



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**  
**MBA *Business Intuition* – Identidade Empresarial**

ÉLEN CRISTINA BORTOLUZZI

**A ENTREVISTA DE TRABALHO E AS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO DE PESSOAS SEGUNDO A METODOLOGIA FOIL**

Recanto Maestro

2020

**ÉLEN CRISTINA BORTOLUZZI**

**A ENTREVISTA DE TRABALHO E AS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO DE PESSOAS SEGUNDO A METODOLOGIA FOIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial *Lato Senso*, como requisito para obtenção do título de Especialista, da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Wazlawick

Recanto Maestro

2020



**ÉLEN CRISTINA BORTOLUZZI**

**A ENTREVISTA DE TRABALHO E AS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO DE PESSOAS SEGUNDO A METODOLOGIA FOIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA *Business Intuition* Identidade Empresarial *Lato Senso*, como requisito para obtenção do título de Especialista, da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

**Banca Examinadora:**

Orientadora: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Patrícia Wazlawick  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Membro: \_\_\_\_\_

Prof. Ms. Bruno Fleck  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Camp)

Membro: \_\_\_\_\_

Profa. Esp. Karine Cristina Scherer  
Universidade Franciscana (UFN)

Recanto Maestro

2020

## RESUMO

Esta pesquisa de estudo teórico tem por objetivo analisar a contribuição da Metodologia FOIL e explicitar os principais pontos que a mesma apresenta sobre uma entrevista de trabalho e as técnicas de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa, explicitando que é possível maior assertividade no processo de seleção dos colaboradores da empresa, utilizando os conhecimentos ontopsicológicos. Faz-se um estudo baseado nos oito critérios para a escolha dos colaboradores do líder, explicitados pela FOIL. Verifica-se que com as técnicas de seleção convencionais, utilizadas atualmente, não é possível analisar o candidato por completo, necessitando assim o uso de técnicas mais completas, que considerem a subjetividade do mesmo, proporcionando uma maior segurança e assertividade na escolha de novos colaboradores as empresas.

**Palavras-chave:** Entrevista de trabalho; Metodologia FOIL; Recrutamento e seleção de pessoas.

## ABSTRACT

This research of theoretical study aims to analyze the contribution of the FOIL Methodology and explain the main points that it presents about a job interview and the techniques of recruitment and selection of people in a company, explaining that it is possible greater assertiveness in the process of selection of company employees, using ontopsychological knowledge. A study is carried out based on the eight criteria for choosing the leader's employees, explained by FOIL. It appears that with the conventional selection techniques, currently used, it is not possible to analyze the candidate completely, thus requiring the use of more complete techniques, which consider the subjectivity of the same, providing greater security and assertiveness in the choice of new employees the companies.

**Keywords:** Job interview; FOIL Methodology; Recruitment and selection of people.

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa configura-se, metodologicamente, como um estudo teórico sobre o mundo do trabalho, mais precisamente sobre a entrevista de trabalho, suas características, segundo a visão da Metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) e a importância da *forma mentis* (mentalidade) do colaborador no ambiente de trabalho.

A motivação para esse estudo vem de um interesse pessoal da autora, que trabalha na área de Recursos Humanos e Departamento Pessoal, para melhor compreensão dos assuntos tratados e para que outras pessoas também possam aproveitar deste.

As empresas necessitam de agilidade em todos os seus processos, selecionar os colaboradores certos é um fator muito importante para processos mais ágeis, o ingresso de novas pessoas na organização requer maior exatidão e menos tempo, para isso é necessário ter o devido conhecimento e técnicas bem alinhadas, pois a contratação das pessoas adequadas proporciona maior rapidez e melhores resultados ao negócio.

O que é produzido e disseminado sobre recursos humanos e seleção de pessoas atualmente por diferentes autores reconhecem a importância do fator humano e salientam a importância de administrar bem os colaboradores, porém, ainda assim, se evidencia somente o comportamento externo do homem, havendo ainda a falha de considerar o mesmo como ser humano integral, ser social, político, mas também um ser psíquico.

Uma empresa até existe com colaboradores que executam bem suas tarefas, mas é necessário alguns daqueles conforme cita Meneghetti (2013), “colaboradores do líder”, que além de desempenharem bem suas tarefas, possuem uma visão diferenciada e capacidade de tomar decisões certas exigidas em determinados momentos, assim como faria o líder. Para esse nível de seleção de pessoas é necessário muito mais empenho do profissional, a escolha não pode ser precipitada ou superficial e os métodos utilizados não podem ser os convencionais do mercado, pois não se chegaria a um resultado de seleção de tal nível.

Nesse sentido, essa pesquisa possui o estudo baseado nos oito critérios para a escolha dos colaboradores do líder explicitados pela Metodologia FOIL. Acerca da natureza da FOIL: “A FOIL é uma sociedade que nasce em Milão no ano de 2001 para satisfazer as exigências formativas e de consultoria dos empreendedores e aspirantes a empreendedores, da Direção e do *Top Management* empresarial na sua dimensão econômica, social e, sobretudo, inovadora de melhores funções” (MENEGETTI, 2013, p. 14).

