | | |
|--|---|----------|
| a área de atuação? | apenas para especialistas do Direito ou se entende a importância de conhecê-la para agir dentro da liberdade legal. Caso não conheça a fundo, basta que não seja um ingênuo em relação a ela. | |
| 3) Entende a lei como oportunidade de ação ou de modo rígido como superego? | | |
| | TOTAL | 0 |
| VALOR DE CONFIANÇA | “Quanto é o valor de confiança que se pode ter daquele sujeito. Deve ser uma pessoa leal e coerente na relação de trabalho com o líder. Com esse valor devemos nos dar conta se essa pessoa tem capacidade de coerência e responsabilidade por aquilo que decide fazer, ou então se é ambivalente, ou contraposta, ou dividida. Se o sujeito tem um elemento no qual se revela contraditório, por qualquer motivo, não é adequado para aquela empresa (...).” | 1 a 10 |
| 1) Qual é o 1º interesse do colaborador: a empresa ou os afetos? O estilo de vida é coerente com a priorização à empresa? | Pergunta objetiva, mas prioritária para entender o quanto o sujeito será fiel à empresa. | |
| 2) Qual foi o cargo máximo que ocupou dentro de uma empresa? Já chegou a responder diretamente para o dono da empresa? Como foi? | Analisar se o sujeito já ocupou algum cargo de confiança ("braço direito") em experiências anteriores. Entender se funcionou ou não na posição, como/quanto o sujeito considera o superior a quem ele se reportou (alguém que o deu oportunidades ou um oportunista, por exemplo). | |

| | | |
|--|--|---------------|
| <p>3) Como se relacionava com as empresas onde trabalhou? Quais dificuldades encontrou? O que estava certo/errado? O que era exigido do colaborador, que tipo de sacrifícios eram obrigados a fazer?</p> | <p>Verificar como o sujeito classifica a relação com o trabalho, se como um momento para desafiar-se e aperfeiçoar-se, ou se como um peso, um sacrifício necessário apenas para poder se sustentar. Deve-se avaliar se o sujeito coloca a empresa em 1º lugar.</p> | |
| | TOTAL | 0 |
| <p>VALOR POTENCIAL OU VIRTUAL</p> | <p>“O quântico do seu Em Si ôntico. Que nível tem a pulsão do seu Em Si ôntico? O objetivo é aquele de verificar se o futuro colaborador está fazendo bem a sua vida, isto é, se tem coincidência com a estratégia do Em Si ôntico.”</p> | <p>1 a 10</p> |
| <p>1) Analisar, pelo menos, três dos desenhos do T6D³ proposto pela Ontopsicologia: árvore, situação atual e situação futura.</p> | <p>Entender como ele se vê no momento e onde almeja chegar, verificando a coerência com o que já construiu até o momento e para onde está dirigindo sua vida.</p> | |
| <p>2) Em relação à oportunidade, o candidato apresenta, pelo menos, as três características do Em Si ôntico consideradas o critério mínimo: identidade, utilitarismo e funcionalidade?</p> | <p>Verificar se a oportunidade em questão na empresa (posição, atividades, remuneração) é idêntica, útil e funcional para o sujeito aqui e agora. O sujeito entende da mesma forma que o selecionador?</p> | |
| <p>3) Por quais caminhos o <i>core business</i> (saber fazer) do sujeito poderá evoluir</p> | <p>Entender se existe e qual é o ponto de conexão entre o potencial do candidato e as oportunidades da empresa.</p> | |

| | | |
|------------|--------------|----------|
| no futuro? | | |
| | TOTAL | 0 |

¹Forma mentis: forma mentis locuz. lat. (propr. «forma di mente»), usata in ital. come s. f. – Struttura mentale, soprattutto con riguardo al modo di considerare e intendere la realtà, quale si determina nell’individuo, per indole e per educazione: è cosa contraria, o congeniale, alla sua forma mentis. Tradução nossa do original on-line: Estrutura mental, especialmente no que diz respeito à maneira de pensar e de compreensão da realidade, que é determinado no indivíduo, por natureza e educação: o que é contrário, ou congenial a sua mentalidade (Fonte: <http://www.treccani.it/vocabolario/forma-mentis/>. Acesso em 22/05/2016).

