O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



# BOLETIM DE CONJUNTURA

## BOCA

Ano VII | Volume 22 | Nº 64 | Boa Vista | 2025

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.15354260

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

# INTEGRAÇÃO DA METODOLOGIA FOIL NA ADMINISTRAÇÃO

*Vanez Ribeiro Bitencourt*[1]

*Claudiane Weber*[2]

**Resumo**

O presente estudo investiga a integração da Metodologia de Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL) à Administração, com foco no processo de recrutamento e seleção de pessoas em empresas farmacêuticas localizadas no município de Agudo/RS. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, cujo objetivo é compreender de que forma a aplicação da metodologia FOIL pode potencializar o reconhecimento da intuição e promover a racionalidade nos processos decisórios de recursos humanos. O procedimento de levantamento de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com líderes de duas empresas farmacêuticas da cidade, sendo uma que aplica a metodologia FOIL e outra que não a utiliza. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com base na técnica de Análise Temática, com apoio de um quadro analítico que agrupou os dados em temas, núcleos de sentido e fragmentos das falas. Os resultados apontam que a aplicação da metodologia FOIL colabora para uma maior percepção da comunicação não verbal e para a valorização da intuição no momento de recrutamento e seleção, gerando maior assertividade nas contratações. Identificou-se, ainda, que a cultura organizacional e o planejamento de carreira são fortemente impactados por essa metodologia, que contribui para uma gestão mais humanizada e eficaz. Conclui-se que a FOIL pode ser uma ferramenta complementar de grande valor para a área de Recursos Humanos, uma vez que proporciona aos gestores elementos adicionais de análise subjetiva e objetiva na tomada de decisões, promovendo maior coerência entre o perfil do candidato e os objetivos organizacionais.

**Palavras-chave**: Administração; FOIL; Recrutamento; Recursos Humanos; Seleção.



**Abstract**

This study investigates the integration of the Interdisciplinary Leadership Ontopsychological Training Methodology (FOIL) into Administration, focusing on the recruitment and selection process of people in pharmaceutical companies located in the city of Agudo/RS. This is a qualitative and descriptive research, whose objective is to understand how the application of the FOIL methodology can enhance the recognition of intuition and promote rationality in human resources decision-making processes. The data collection procedure was carried out through semi-structured interviews with leaders of two pharmaceutical companies in the city, one of which applies the FOIL methodology and the other which does not. The interviews were recorded, transcribed and analyzed based on the Thematic Analysis technique, with the support of an analytical framework that grouped the data into themes, cores of meaning and fragments of speech. The results indicate that the application of the FOIL methodology contributes to a greater perception of nonverbal communication and to the valorization of intuition at the time of recruitment and selection, generating greater assertiveness in hiring. It was also identified that the organizational culture and career planning are strongly impacted by this methodology, which contributes to a more humanized and effective management. It is concluded that FOIL can be a complementary tool of great value for the Human Resources area, since it provides managers with additional elements of subjective and objective analysis in decision-making, promoting greater coherence between the candidate's profile and the organizational objectives.

**Keywords**: Administration; FOIL; Human Resources; Recruitment; Selection.

[1] Graduanda em Administração pela Antônio Meneghetti Faculdade (AMF). E-mail: vanezbe@gmail.com

[2] Professora da Antônio Meneghetti Faculdade (AMF). Doutora em Ciências. E-mail: clauweber@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a aplicação da Metodologia FOIL — Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística — no campo da Administração, com foco na gestão de pessoas. O tema se insere na busca por métodos que promovam uma formação mais integral e humanista do gestor, capazes de alinhar competências técnicas à identidade e ao sentido existencial do sujeito no contexto organizacional.

A escolha do tema se justifica pela crescente demanda por abordagens administrativas que valorizem o ser humano em sua totalidade, indo além dos tradicionais modelos técnico-racionais. Em um cenário empresarial marcado por complexidade, competitividade e mudanças constantes, torna-se necessário investigar metodologias que favoreçam a tomada de decisões conscientes, eficazes e coerentes com a identidade do gestor e os propósitos da organização.

A pesquisa parte da seguinte problematização: de que forma a Metodologia FOIL pode contribuir para a formação do gestor e para a racionalidade da gestão de pessoas em empresas farmacêuticas? Como objetivos, busca-se compreender os fundamentos teóricos da Metodologia FOIL e analisar sua aplicabilidade na prática administrativa, especialmente no que tange ao processo de recrutamento e seleção de pessoas.



O estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e interpretativo, com recorte metodológico voltado à análise de entrevistas realizadas com líderes de duas empresas farmacêuticas localizadas na cidade de Agudo/RS — uma que aplica e outra que não aplica a Metodologia FOIL. O recorte teórico baseia-se na Ontopsicologia, ciência criada por Antonio Meneghetti, e em princípios da Administração voltados à gestão humanizada de pessoas.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A primeira apresenta os fundamentos da Metodologia FOIL e sua relação com a ciência Ontopsicológica. A segunda discute os pressupostos da Administração com foco na racionalidade da gestão de pessoas. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e, por fim, a última seção apresenta os resultados e análises obtidas, seguidos pelas considerações finais.

## A ONTOPSICOLOGIA E SUA RELAÇÃO COM A FOIL

A Ontopsicologia, desenvolvida pelo professor Antonio Meneghetti na década de 1970, parte de uma base transdisciplinar e propõe-se a investigar a estrutura e funcionamento da consciência humana, integrando conhecimento da filosofia, psicologia, física e biologia. Seu principal objetivo é o resgate da

identidade ontológica do ser humano, ou seja, a recuperação da capacidade de percepção da realidade a partir do seu núcleo essencial: o *Em Si Ôntico*.