A FOIL constitui uma técnica de personalidade que se vale dos mais atuais modelos de gestão, sendo utilizada por consultores e profissionais de todas as áreas de atuação. Fundamentalmente, são desenvolvidas a sua mentalidade, atitude e competências competitivas que podem ser aplicadas em qualquer contexto de trabalho, com ganho individual, da organização e do contexto social. É uma metodologia que permite identificar e desenvolver o potencial natural de cada indivíduo, especialmente daquele que lidera ou quer se tornar um operador social e profissional de destaque no seu segmento, e por isso tem se um ótimo resultado quando aplicada na seleção e formação de profissionais nas empresas.<sup>1</sup>

Dessa forma, o problema de pesquisa é assim delineado: **“como se dá a entrevista de trabalho e quais são as técnicas para recrutamento e seleção de pessoas seguindo a Metodologia FOIL?”**

A partir do problema de pesquisa, o objetivo geral é investigar como se dá a entrevista de trabalho e as técnicas para recrutamento e seleção de pessoas segundo a Metodologia FOIL.

Como objetivos específicos apresentam-se:

- 1) Estudar os tipos de entrevista de trabalho, quais são suas especificidades, quais os elementos integrantes deste processo, segundo a Metodologia FOIL;
- 2) Verificar a importância do uso dos conhecimentos da linguagem corporal, percepções e informações (para além da linguagem verbal), no momento da entrevista de trabalho;
- 3) Analisar os oito pontos para a seleção dos colaboradores como diretivas para a entrevista de trabalho.

A motivação para o desenvolvimento do estudo dessa pesquisa diz respeito principalmente, à verificação da formação do homem-pessoa, mais especificamente no ambiente de trabalho. Este argumento se torna ainda mais relevante pelo motivo que o sucesso das organizações estão diretamente ligadas às pessoas que o compõe, dessa forma é de suma importância a verificação precisa dessas pessoas no processo de seleção e formação de equipes.

Pesquisas sobre o sucesso na atuação profissional em diversas áreas afirmam que a diferença no êxito de qualquer atividade não se deve apenas a técnica, mas do indivíduo que a

---

<sup>1</sup> Informação retirada do site institucional da Faculdade Antonio Meneghetti. Disponível em <<https://faculdadeam.edu.br/amf/metodologia-foil-formacao-integral>> Acesso em 10 ago. 2020.

realiza, “(...) pois o que realmente faz funcionar uma organização são as pessoas que nela atuam” (MENEGETTI; BERNABEI, 2013, p. 28).

Também, como afirmam Moggi e Burkhard (2005, p. 25) “(...) quem está realmente interessado em mudar as organizações já sabe que isto só é possível quando mudam os indivíduos e os grupos que as compõem”.

Essa pesquisa se faz viável no campo de atuação da pesquisadora como profissional da área de Recursos Humanos, proporcionando um aprofundamento nas especificidades da entrevista de trabalho e *forma mentis* (mentalidade) de colaboradores, acrescentando conhecimentos para a melhoria das práticas de seleção e desenvolvimento contínuo de colaboradores e suas equipes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Recrutamento e seleção de pessoas**

O processo de recrutamento e seleção de pessoas é de grande importância para a empresa e extrema responsabilidade para o profissional de gestão de pessoas, pois tanto nas organizações privadas ou públicas, busca-se os melhores profissionais e os mais qualificados. Encontrar a pessoa certa, com todas as características para o perfil desejado é um desafio e a etapa de recrutamento e seleção tem papel fundamental neste processo. Rocha (1997) descreve essa importância como: “uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso” e Chiavenato (1999) como: “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

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.

Dutra (2012) 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’. Dessa forma, o primeiro passo é detalhar bem a vaga em questão: conhecimentos necessários, atividades, perfil, valores, após isso e com total compreensão do que a empresa necessita, pode-se então buscar a pessoas que mais se adequa à vaga.

O recrutamento pode ser feito de duas formas: interno e externo. O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários através de promoção ou transferência. Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal. O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas que ainda não trabalham na empresa.

O recrutamento interno possui mais vantagens do que desvantagens: implica em menos tempo e custo na divulgação da vaga, promove a cultura de promoção na empresa, valorizando os colaboradores e estimulando a meritocracia entre os mesmos, estimulando os mesmos a buscar novos conhecimentos e preparação e a permanecerem mais tempo na empresa, já conhecer os candidatos e os mesmos já estarem familiarizados com as políticas da empresa. Com o recrutamento externo é necessário mais tempo e dinheiro no processo de divulgação da vaga, porém, permite que novos profissionais com novos talentos, ideias e habilidades ingressem na empresa, causando também uma quebra da zona de conforto habitual dos colaboradores e traz novas tendências do mercado.

Após o recrutamento, vem a etapa de seleção propriamente dita. Conforme Baylão e Rocha (2014) o ato de selecionar é uma constância da natureza. O homem, como parte desse processo, naturalmente seleciona, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga.

## **2.2 A entrevista de trabalho**

A entrevista de trabalho é um momento de grande importância tanto para o candidato quanto para a empresa, o candidato está diante de uma possível oportunidade profissional e o entrevistador deve saber identificar, através de técnicas assertivas, o colaborador adequado, funcional, que poderá contribuir efetivamente com o crescimento da empresa.