²Carisma: modo de impostar a própria inteligência que faz atração.

³T6D: Teste dos seis desenhos: “é uma técnica projetiva não estruturada: é dado somente o argumento dos seus desenhos, que o cliente pode realizar livremente seguindo a própria fantasia. (...) O desenho da árvore representa a situação psicobiológica individual, é ver a própria vida na vida. É o desenho que dá a situação holística do indivíduo no contexto ambiental. (...) O desenho da situação atual reflete o estado, predominantemente positivo ou negativo, que o sujeito vive no momento atual. (...) O desenho da situação futura representa ambições, ideais ou situação próxima, às quais o sujeito aspira. Esse desenho nos assinala a direção da ambição existencial do cliente, indica as suas referências de valor e, indiretamente, dá a indicação de onde ele está se orientando energeticamente e a estrada que consente a atuação do seu potencial. Para mais aprofundamentos, consultar o capítulo “O teste dos seis desenhos” do livro *A Imagem e o Inconsciente*, Antonio Meneghetti.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi possível elaborar um guia para a escolha dos colaboradores do líder baseado nos oito critérios para escolha dos colaboradores explicitados pela Ontopsicologia. Foram criadas perguntas para cada um dos valores, sendo possível pontuar cada uma de 1 a 10 e, fazendo um cálculo de média simples, chegar a um valor unitário para cada valor. Conforme o autor dos oitos critérios, para ser considerado um colaborador do líder e ter sua contratação indicada, a pontuação dever ser no mínimo 7 em cada valor.

Porém, esse guia pode ser usado de várias formas. O critério de corte da pontuação pode ser mais baixo, ou relativo em algum valor, caso o candidato esteja concorrendo a uma vaga mais operacional na empresa. Ou ainda, o guia pode ser usado como um ponto de partida de formação para entrevistadores que estão iniciando na arte de Recrutamento e Seleção. Quem já trabalha com entrevistas há muito tempo, certamente tem suas perguntas tradicionais, que podem ser adicionadas ao guia, complementando seu valor.

Sendo assim, o trabalho atingiu seu objetivo inicial de transformar os oito pontos para escolha dos colaboradores em um instrumento prático, porém muito ainda pode ser aperfeiçoado.

A experiência na área de Gestão de Pessoas tem mostrado que a dificuldade na seleção de colaboradores estratégicos exige mais do que testes e análises convencionais, é preciso entrar em aspectos subjetivos, que muitas vezes não se tem clareza nem instrumentos para nortear uma escolha funcional. A prática e o estudo da Ontopsicologia nos habilita a entrar em aspectos centrais com maior assertividade, pois considera o sujeito como um todo, não apenas a parte consciente que ele mesmo apresenta ou que o entrevistador vê a olho nu.

O propósito de estudar e aplicar os conhecimentos adquiridos nessa Especialização, sintetizados no guia proposto por este trabalho, está em considerar o candidato em todas as suas nuances, o que ele diz sobre si mesmo certamente, mas também o que as suas escolhas, hobbies, forma mentis, impostação corporal, pessoas de referência, etc dizem. “A Ontopsicologia parte do princípio que para compreender o homem é preciso usar todo o homem” (MENEGETTI, 2010, p. 132).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARGUTTI, Vinicius A. **Elaboração de preditor para medir o valor de ambição na carreira segundo critério ontopsicológico**. 2015. 44 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Sêca. 2015.

MENEGHETTI, Antonio. **A feminilidade como sexo, poder e graça**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **A imagem e o inconsciente**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MIORELLI, Márcio L.; MENDES, Adriane M. M. Avaliação da percepção e impactos da utilização de pressupostos metodológicos da FOIL na formação de lideranças. **Revista Saber Humano**, Recanto Maestro, n. 3, p. 100-122, 2013.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M.. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

<http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-

[EA067CECB16D%7D_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf](http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf)> Acesso em 18/05/2016.

TRECCANI, **Vocabolario**. Disponível em: <<http://www.treccani.it/vocabolario/forma-mentis/>>. Acesso em 22/05/2016.

VINOKOUROVA, Tatyana in MENEGHETTI, Antonio. **Atos do congresso Business Intuition**. 1. ed. São Paulo: FOIL, 2007.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.