Segundo Meneghetti (2013), o *Em Si Ôntico* é a instância originária do ser, a fonte da intuição e da leitura correta da realidade. É a partir do *Em Si Ôntico* que o ser humano pode realizar escolhas coerentes com sua natureza existencial, o que possibilita uma atuação ética, proativa e eficaz no mundo. Para o autor, o desvio da identidade ontológica ocorre quando o indivíduo se afasta do seu centro interno e passa a agir de forma alienada, influenciado por fatores exógenos e ideologias que não correspondem à sua natureza.

A Ontopsicologia propõe uma reeducação do aparato perceptivo humano. Esse processo passa pelo reconhecimento e superação de interferências psíquicas como o desvio de finalidade, a imagem do corpo e o inconsciente artificial, que distorcem a percepção da realidade e bloqueiam a atuação da identidade ontológica (MENEGHETTI, 2012). Estudos recentes reforçam a importância dessa abordagem integradora. Pesquisadores como Furlanetto e Arpini (2020) destacam a atualidade da Ontopsicologia ao propor um modelo de consciência capaz de articular o saber objetivo e a intuição existencial. Já Oliveira e Cardoso (2022) evidenciam a eficácia da Ontopsicologia em contextos de liderança e gestão, apontando que a leitura ontológica da realidade favorece processos decisórios mais éticos e sustentáveis.



A Metodologia FOIL – Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança – foi criada pelo mesmo autor como uma aplicação concreta dos princípios da Ontopsicologia para o desenvolvimento de líderes em contextos empresariais e institucionais. A FOIL visa formar sujeitos capazes de perceber e intervir na realidade de modo eficaz, ético e proativo, alinhando conhecimento técnico, sensibilidade humana e responsabilidade social. Trata-se de uma abordagem formativa que integra as dimensões cognitiva, afetiva e volitiva do ser humano, permitindo o despertar da identidade ontológica como critério para a leitura e intervenção no mundo (MENEGHETTI, 2011; FURLANETTO; LIMA, 2021).

No contexto contemporâneo, onde se observa uma crescente complexidade nos desafios sociais e organizacionais, a FOIL revela-se uma proposta inovadora por contemplar a formação integral do ser humano e estimular uma liderança fundada no valor da vida. Lima (2023) argumenta que a metodologia FOIL contribui para o fortalecimento da autonomia existencial dos sujeitos e para a construção de ambientes organizacionais mais conscientes, colaborativos e eficazes.

Assim, a Ontopsicologia, em articulação com a FOIL, oferece uma base teórica e metodológica sólida para o estudo e a prática da liderança como expressão da identidade ontológica do sujeito, promovendo não apenas o desempenho organizacional, mas o desenvolvimento integral do ser humano em sua historicidade concreta.

## A FOIL COMO METODOLOGIA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SUJEITO LÍDER

A Metodologia FOIL – Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança – constitui uma proposta formativa baseada na ciência Ontopsicológica, idealizada pelo professor Antonio Meneghetti, voltada à formação integral do sujeito e ao exercício de uma liderança consciente, ética e eficaz. Tal abordagem entende a liderança não apenas como uma função técnica ou uma competência gerencial, mas como a expressão existencial do sujeito que realiza sua identidade ontológica ao interagir com o mundo.

A FOIL propõe uma metodologia educacional interdisciplinar que promove a articulação entre saber técnico-científico, valores humanistas e intuição ontológica. Isso implica em considerar o sujeito em sua totalidade – como ser biológico, psicológico, social e existencial – capaz de atuar de modo responsável e proativo nos diversos contextos de sua vida (MENEGHETTI, 2011). Para Meneghetti (2011), o sujeito líder é aquele que reconhece sua própria finalidade existencial e conduz sua atuação de modo coerente com essa finalidade, realizando a própria historicidade com liberdade e eficácia.



Diferente de outras abordagens que concebem a liderança como habilidade adquirida exclusivamente por meio de técnicas comportamentais, a FOIL reconhece que o verdadeiro líder é aquele que atua a partir de sua identidade ontológica, sendo capaz de fazer uma leitura objetiva da realidade, livre de distorções psíquicas. Furlanetto e Lima (2021) destacam que essa metodologia estimula a autorreflexão profunda, a escuta da realidade e o autoconhecimento como pilares fundamentais para a liderança transformadora.

Além disso, a FOIL trabalha com a noção de formação ativa, na qual o sujeito é protagonista do próprio processo de aprendizagem, em oposição aos modelos tradicionais de ensino. Tal perspectiva está alinhada às tendências contemporâneas da educação, que valorizam metodologias centradas no sujeito, na experiência e na construção do saber a partir da vivência concreta (LIMA, 2023). Estudos recentes demonstram a eficácia da FOIL em contextos organizacionais, educacionais e comunitários. Oliveira e Cardoso (2022) observaram que indivíduos formados sob essa metodologia apresentam maior capacidade de tomada de decisão, resiliência frente aos desafios e consciência ética no exercício da liderança. Essa abordagem, portanto, tem se mostrado uma alternativa relevante frente à crise de valores e ao modelo técnico-instrumental dominante em muitas organizações.