Como afirmam também Meneghetti e Bernabei (2013, p. 82) “a fase da entrevista é a mais delicada do processo de criação da estrutura humana da empresa. Naquele momento, devem-se coordenar de forma ótima uma série de fatores, frequentemente contrastantes, operando em condições típicas de incerteza.”



Durante a entrevista “a primeira coisa a avaliar no candidato é a sua *forma mentis*, seja para os que devem ser inseridos no âmbito operacional ou dirigençial. Só depois se avaliam os conhecimentos que possui” (MENEGETTI; BERNABEI, 2013, p. 102). Dentre as etapas do processo de seleção, é a técnica que exerce maior influência na decisão final a respeito da contratação ou não do candidato.

Conforme aborda (BRAZÃO, 2013) a entrevista é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem, a saber, o entrevistador e o(s) candidato(s). É a ocasião para se conhecer o candidato, comportamento, forma de apresentação, os seus interesses, objetivos, visões e tudo o que mais aprouver à ocasião. Por se tratar de um processo de comunicação, pode, evidentemente, apresentar aspectos negativos, como ruídos de comunicação, omissões, distorções de entendimentos e barreiras.

Ainda segundo o mesmo autor, o preparo de uma entrevista é uma etapa importante na obtenção das informações desejadas acerca do candidato, devem ser determinados os objetivos a ser alcançados com a conversa, o tipo da entrevista, quais as técnicas que serão utilizadas, as informações sobre o cargo, devem ser transmitidas. O decorrer da entrevista deve envolver estímulos ao candidato, em forma de perguntas, a fim de que o entrevistador obtenha as informações que deseja, da mesma forma, o entrevistador deve responder às perguntas do candidato com as informações que este solicita. No seu encerramento, devem ser oferecidos ao candidato alguns dados quanto à condução do processo seletivo, a forma como ele será contatado para ser comunicado do resultado e quais serão os desdobramentos daquele contato.

A seguir veremos algumas técnicas, de acordo com a Metodologia FOIL, tornam a entrevista mais precisa e informações que podem ser captadas durante a conversa com o candidato.

### **2.3 O Teste dos Seis Desenhos (T6D)**

Meneghetti (2012) apresenta o teste dos seis desenhos, uma técnica projetiva não estruturada, ou seja, somente é dito ao candidato para fazer os seis desenhos, podendo o mesmo realizar livremente seguindo sua própria fantasia. O autor é favorável “aos instrumentos que são produzidos totalmente pelo próprio sujeito: é o sujeito que propõe o espaço, escolhe as cores, produz o traço e inventa o próprio desenho. Tudo deve sair íntegro do sujeito; então podemos formalizar uma análise e um juízo”.

Para a Ciência Ontopsicológica estabeleceram-se critérios para análise e interpretação das imagens: 1) natureza causal do símbolo; 2) efetividade funcional para o sujeito; 3) critério semântico. Esses critérios utilizados para interpretação dos seis temas específicos são os mesmos do sonho, como é especificado de modo aprofundado na obra *Imagem e Inconsciente*: “princípios universais de interpretação, esses são integrados com os quatro fatores-fonte da psicogênese do símbolo e os quatro elementos oníricos a considerar em qualquer processo interpretativo. A referência para a simbologia é sempre o *Prontuário Onírico*” (MENEGETTI, 2012, p. 327). Conforme aborda Martins (2014), a seguir apresenta-se um quadro da síntese dos principais critérios a serem utilizados na interpretação de uma imagem:

TRÊS PRINCÍPIOS UNIVERSAIS DE INTERPERTAÇÃO	AS FONTES DA PSICOGENESE DO SÍMBOLO	ELEMENTOS ONÍRICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza causal do símbolo</li> <li>• Efetividade funcional para o sujeito</li> <li>• Critério semântico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realidade social</li> <li>• Visualização dos nossos instintos</li> <li>• Formalizações semânticas derivadas do externo</li> <li>• Pulsões meta históricas da humanidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação em mutação</li> <li>• O ambiente</li> <li>• As pessoas ou os indivíduos</li> <li>• Sentimentos</li> </ul>

Fonte: MENEGETTI (2012).

Na primeira coluna estão os três princípios universais para o critério de verificação a um sinal inerente ao real humano: por *natureza causal do símbolo* entende-se os comportamentos da causalidade indicada, ou seja, trazer para o real aquela imagem e verificar se é positivo ou negativo ao ser humano. Por exemplo, se no sonho se vê um rato, é um roedor que destrói as coisas e causa danos. Uma borboleta é um verme que voa e danifica frutos (MENEGETTI, 2012).

Quanto à *efetividade funcional para o sujeito* refere-se ao valor do símbolo pela utilidade real conhecida pelo ser humano neste planeta. O homem é a medida de todas as coisas. A presença ou ausência de função biológica e utilitarista relativa ao sujeito faz o objeto positivo ou negativo (MENEGETTI, 2012).

Com o *critério semântico* responde-se a pergunta: em que direção vai e quem o símbolo diz respeito? Onde estão os ratos do sonho, em qual direção? Ou seja, onde se vê o símbolo, aquela é a direção da ação. Não é suficiente ver a causa em si, o aspecto funcional, mas é necessário ver também *a direção ou destinatário*. A direção identifica o quântico de investimento do sonhador na situação dramatizada pelo sonho (MENEGHETTI, 2012).

Na segunda coluna apresentam-se as fontes da psicogênese do símbolo, a primeira, *realidade social*, basicamente é de fato a realidade social do sujeito, o inconsciente forma as suas imagens, momento a momento a partir da realidade a qual o sujeito (MENEGHETTI, 2012).

*A visualização dos nossos instintos* é uma ordem de inteligência da natureza. O instinto é um concreto dinâmico vetorial com o qual o ser especifica uma individuação, é um formal energético em função do conjunto ou contexto no qual e para o qual age (MENEGHETTI, 2012).

*As formalizações semânticas derivadas do externo* são os derivados dos campos semânticos que informam o comportamento de um sujeito: o símbolo deriva de tudo aquilo que pode ser a imagem captada de semânticas externas, como por exemplo, de uma pessoa, de um grupo ou de um ambiente (MENEGHETTI, 2012).

*As pulsões meta-históricas da humanidade* são as formalizações que derivam das constelações psíquicas agentes sobre horizontes meta-históricos, os quais condicionam toda a sociedade, toda a humanidade e todo o indivíduo (MENEGHETTI, 2012).

Na terceira coluna abordam-se os elementos oníricos, o primeiro elemento *ação em mutação* é o elemento coordenador de toda aparência e referência, qualquer ideia ou atitude, mesmo falsa, contém o real em si (MENEGHETTI, 2012).

*O ambiente*, é o onde da ação, compreende os lugares nos quais a ação se desenvolve e onde os indivíduos, os elementos naturais, os produtos da civilização ou qualquer combinação realística ou abstrata se encontram. Esse elemento conota sempre o estado existencial ou global do sujeito naquele momento, isto é, confere a identidade da situação (MENEGHETTI, 2012).

O terceiro elemento, *as pessoas ou os indivíduos*, podem identificar características específicas da personalidade, o que conta de fato é que, as pessoas ou indivíduos tendem a representar os modos de ação do sujeito, os personagens que aparecem identificam a funcionalidade ou a disfuncionalidade das escolhas operativas do sujeito na sua vida (MENEGHETTI, 2012).

*Os sentimentos* são o quanto de valor que a ação da vida tem em vantagem ou desvantagem para o sujeito. Esses delineiam o sentido de valor ou de intensidade que a ação contextual tem para o sujeito. Uma imagem é real por quanto investimento e participação emotiva

possui, este elemento é importante porque assinala o resultado quântico da vida do sujeito (MENEGHETTI, 2012).

Após abordar brevemente sobre a síntese dos principais critérios a serem utilizados na interpretação de uma imagem, segundo a ótica ontopsicológica, passa-se agora a explicação do Teste dos 6 Desenhos (T6D), conforme Meneghetti (2012).

A árvore representa a situação psicobiológica individual, é ver a própria vida na vida, ou seja, para a Escola Ontopsicológica, a imagem da árvore representa literalmente a situação atual do sujeito, a situação holística do indivíduo no contexto ambiental. Deve-se notar o tipo de árvore desenhada, se a mesma tem folhas, flores, ramos etc. Do contorno da copa pode transparecer o perfil do sujeito (alegre, depressivo, altivo, velho, etc). É preciso também observar como a árvore ocupa a folha de papel, porque o espaço da folha indica *a amplitude do desejo de ambição* do sujeito. A presença de frutos (sem insetos) é sempre indício de bem estar psíquico atual do sujeito, ou seja, está realizando a si mesmo. O princípio de sanidade de uma árvore é constituído pela terra, ramificações, pelas raízes e pela espacialidade do céu. Todos os elementos desenhados devem ser verificados (MENEGHETTI, 2012).

O desenho da pessoa do mesmo sexo indica como o(a) candidato(a) vê a si mesmo, já o personagem do sexo oposto evidencia o modo como a pessoa vê o indivíduo do outro sexo e como se relaciona com ele. Esses dois desenhos devem ser confrontados, pois, por exemplo, se um homem desenha a figura feminina exprimindo mais presença e importância em relação à figura masculina, quer dizer que tem uma dependência em relação à mulher, deve ser verificado se positiva ou negativa. É importante observar com atenção a expressão dos olhos e da boca (crítica, perversa, com intensidade emotiva, etc.), ou seja, o que os olhos expressam, a boca se sorri ou aparenta triste, não observando a capacidade artística do sujeito, mas sim a correspondência dinâmica com a realidade do sujeito (MENEGHETTI, 2012).

No desenho da família de origem pode-se verificar a dinâmica atual do grupo familiar, as interações prevalentes, a figura predominante, a passiva etc. e a posição que está o sujeito naquele grupo. Não importa o tamanho da família, fazem-se relações de amor ou de ódio, sempre com dois ou três componentes (MENEGHETTI, 2012).