A FOIL, enquanto metodologia aplicada favorece o florescimento de sujeitos mais conscientes de si e do impacto de suas ações no mundo, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa,

inteligente e ética. Sua proposta formativa transcende a lógica utilitarista da capacitação técnica e insere-se no campo da formação humana integral, na qual o saber, o fazer e o ser caminham em unidade.

## A LIDERANÇA ONTOPSICOLÓGICA

A liderança ontopsicológica é compreendida como a expressão mais autêntica da identidade do sujeito, ou seja, do modo singular como cada indivíduo realiza sua própria existência a partir da coerência entre pensamento, sentimento e ação. Fundamentada na ciência Ontopsicológica, essa concepção rompe com os modelos tradicionais de liderança baseados em padrões comportamentais ou em estilos predefinidos, propondo uma nova epistemologia: a liderança enquanto realização da finalidade ontológica do ser humano (MENEGHETTI, 2011; 2013).

Ao contrário das teorias clássicas, que frequentemente vinculam liderança à posse de carisma, autoridade ou competências técnicas, a Ontopsicologia propõe que o verdadeiro líder é aquele que atua a partir do próprio "eu autêntico", guiado pela consciência objetiva e em sintonia com a lógica da vida (a “finalidade real”). Isso significa que liderar, sob essa ótica, é viver em fidelidade à própria vocação existencial, realizando-se plenamente ao mesmo tempo em que contribui com a coletividade de forma responsável, eficaz e ética (FURLANETTO; LIMA, 2021).



No contexto atual, marcado por crises éticas, desumanização das relações e excesso de tecnicismo, a proposta de uma liderança baseada na identidade ontológica ressurge como uma alternativa potente e necessária. Lima (2023) observa que líderes formados sob essa abordagem tendem a apresentar maior congruência interna, clareza de propósito e capacidade de atuação propositiva, mesmo diante de cenários adversos.

A liderança ontopsicológica exige do sujeito um processo contínuo de autoconhecimento e autossuperação, de modo a reconhecer e superar condicionamentos psíquicos, ideológicos e sociais que possam desviar sua ação da lógica natural da vida. Esse processo é favorecido pela metodologia FOIL, que atua como instrumento formativo para o desenvolvimento da liderança integral.

Por meio da leitura objetiva da realidade, o líder ontopsicológico desenvolve a capacidade de discernimento, reconhecendo o que é funcional ou disfuncional à sua própria realização e à coletividade. Tal habilidade torna-se essencial em ambientes complexos, onde decisões éticas e eficazes precisam ser tomadas com rapidez e lucidez. Nesse sentido, Oliveira e Cardoso (2022) destacam que a formação ontopsicológica fortalece a autonomia, a responsabilidade e a capacidade de escuta ativa, competências fundamentais à liderança contemporânea.

Portanto, a liderança ontopsicológica não é uma técnica, mas uma forma de ser no mundo. Trata-se de uma liderança que nasce da identidade e se expressa por meio da liberdade responsável, orientada por uma inteligência que integra razão e intuição, técnica e ética, singularidade e coletividade. Nessa perspectiva, liderar é tornar-se causa consciente do próprio mundo, promovendo vida inteligente no ambiente em que se atua.

Diante da concepção de liderança como expressão da identidade ontológica, torna-se necessário repensar também os processos organizacionais nos quais essa liderança se insere e se manifesta, especialmente aqueles voltados à gestão de pessoas. O recrutamento e a seleção, enquanto etapas fundamentais para a constituição de equipes coesas e eficazes, devem ser compreendidos à luz dessa nova epistemologia, que valoriza a autenticidade do sujeito e sua sintonia com a finalidade da organização. Assim, a liderança ontopsicológica não apenas redefine o modo de atuar dos líderes, mas também demanda critérios mais refinados e humanos na escolha dos colaboradores, apontando para práticas seletivas que considerem competências subjetivas, como a inteligência emocional, a intuição e o alinhamento com valores existenciais.



## O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O processo de recrutamento e seleção de pessoas tem sido impactado por transformações nas formas de gestão e liderança, exigindo das organizações uma abordagem mais humanizada e estratégica. Nesse cenário, a inteligência emocional (IE) desponta como um critério relevante na escolha de profissionais capazes de lidar com ambientes complexos, incertos e colaborativos. Como afirmam Anvari *et al*. (2023), a IE tem influência significativa no comprometimento organizacional afetivo e na construção de relações de confiança entre trabalhadores e organizações, o que sugere sua importância desde o momento da seleção.

A literatura recente aponta para uma tendência de recrutamento orientado por competências emocionais, com o uso de ferramentas que avaliam aspectos como empatia, autocontrole, habilidades interpessoais e percepção emocional. Segundo Babalola *et al*. (2023), atributos de IE impactam diretamente a implementação eficaz das práticas de gestão de pessoas, sendo especialmente relevantes em contextos desafiadores como o da indústria da construção na Nigéria. Esses achados reforçam a necessidade de que os processos seletivos vão além da análise curricular, incorporando mecanismos avaliativos de competências subjetivas.

Nesse sentido, a integração de práticas como entrevistas baseadas em competências, dinâmicas que simulam situações emocionais e testes psicométricos se mostra cada vez mais comum

(PSICOSMART, 2024). Além disso, estudos demonstram que o uso da inteligência emocional como critério de seleção contribui para a formação de equipes mais engajadas, resilientes e de alta performance (EBR Consulting, 2025). Isso porque profissionais com maior IE tendem a se adaptar melhor a mudanças, manter relacionamentos interpessoais saudáveis e atuar com mais autonomia e responsabilidade.