O desenho da situação atual reflete o estado, positivo ou negativo, em que vive no momento atual. Junto ao da árvore esse desenho é muito importante para a diagnose inicial. Quando um homem não é realizado, inevitavelmente projeta o limite e, às vezes, a doença ao desenhar. Neste desenho, o sujeito propõe a situação mais importante, a de maior ação, ou seja, o problema urgente a ser abordado em psicoterapia (MENEGHETTI, 2012).

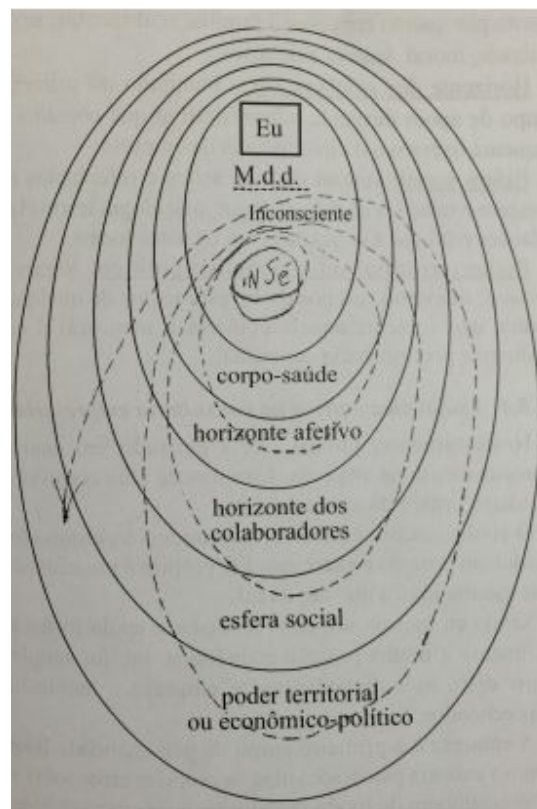
O sexto desenho, da situação futura, representa ambições, ideais ou situação próxima, às quais o sujeito aspira. Esse desenho indica as suas referências de valor e, indiretamente, dá a indicação de onde ele está se orientando energicamente e a estrada que consente a atuação do seu potencial. Se, por exemplo, o desenho da situação atual e o escopo da situação futura expõem a mesma dinâmica, quer dizer que, naquele momento, o sujeito não tem intenção de se empenhar para o crescimento, neste caso é necessário uma decisão pessoal (MENEGHETTI, 2012).

## 2.4 Os oito pontos para a escolha dos colaboradores do líder

Para o sucesso de uma empresa, com satisfação de seus clientes, uma equipe motivada, certamente é necessário ter pessoas de confiança que auxiliem o líder em todos os pontos principais de seu negócio, para isso o líder precisa escolher quem irá formar esse time com ele.

Para isso Meneghetti (2013) apresenta uma síntese prospectiva da empresa, da gestão, do negócio, da administração etc., isto é, um compilado de todos os aspectos que dizem respeito à empresa e que determinam seu sucesso ou insucesso, iniciando na figura do líder:

Figura 1 – Síntese prospectiva da empresa



Fonte: (MENEGHETTI, 2013, p.89).

Quanto aos elementos representados na figura acima, temos:

- Eu: “esfera do Eu pensante lógico voluntário consciente” (MENEGETTI, 2013, p. 88).
- M.d.d. (monitor de deflexão): “um estereótipo mecânico que canaliza percepções, reflexões e decisões em um sentido unívoco, de princípios dominantes a caráter ideológico-moralístico, sem nenhuma atinência à dinâmica do negócio” (MENEGETTI, 2013, p. 88).
- Inconsciente: “o substrato de emoções, pulsões, memórias, dinâmicas psíquicas, semânticas ambientais e outros, não registrado pela esfera consciente” (MENEGETTI, 2013, p. 88).
- *In Sé* [Em Si (ôntico)]: “núcleo energético pensante que formaliza e estrutura o orgânico homem indivíduo” (MENEGETTI, 2013, p. 88).
- Corpo-saúde: “sistema composto de organismo como é entendido pela lógica médica” (MENEGETTI, 2013, p. 88).
- Horizonte afetivo: “rede de referências prioritárias do sujeito no que concerne a família, sentimentos, sexo, amizade, moral, valores primários” (MENEGETTI, 2013, p. 88).
- Horizonte de colaboradores: “manípulo ou primeiro grupo de apoio dirigente-administrativo que constitui o esquema da inteligência da empresa” (MENEGETTI, 2013, p. 88).
- Esfera social: “âmbito de indicações e referências de imagem e relações de fato de lugar, psicologia territorial, relações públicas e conexões com os entes locais” (MENEGETTI, 2013, p. 90).
- Poder territorial ou econômico-político: “lugares, pessoas, empresas, grupos de investimentos de qualquer forma, não somente aquele comercial, mensurável em dinheiro e preeminência contratual” (MENEGETTI, 2013, p. 90).

Pode-se verificar que os colaboradores do líder, “horizonte dos colaboradores: primeiro grupo de apoio dirigente-administrativo que constitui o esquema operativo da inteligência da empresa” (MENEGETTI, 2013) fazem parte desse contexto do líder, que é fundamental para se ter uma empresa de sucesso.

Para se identificar qual o colaborador mais indicado para trabalhar diretamente com o líder, Meneghetti (2013) apresenta oito pontos para auxiliar na escolha dos colaboradores e que fazem referência neste trabalho.

Os oito pontos para a escolha e seleção dos colaboradores são:

- 1) Valor social: “a cotação da personalidade que os outros fazem daquele sujeito” (MENEGHETTI, 2013, p.108). Como a sociedade vê aquele colaborador, se os associa a drogas, vícios negativos, ideologias religiosa e/ou políticas, ou qualquer outra coisa que seja vista como negativa, pois aquela visão se estenderá ao líder e a empresa (ibid.).
- 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” (MENEGHETTI, 2013, p.108). Deve-se verificar no possível colaborador, antes de contratá-lo, se ele possui verdadeiramente vontade de fazer mais para aquela empresa, agregando valor a mesma, se seus conhecimentos condizem com o mínimo necessário de aptidão para a vaga e se o profissional em si se enquadra com o perfil da empresa.
- 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” (MENEGHETTI, 2013, p.108). Resumidamente, como aquele colaborador administra seu ganho, como converte os conhecimentos que possui em resultado econômico.
- 4) Valor da 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” (MENEGHETTI, 2013, p.108). O candidato deve demonstrar capacidade de ação, de querer mais e estar disposto a fazer mais para isso, é necessário ter a vontade de crescer junto com a empresa.
- 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” (MENEGHETTI, 2013, p.108).

- 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” (MENEGHETTI, 2013, p.108). Estar de acordo com a lei significa ter coerência em sua vida e ser uma pessoa livre, se não é, já é uma pessoa limitada.
  
- 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. Existe um tempo para cada coisa: a vida dá a oportunidade, mas é preciso se responsabilizar, porque depois de um certo tempo não se tem mais a possibilidade” (MENEGHETTI, 2013, p.109). Verificar se aquela pessoa leva como um dos pontos principais de sua vida a empresa, se é possível contar com sua lealdade profissional.
  
- 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” (MENEGHETTI, 2013, p.109). Este ponto refere-se à verificação se a pessoa possui uma coerência de vida, se está bem no trabalho, em evolução e se sua vida condiz com essa situação.

No momento da escolha do colaborador tais pontos podem ser analisados da seguinte forma: quanto ao valor social, é importante verificar informações sobre a cultura em que vivem, seus valores, círculo de pessoas que convive, para isso, pode ser verificado as redes sociais, como *facebook* ou *instagram* do candidato, suas postagens e seus amigos.

O segundo valor, Valor profissional, é um ponto mais técnico, deve ser verificado quais projetos, trabalhos este candidato já fez, sua titulação acadêmica, atividades que já realizou para sua formação ao mercado de trabalho e se já teve algum reconhecimento social por estes.



Para análise do Valor econômico, deve-se verificar como aproveita seu tempo livre, o que faz nas férias, como investe seu dinheiro em lazer e bens de consumo de consumo pessoais, lugares que costuma ir.

No Valor de ambição é importante entender quais as prioridades da pessoa, observar as escolhas que fez e faz e o mesmo quer e quanto quer aquela oportunidade.

O quinto valor, Valor biológico não refere-se a beleza em si da pessoa, mas o modo como se apresenta, roupas, cabelos, postura agradável, se causa uma boa impressão a quem o vê.

O Valor legal é um ponto muito importante a ser analisado e deve ser feito de forma bem técnicas, consultar órgão públicos, como consultar o Cadastro de Pessoas Físicas da pessoa na Receita Federal e no site do Tribunal de Justiça do estado.

O sétimo valor, Valor de confiança deve ser verificado na entrevista, com o modo em que o candidato se relaciona com o selecionador, conversando com o mesmo e criando hipóteses e ver como o sujeito responde, descobrir quais os contextos de prioridade do candidato, se é a familiar, profissional, afetivo.

O oitavo valor, Valor potencial ou virtual, é um valor mais pessoal do candidato, deve-se analisar como aquela pessoa está impostando a própria vida, através dos resultados que apresente, se está sendo fiel consigo mesmo e seu projeto de natureza.

Todos os valores são possíveis de analisar tanto em redes sociais, quanto na entrevista presencial e há um ponto muito importante para o selecionador, encontrar a pessoa na antiga empresa que possa lhe dar referências reais do candidato.

## **2.5 Forma Mentis (Mentalidade)**

A entrevista de trabalho tem como objetivo selecionar indivíduos com maturidade e perfil para assumir determinadas tarefas e responsabilidades na empresa. Com todas as exigências do mundo profissional atual essa é uma etapa muito importante, que contribui para melhores resultados da empresa. A primeira coisa a ser verificada em um possível colaborador é a sua *forma mentis* (mentalidade), como é seu pensamento sobre a vida e o que pretende com aquela oportunidade de trabalho. De acordo com Bernabei, (2013, p. 79), “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”.