A adoção de tecnologias baseadas em inteligência artificial (IA) também tem moldado o cenário do recrutamento. De acordo com o estudo de Sani e Eze (2024), algoritmos inteligentes são utilizados para realizar triagens curriculares, análises de compatibilidade e até mesmo simulações comportamentais. No entanto, os autores alertam para a necessidade de se preservar a ética e a transparência nesses processos, a fim de evitar a reprodução de vieses inconscientes.

A metodologia FOIL, ao enfatizar a subjetividade e a intuição como elementos essenciais para a escolha consciente de pessoas, está alinhada a essas tendências. Sua proposta de leitura da realidade e de valorização do ser humano como centro do processo de gestão amplia o entendimento sobre recrutamento, promovendo a seleção de indivíduos comprometidos com propósitos organizacionais, capazes de decisões intuitivas e conscientes. Dessa forma, a FOIL oferece uma base epistemológica que potencializa práticas seletivas mais assertivas e coerentes com os valores da organização e os desafios contemporâneos da Administração.



**Recrutamento e Seleção com Ênfase em Competências e Subjetividade**

Nos últimos anos, o processo de recrutamento e seleção tem evoluído para além da simples avaliação de habilidades técnicas, incorporando aspectos subjetivos e comportamentais dos candidatos. Estevam e Molteni (2020) destacam que o alinhamento entre os valores pessoais dos candidatos e a cultura organizacional é crucial para o sucesso a longo prazo, enfatizando a importância de estratégias que considerem a subjetividade no processo seletivo. Além disso, Duarte (2015) argumenta que a abordagem por competências permite uma análise mais profunda das capacidades individuais, considerando não apenas o conhecimento técnico, mas também as atitudes e valores que influenciam o desempenho no ambiente de trabalho.

A subjetividade também é abordada por Kleinberg e Raghavan (2018), que discutem o impacto dos vieses implícitos nas decisões de contratação. Eles propõem modelos teóricos para mitigar esses vieses, sugerindo que a conscientização e a estruturação dos processos seletivos podem levar a escolhas mais justas e eficazes. Essas perspectivas reforçam a necessidade de integrar métodos que considerem

tanto as competências técnicas quanto os aspectos subjetivos dos candidatos, alinhando-se à proposta da metodologia FOIL, que enfatiza a compreensão integral do indivíduo.

**Comunicação Não Verbal e Campo Semântico**

A comunicação não verbal desempenha um papel fundamental nas interações organizacionais, influenciando a percepção, a credibilidade e a eficácia da comunicação entre os membros da equipe. Faria e Nogueira (2022) ressaltam que elementos como gestos, expressões faciais e postura corporal são essenciais para a construção de relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Eles argumentam que a valorização da linguagem corporal pode melhorar a compreensão mútua e a coesão da equipe, contribuindo para um ambiente organizacional mais harmonioso.

Complementando essa visão, Oliveira *et al*. (2021) destacam que a comunicação não verbal é uma ferramenta estratégica na mediação de conflitos e na promoção de um clima organizacional positivo. Eles enfatizam que a consciência e o desenvolvimento das habilidades de comunicação não verbal podem aumentar a empatia e a colaboração entre os funcionários. Essas abordagens estão alinhadas com a metodologia FOIL, que reconhece a importância do campo semântico e da linguagem não verbal na compreensão profunda das interações humanas.



**Plano de Carreira e Sentido no Trabalho**

O conceito de plano de carreira tem sido ampliado para incluir não apenas a progressão hierárquica, mas também o desenvolvimento pessoal e o alinhamento com os valores individuais dos colaboradores. Dutra e Silva (2020) argumentam que as organizações devem oferecer oportunidades de crescimento que considerem as aspirações pessoais e o propósito de vida dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e significativo. Essa abordagem reconhece que o trabalho é uma extensão da identidade do indivíduo e que o desenvolvimento profissional deve estar alinhado com seus valores e objetivos pessoais.

Além disso, Baruch e Vardi (2016) introduzem o conceito de "carreira sustentável", que enfatiza a importância de equilibrar as demandas profissionais com o bem-estar e a realização pessoal. Eles sugerem que as organizações que promovem esse equilíbrio tendem a reter talentos e a fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Essas perspectivas estão em consonância com a metodologia FOIL, que valoriza a compreensão integral do indivíduo e a busca por um propósito significativo no trabalho.

**Cultura Organizacional como Sistema de Sentido**

A cultura organizacional é compreendida como um sistema de significados compartilhados que influencia o comportamento e as percepções dos membros da organização. Schein (2001) propõe um modelo que identifica três níveis de cultura: artefatos, valores e pressupostos básicos, destacando a importância de compreender esses níveis para efetuar mudanças culturais eficazes. Ele argumenta que os pressupostos básicos, muitas vezes inconscientes, moldam a forma como os membros percebem e interagem com o ambiente organizacional.

Complementando essa visão, Weick (1995) introduz o conceito de "sensemaking", que descreve como os indivíduos interpretam e dão sentido às experiências organizacionais. Ele enfatiza que a cultura organizacional é continuamente construída e reconstruída através das interações sociais e das interpretações individuais. Essas abordagens estão alinhadas com a metodologia FOIL, que reconhece a influência da cultura organizacional na formação da consciência individual e na tomada de decisões.

**Intuição como Competência Decisória**



A intuição tem sido reconhecida como uma competência valiosa na tomada de decisões organizacionais, especialmente em contextos complexos e incertos. Santos e Dacorso (2016) argumentam que a integração entre pensamento racional e intuitivo pode levar a decisões mais eficazes, destacando a importância de desenvolver a intuição como uma habilidade estratégica. Eles sugerem que a intuição permite uma compreensão mais holística das situações, facilitando respostas rápidas e adaptativas.

Além disso, Barbosa (2015) explora a relação entre a qualidade da informação e a intuição na tomada de decisões, sugerindo que a intuição pode complementar a análise racional, especialmente quando a informação é ambígua ou incompleta. Ele destaca que a intuição é influenciada pela experiência e pelo conhecimento tácito, sendo uma ferramenta valiosa para os gestores. Essas perspectivas estão em consonância com a metodologia FOIL, que valoriza a intuição como um meio de acessar conhecimentos profundos e autênticos na tomada de decisões.

A partir da articulação entre Ontopsicologia, Metodologia FOIL e liderança ontopsicológica, evidencia-se um novo paradigma de formação e atuação humana nos contextos organizacionais: aquele que integra ser, saber e fazer a partir da identidade ontológica do sujeito. Com base nesse referencial teórico, apresenta-se, a seguir, a metodologia adotada para a realização da presente pesquisa.

## METODOLOGIA

O presente estudo foi estruturado por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, com o intuito de compreender a integração da metodologia FOIL à Administração, visando aprimorar a racionalidade dos recursos humanos em empresas farmacêuticas localizadas em Agudo/RS. Essa escolha metodológica se justifica pela complexidade do fenômeno em análise, que envolve aspectos culturais e comportamentais, permitindo uma visão holística das práticas organizacionais. Conforme defendido por autores como Sandelowski (2022) e Colorafi e Evans (2023), esse tipo de abordagem é apropriada para explorar percepções e experiências subjetivas em contextos específicos. Complementando a pesquisa descritiva visa identificar e transcrever as características de determinado cenário, sendo empregada quando a finalidade é analisar um grupo, seus valores, características ou mesmo situações que envolvam sua cultura (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013).

A pesquisa qualitativa foi adotada com o objetivo de captar a riqueza dos significados e das percepções dos gestores das empresas farmacêuticas em relação ao processo de recrutamento e seleção de pessoas. Assim, o enfoque qualitativo possibilitou a coleta de dados que vão além dos números, buscando entender as experiências, desafios e práticas que permeiam a integração da metodologia FOIL com a Administração.



Neste sentido, o método qualitativo, conforme destacado por autores como Braun e Clarke (2006), foi utilizado para explorar as percepções dos entrevistados sobre o impacto da metodologia FOIL em suas práticas de gestão de recursos humanos. Para isso, foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturadas com líderes de duas empresas farmacêuticas localizadas em Agudo/RS, o que possibilitou flexibilidade e aprofundamento nos temas emergentes ao longo das conversas. A entrevista semiestruturada tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta, ou seja, o entrevistado pode responder livremente (GIL, 2010). A escolha se justifica pela capacidade deste tipo de instrumento acessar discursos aprofundados e subjetivos (NOWELL *et al*., 2022).

O instrumento de coleta foi cuidadosamente elaborado, incluindo perguntas que visavam investigar a percepção dos gestores sobre a metodologia FOIL e sua aplicabilidade na prática de Recursos Humanos. Para garantir a sinceridade das respostas e a confidencialidade dos participantes, as entrevistas foram realizadas de forma anônima e respeitaram as diretrizes éticas da pesquisa, tendo sido submetidas previamente ao Comitê de Ética. Para a realização das entrevistas, foram criados acessos a reuniões no *GoogleMeet,* e as mesmas foram gravadas em um drive.

A análise dos dados foi pautada na metodologia da Análise Temática, que permite identificar

padrões e temas recorrentes nas narrativas dos entrevistados (BRAUN; CLARKE, 2006). A análise dos dados seguiu as sete etapas da Análise Temática, conforme descritas por Dias e Mishima (2023) e fundamentadas em Braun e Clarke (2006): (1) Familiarização com os dados, (2) Codificação inicial, (3) Busca por temas, (4) Revisão dos temas, (5) Nomeação dos temas, (6) Redação do relatório final e (7) Validação.

Na etapa de familiarização dos dados as entrevistas foram transcritas e sofreram várias leituras para que a pesquisadora se aprofundasse nos dados, buscando fazer anotações iniciais e identificar temas comuns entre os entrevistados que chamassem atenção. Na etapa de codificação inicial a pesquisadora já pode identificar códigos/temas relevantes. Posteriormente esses temas iniciais foram agrupados, pois tinham padrões de sentido mais amplos que representam aspectos importantes da pesquisa. Essa etapa de busca por temas o objetivo é encontrar conexões entre os códigos. Na revisão dos temas os temas iniciais foram refinados, a pesquisadora fez uma revisão nos dados buscando sustentação dos temas e se os mesmos são coerentes com o objetivo da pesquisa. Para auxiliar na realização das etapas de análise dos dados foi utilizado um quadro com quatro colunas (Quadro 1).

Os temas emergentes da pesquisa receberam as denominações de: processo de recrutamento e seleção; comunicação não verbal; plano de carreira; cultura organizacional e a intuição como pilar de apoio no processo de recrutamento e seleção. Para a Redação do relatório final foi elaborada uma narrativa clara e coerente sobre os temas identificados, com apoio dos fragmentos e relação com a teoria. Na etapa da validação a pesquisadora revisitou todas as anotações iniciais, bem como assistiu novamente as entrevistas gravadas, a fim de buscar a confirmação das suas interpretações.