Filion (1991) “utiliza a palavra alemã *Weltanschauung* para designar esse modo de ver as coisas, acrescentando que ele comporta os valores, as atitudes e as intenções subjacentes à percepção do indivíduo” (SCHAEFER, 2018, p.86).

“O vocábulo equivalente em latim desse termo alemão é expresso no conceito de *forma mentis*. Para descrever a visão do mundo e de si mesmo, que determina o modo com que um indivíduo percebe e entende as coisas, e por consequência o modo com que age, Meneghetti (2014) retoma esse conceito latino” (SCHAEFER, 2018, p.86).

A *forma mentis* é a forma como a mente daquela pessoa se imposta, sua estrutura mental, seu próprio modo de entender e agir, conscientemente ou inconscientemente. Trata-se de um modo de pensar que está intimamente ligado a sua personalidade e seu caráter, determinando assim a sua forma de avaliar os fatos de sua vida e sua visão do mundo, que por consequência define a sua ambição e comportamento.

Dessa forma a *forma mentis* dos colaboradores é o que se faz identificar potenciais líderes dentro de uma organização, por isso, é melhor contratar um colaborador sem experiência, mas que é possível desenvolver a atitude coerente dentro daquela organização, alguém que seja flexível e com vontade de aprender, do que uma pessoa com a *forma mentis* rígida, fechada, que não esteja disposta a agregar novos conhecimentos.

Ainda conforme Bernabei (2013):

Os danos que provoca uma *forma mentis* equivocada são muito superiores aos custos fixos de um maquinário, ou de um departamento ou imóvel não utilizado. Ou ainda, os custos de formação de uma pessoa com capacidades técnicas limitadas, mas com uma *forma mentis* correta, são muito menores do que os custos sustentados por causa de uma pessoa com a *forma mentis* errada e notáveis capacidades técnicas. É a personalidade do trabalhador que produz o sucesso ou o insucesso da empresa (BERNABEI, 2013, p.81).

Segundo Lacombe (2005, p.79), “uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento”.

Investigando a mentalidade adequada para um jovem empreender um percurso profissional com êxito, Mencarelli (2014) define cinco dimensões de uma *forma mentis* empreendedora: responsabilidade, autonomia, vontade, espírito de iniciativa e resolução de problemas e capacidade de relações funcionais com os outros. O Quadro 2 descreve cada uma dessas dimensões, segundo Schaefer (2018).

Ao pesquisar sobre a *forma mentis* empreendedora, Schaefer (2018) utiliza 5 dimensões da *forma mentis* empreendedora descritas por Mencarelli (2014): responsabilidade, autonomia,

vontade, espírito de iniciativa e resolução de problemas e capacidade de relações funcionais com os outros. O Quadro 2 descreve cada uma dessas dimensões.

Quadro 2 – Dimensões da *forma mentis* empreendedora

<b>FORMA MENTIS EMPREENDEDORA</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Descrição das características do indivíduo que possui esta dimensão</b>
Responsabilidade	Interroga-se sobre as causas primeiras daquilo que acontece, buscando colher as suas eventuais responsabilidades. É maduro, tem um senso de responsabilidade e autocrítica construtiva e não atribui ao externo as culpas ou causas dos eventos que o envolvem.
Autonomia	É capaz de agir livre e autonomamente, utilizando como referência o seu critério individual. Age sem se fazer influenciar por pessoas ou situações, ou sem que seja necessário o sustento ou assistência de um chefe ou de uma pessoa amiga: demonstra ter autonomia no operar, e isto está ligado também à autoestima e à maturidade.
Vontade	É determinado, possui constância, empenho em direção a um objetivo individuado. Age um contínuo exercício da própria intencionalidade a fim de concretizar seus projetos.
Espírito de iniciativa e resolução de problemas	Sabe ser criativo diante de situações, propondo soluções idôneas aos problemas. Coloca-se diante de problemas de modo sintético e resolutivo. Não perde tempo, não é dispersivo, e sim orientado ao resultado. Sabe reconhecer as prioridades e adequá-las em uma resposta funcional. Vê o problema não como um obstáculo, mas sim como ocasião para estimular a própria inteligência.
Capacidade de gerir relações funcionais com os outros	É capaz de gerir relações de modo funcional, ou seja, em vantagem e referência a um escopo. É capaz de resolver uma situação sem fazer polêmica ou recorrer ao assistencialismo, mas criando harmonia entre as pessoas funcionais ao escopo. Sabe gerir as relações de maneira inteligente e com diplomacia.

Fonte: Schaefer (2018).

É de grande importância e valia para o líder ter colaboradores com atitudes e pensamentos empreendedores, para isso, as empresas devem sempre instigá-los a desenvolver e manter esses aspectos que reforçam essa identidade empreendedora. Ao pesquisar sobre comportamento empreendedor, Schaefer (2018) cita o autor McClelland (1972, 1978, 1987), o mesmo observou que o ser humano normal apresenta um perfil predominante de necessidades, seja de realização, afiliação ou poder, que em maior ou menor grau influenciam no seu comportamento e interação com o ambiente que o cerca. O pesquisador identificou ainda que as pessoas com maior necessidade de realização são mais propensas a empreender e que essas competências podem ser

estimuladas e desenvolvidas por meio de programas de treinamento específicos, obtendo-se com esses indivíduos o mesmo sucesso que obtiveram aqueles que desenvolveram essas características de forma inata. Para isso o autor avançou em seus estudos a fim do entendimento dessas competências, denominadas “características do comportamento empreendedor” (SCHAEFER, 2018).