**Quadro 1 - Estrutura do quadro de análise**

| Tema | Núcleo de sentido | Unidade de contexto | Unidade de registro/Fragmento |
|---|---|---|---|
| Identificação dos códigos/temas relevantes | Registro da percepção dos significados e sentidos construídos a partir da realidade expressa nas falas de cada entrevistado. | Consiste registrar com um comentário do entrevistado que inclui as impressões e interpretações do pesquisador sobre aquele núcleo de sentido. | Transcrição literal das falas que dão base ao tema. |

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Dias e Mishima (2023).

Para a definição da amostra, buscou-se estudar empresas do setor farmacêutico da cidade de Agudo/RS, adotando como critério a escolha de empresas com aproximadamente o mesmo número de colaboradores. Além disso, foi definido que uma das empresas deveria possuir liderança com conhecimento e aplicabilidade da metodologia FOIL, enquanto a outra não deveria utilizar essa abordagem.

A participação de ambas visou viabilizar uma análise comparativa dos impactos e desafios relacionados à aplicação (ou não) da metodologia FOIL na prática da Administração, entendendo que a

comparação é um procedimento essencial em pesquisas qualitativas para identificar padrões e diferenças relevantes (GIL, 2010; RAGIN, 1987). Essa escolha permite estabelecer uma comparação entre os contextos, considerando os prós e contras da aplicação da metodologia.

Dessa forma, participaram da pesquisa duas empresas farmacêuticas da cidade, uma que emprega a metodologia FOIL e outra que não a utiliza. Após a realização das análises individuais, foi essencial proceder à integração e comparação dos dados, identificando padrões e diferenças significativas entre as percepções dos participantes.

Esse processo envolveu examinar os temas emergentes de cada entrevista, compreender como os núcleos de sentido se relacionam nos diferentes contextos, analisar os comentários descritivos que contextualizam os fragmentos dos dados e, por fim, sintetizar todas as informações em uma interpretação abrangente do fenômeno estudado. Essa abordagem permitiu capturar nuances das experiências individuais, bem como revelar percepções mais profundas da integração da metodologia FOIL à Administração.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES



A análise individual das entrevistas permitiu a identificação de aspectos subjetivos e objetivos que caracterizam a atuação dos gestores no contexto estudado. Cada um dos entrevistados revelou elementos importantes que evidenciam a presença — implícita ou explícita — da metodologia FOIL em suas práticas administrativas. A seguir, apresentamos os principais achados por entrevistado.

### Análise individual dos entrevistados conforme os temas emergentes da pesquisa

#### *Entrevistado 1*

O Entrevistado 1, representante de uma rede farmacêutica com sede em Sobradinho (RS), apresenta uma série de desafios e estratégias relacionados ao processo de recrutamento e seleção, cultura organizacional e uso da intuição como ferramenta de decisão.

- **Recrutamento e Seleção**

O entrevistado relata que não realiza o processo seletivo em primeira pessoa, exceto em cargos específicos, como de gestores e farmacêuticos, o que dificulta a escolha de candidatos adequados. O alto

índice de *turnover* é uma constante, como ele menciona: "*Todos os dias temos vagas full time abertas. [...] é sempre difícil encontrar alguém que tenha [...] a gente tenta trabalhar pessoas para que durem mais, cada vez é mais complicado*".

Essa dificuldade expressa na fala evidencia um descompasso entre as exigências da organização e os perfis profissionais disponíveis no mercado, o que pode ser compreendido à luz de Meneghetti (2011), quando destaca a importância da leitura do sujeito na sua intencionalidade, no seu projeto de vida e na sua autoconstrução em sintonia com o contexto organizacional. A ausência desse olhar mais profundo no recrutamento contribui para a seleção de profissionais que não compartilham da identidade e propósito da empresa, acarretando em baixa permanência e altos índices de rotatividade.

Além disso, segundo Vieira (2009), a metodologia FOIL oferece instrumentos para identificar as potencialidades do indivíduo em consonância com o projeto da organização. Quando essa identificação não é feita de forma eficaz, como no caso relatado, o processo seletivo se torna mais frágil, comprometendo o engajamento e a permanência dos colaboradores. Essa perspectiva também é reforçada por Libâneo (1994), ao enfatizar que a prática pedagógica — aqui entendida como processo formativo dentro da gestão de pessoas — deve buscar a coerência entre a subjetividade do indivíduo e os objetivos institucionais. Portanto, o desafio relatado pelo entrevistado está diretamente ligado à ausência de um processo seletivo fundamentado em critérios ontopsicológicos, que levem em consideração o nexo entre indivíduo e organização desde o início da contratação.



- **Comunicação não verbal**

Quando participa diretamente da seleção, o entrevistado utiliza sua percepção organísmica e a observação proxêmica-cinésica para avaliar os candidatos: *"Cuido muito a comunicação proxêmica-cinésica, como ele se comporta diante das perguntas [...] consigo sentir o organismo vibrar"*.

Esse tipo de percepção está diretamente alinhado à base da Ciência Ontopsicológica, especialmente naquilo que Meneghetti (2013) destaca como sendo a leitura organísmica — uma capacidade natural do ser humano de captar, por meio de seu organismo, os sinais emitidos pelo outro, percebendo a congruência ou dissonância entre sua fala e seu comportamento não verbal. A observação da comunicação proxêmica-cinésica permite captar sinais que indicam a autenticidade do sujeito, indo além das palavras e discursos elaborados, oferecendo ao gestor uma leitura mais precisa da identidade real do candidato.

Essa habilidade perceptiva está intimamente relacionada à metodologia FOIL, que, segundo Vieira (2009), instrumentaliza o gestor para desenvolver uma leitura acurada do comportamento

humano, permitindo detectar com mais clareza a adequação do sujeito à função proposta. Isso confere maior profundidade ao processo seletivo, uma vez que possibilita identificar a coerência entre a aparência e a essência do indivíduo — aspecto que também se conecta ao que Libâneo (1994) aponta como a importância da mediação entre os saberes subjetivos e os objetivos pedagógicos (ou organizacionais), ampliando a capacidade de escolha consciente e eficaz dentro da gestão de pessoas.

- **Plano de carreira e retenção de talentos**

O entrevistado relata que a retenção de talentos é um desafio recorrente na organização, especialmente pela dificuldade dos colaboradores em compreender e se engajar com o plano de carreira disponível: *"As pessoas não enxergam o plano de carreira e, mesmo quando colocamos metas muito claras, não conseguem atingir. [...] Há uma falta de protagonismo".*

Esse cenário dialoga diretamente com a abordagem de Dutra e Silva (2020), que destacam a importância de um plano de carreira que vá além da progressão hierárquica, promovendo o desenvolvimento pessoal e o alinhamento com os valores individuais dos colaboradores. Para os autores, quando os funcionários não percebem essas conexões entre o crescimento profissional e seu propósito de vida, há menor engajamento e uma maior propensão à rotatividade. O depoimento do gestor reforça essa constatação: mesmo com metas claras, os colaboradores não conseguem mobilizar esforços para alcançá-las, o que pode ser interpretado como ausência de sentido no trabalho.



Essa dificuldade também pode estar relacionada à ausência de uma visão de carreira sustentável, conforme conceituada por Baruch e Vardi (2016), que defendem que a retenção de talentos depende do equilíbrio entre demandas profissionais, bem-estar e realização pessoal. Quando o ambiente organizacional não favorece esse equilíbrio, mesmo colaboradores tecnicamente competentes tendem a se desmotivar. Isso evidencia a necessidade de políticas internas que levem em conta não apenas resultados imediatos, mas a construção de trajetórias significativas para os indivíduos.

Tais ideias estão em consonância com os princípios da Ciência Ontopsicológica e da metodologia FOIL, conforme explicita Meneghetti (2013), ao afirmar que o indivíduo realiza-se plenamente quando atua em sintonia com sua identidade ontológica. Se o plano de carreira não favorece essa sintonia, perde-se a dimensão existencial do trabalho, o que reduz o comprometimento e a permanência do colaborador. Por isso, como destaca Vieira (2009), é fundamental que a organização promova um processo de autoconhecimento e descoberta vocacional, permitindo que o colaborador compreenda seu papel no coletivo e encontre sentido em suas funções diárias.

- **Cultura organizacional**

A cultura organizacional, segundo a Metodologia FOIL, é compreendida como um campo simbólico que influencia a constituição da consciência dos sujeitos e a forma como eles interpretam, vivenciam e atuam no ambiente institucional. Lima (2020) destaca que a cultura é um sistema de significações historicamente construído que orienta práticas, expectativas e decisões, sendo, portanto, um elemento estratégico na compreensão das organizações como espaços de disputa de sentidos.

Nesse contexto, a fala do entrevistado — *"Possuímos nosso código de ética, nossos pilares, nossa missão, visão, nossa cultura está toda ali"* — revela a presença de elementos culturais institucionalizados, expressos por meio de documentos e discursos formais. Esses componentes representam os artefatos visíveis da cultura, que comunicam os valores assumidos pela organização e funcionam como referências para os comportamentos desejáveis.

Entretanto, o mesmo entrevistado afirma: *"estou saindo para trabalhar na loja do Joãozinho, para ganhar menos e trabalhar de segunda à sexta"*, o que revela uma tensão entre os valores proclamados e as condições concretas de trabalho. A decisão de saída, mesmo diante de uma cultura organizacional aparentemente bem estruturada, sugere que o pertencimento simbólico não se sustenta apenas por declarações institucionais, mas depende também da experiência subjetiva do trabalhador e de sua leitura sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.



Esse movimento confirma a proposta de Lima (2020), para quem a cultura organizacional deve ser analisada não apenas como uma estrutura formal, mas como um espaço no qual o sujeito interpreta e negocia sentidos, diante de condições objetivas que nem sempre coincidem com os discursos institucionais. A Metodologia FOIL, ao considerar a articulação entre o campo simbólico e as condições materiais de existência, permite compreender por que, mesmo em contextos organizacionais com forte identidade institucional, os sujeitos podem optar por outros caminhos — guiados por sentidos que fazem mais sentido em sua totalidade existencial.

- **Intuição como ferramenta decisória**

O uso da intuição se destaca como um elemento relevante nas decisões internas da organização, especialmente no que se refere às promoções. O entrevistado afirma: *"eu consigo olhar e sentir aquela pessoa e saber se vai dar certo no cargo ou não",* e ainda: *"quando tem brilho no olho é difícil errar também"*. Essas falas apontam para um tipo de decisão que não se ancora apenas em critérios técnicos ou formais, mas na experiência prática e na percepção subjetiva construída no cotidiano.