Dessa forma, reforça-se a tamanha importância de verificar a pessoa que passará a fazer parte da empresa, esta deve entender o real projeto da empresa e este deve fazer identidade ao seu projeto também, somente dessa forma, assumirá como seu o desafio que lhe for dado e saberá da melhor modo o que deve fazer, sozinho ou junto ao líder, atuando com sucesso em suas ações e contribuindo positivamente para o crescimento do negócio como um todo.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recrutamento e seleção de pessoas ainda é um desafio para as empresas atualmente, é necessário um cuidado especial para obter-se a escolha desejada e adequada dos colaboradores ao negócio. Existem muitas técnicas e métodos que podem auxiliar nesse processo, porém em sua maioria, estes não trazem o resultado esperado pela empresa, causando assim certo atraso, gastos e insatisfação das empresas.

A utilização da Metodologia FOIL possibilita uma maior clareza e agilidade nas análises da seleção de pessoas, a precisão de sua técnica proporciona uma análise mais íntegra dos candidatos e do componente humano nas organizações.

O estudo possibilitou demonstrar a contribuição da Metodologia FOIL no processo de recrutamento e seleção de pessoas, explicitando a importância da *forma mentis* dos candidatos, a utilização e análise dos seis desenhos e os oito pontos para a seleção dos colaboradores. Estabeleceu-se relação com a aplicação prática, contribuindo para a reflexão acadêmica e técnica-operativa.

A experiência na área de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção de Pessoas tem explicitado de forma prática a importância do processo de seleção e entrevista dos candidatos são etapas que exigem muito mais do que testes e análises convencionais, pois, é preciso entrar em aspectos subjetivos do candidato, ter uma maior clareza para obter-se uma escolha funcional à empresa. A prática das técnicas da Metodologia FOIL nesse momento de seleção nos proporciona acessar determinadas informações do mesmo 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.

Com este trabalho buscou-se aprofundar-se sobre as melhores técnicas e métodos a cerca de recrutamento e seleção e entrevista de trabalho. Espera-se que outros profissionais também possam valer-se deste conhecimento, obtendo assim melhores resultados em experiências que envolvem essa área de atuação. Para isso, sugere-se prosseguir os estudos nesta área, tanto teóricos como também empíricos, em empresas, com entrevistadores e selecionadores, para a verificação da aplicação prática do conteúdo aqui estudado, seriam de grande importância para o discernimento dos resultados, no âmbito acadêmico e profissional.

## REFERÊNCIAS

- BAYLÃO, A. ROCHA, A. **A importância do Processo de recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial.** 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em 12 nov 2019.
- BRAZÃO, E. **Emprego da metodologia ontopsicológica na seleção de parceiros e colaboradores.** Recanto Maestro, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/404>>. Acesso em 16 nov 2019.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. – 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- MARTINS, P. ANDREOLA, M. T. **A contribuição da metodologia ontopsicológica no processo de seleção de pessoas.** Recanto Maestro. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/465>> Acesso em 16 nov 2019.
- MENDES, M. T. T. **Educação Empreendedora: uma visão holística do empreendedorismo na educação.** Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação - Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Educação e Psicologia. Lisboa, 2011. 288 p.
- MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder.** 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2013.
- MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia.** 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.
- MENEGHETTI, A. **A Imagem e o Inconsciente.** Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.
- BERNABEI, P. A entrevista de trabalho. In: MENEGHETTI, A.; **Psicologia Empresarial.** 2. ed. São Paulo: Foil, 2013.
- MENCARELLI, C. Test “Forma mentis”. In: DMITRIEVA, V. (Org.). **The man in dialogue with the surrounding world: an ontopsychological approach.** São Petersburgo: Imprensa Universitária, 2014.
- MOGGI, J.; BURKHARD, D. **O espírito transformador: A essência das mudanças organizacionais no século XXI.** São Paulo: Antroposófica, 2005.
- RAMOS, J. L. G. **Aprendizagem empreendedora diante do insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores brasileiros e uruguaios que vivenciaram o fracasso empresarial.** 195 p. Dissertação de Mestrado. PPGA – UFSM 2015.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SCHAEFER, R. **Empreender como uma forma de ser, saber e fazer: o desenvolvimento da mentalidade e do comportamento empreendedores por meio da educação empreendedora**. Santa Maria, 2018. Disponível em: [http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/430/SCHAEFER\\_RICARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/430/SCHAEFER_RICARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 1 nov.2019.

VILLEMOR-AMARAL, A.; PASQUALINNI-CASADO, L. **A cientificidade das técnicas projetivas em debate**. Psico-USF, v. 11, n. 2, p. 185-193, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a07.pdf>. Acesso em 27 out. 2019.