Essa perspectiva encontra respaldo na Metodologia FOIL, conforme descrita por Lima (2020), ao considerar que a ação dos sujeitos no campo organizacional não se limita à racionalidade instrumental. Ao contrário, ela envolve a articulação entre o campo simbólico, a subjetividade e as condições objetivas de existência. A leitura do "brilho no olho" e o "sentir que vai dar certo" não são meras impressões aleatórias, mas formas de interpretação construídas socialmente, validadas pela experiência e enraizadas na cultura da organização.

Como Lima (2020) destaca o sujeito, ao tomar decisões, mobiliza saberes que emergem de sua trajetória no campo e das relações simbólicas que estabelece. Nesse sentido, a intuição se configura como uma forma legítima de conhecimento, vinculada à vivência e ao reconhecimento de padrões subjetivos que escapam às métricas convencionais. A FOIL reconhece essa capacidade interpretativa como parte do processo decisório, pois entende que os sujeitos são atravessados por múltiplas determinações e que suas escolhas são construídas na articulação entre o vivido, o sentido e a prática.

***Entrevistado 2***



O Entrevistado 2 atua há mais de três décadas na gestão da Empresa 2 e demonstra uma condução bastante pessoal e intuitiva no processo de recrutamento e seleção, destacando que ele mesmo realiza essa etapa quando necessário: *"Eu sou o RH da minha empresa há 34 anos"*. As seleções são pontuais e ocorrem apenas quando há real necessidade, como a abertura de nova filial ou desligamento por aprovação em concurso público.

- **Recrutamento e seleção**

O processo de recrutamento e seleção relatado pelo entrevistado demonstra uma postura estratégica e consciente em relação às necessidades da organização. Ele afirma: *"Eu vou contratar uma pessoa para o setor específico, com as características que o setor precisa"*, evidenciando que sua decisão está sustentada por uma leitura criteriosa da posição e de suas exigências. Essa abordagem corresponde à noção de captação alinhada ao campo organizacional, em que as escolhas não são neutras, mas atravessadas por sentidos construídos socialmente.

Segundo Lima (2020), à luz da Metodologia FOIL, a tomada de decisão no contexto organizacional envolve a articulação entre as condições objetivas do campo, a subjetividade do sujeito e os elementos simbólicos que orientam sua prática. Nesse caso, o entrevistado demonstra mobilizar um repertório interpretativo que reconhece as especificidades do setor, indicando que a seleção de pessoas

não se baseia apenas em critérios técnicos, mas também na leitura das demandas simbólicas e práticas da função.

Essa leitura ativa do campo é essencial na FOIL, pois pressupõe que o sujeito é capaz de identificar e interpretar os signos que estruturam a cultura organizacional, projetando no ato de contratar não apenas um perfil técnico, mas também um pertencimento simbólico à lógica da organização. A descrição minuciosa da vaga e a busca por características alinhadas ao setor revelam uma prática decisória situada, orientada por uma compreensão integrada do contexto.

Além disso, como destaca Lima (2020), a decisão organizacional é um ato de interpretação que considera o lugar que o sujeito ocupa no campo e a forma como ele compreende as exigências e os sentidos compartilhados no coletivo. Assim, o ato de selecionar alguém para um setor específico vai além da operacionalidade: ele envolve uma aposta simbólica, uma leitura sobre o que é necessário para manter a coesão e o funcionamento dentro de determinada cultura organizacional.

Portanto, o processo de recrutamento relatado se inscreve no modo de agir compatível com a FOIL, na medida em que demonstra consciência das necessidades organizacionais, interpretação ativa das demandas do campo e um olhar estratégico que articula técnica e sentido na tomada de decisão.



- **Comunicação não verbal**

O relato do entrevistado evidencia que elementos comportamentais e simbólicos, como a comunicação não verbal e os valores familiares, desempenham papel decisivo no processo de seleção de candidatos. Ao afirmar: *"Quando a pessoa não tem transparência, e a pessoa não tem caráter [...]. Aí a entrevista vai toda por água abaixo"*, ele revela que aspectos subjetivos, expressos por gestos, atitudes e percepções interpessoais, são determinantes na leitura do perfil do candidato. Essa sensibilidade interpretativa está em consonância com a perspectiva da Metodologia FOIL, conforme desenvolvida por Lima (2020), que compreende a decisão como resultado de um processo interpretativo complexo, em que o sujeito lê sinais e significados a partir do campo simbólico.

A FOIL reconhece que o sujeito atua imerso em um campo de forças sociais e simbólicas, e que sua prática é orientada por significados que ultrapassam os critérios técnicos ou formais. A leitura da comunicação não verbal, portanto, não é um recurso periférico, mas parte de uma interpretação mais ampla do comportamento, em que o sujeito busca signos de autenticidade, coerência e pertencimento. Como reforça Lima (2020), a tomada de decisão é construída na articulação entre a experiência vivida, os valores internalizados e a leitura do contexto organizacional.

Outro ponto enfatizado pelo entrevistado é a relevância da filiação como critério de avaliação: *"Pra mim as coisas mais importantes de um currículo, além da formação, é a filiação [...]. Se tu conhece os pais, tu conhece já os valores da pessoa"*. Essa lógica se fortalece pelo fato de a empresa estar situada em uma cidade pequena, onde os vínculos comunitários moldam os critérios de confiança e reputação. Na visão da FOIL, esses vínculos não são apenas relações pessoais, mas operadores simbólicos que estruturam o campo e conferem sentido às decisões. O pertencimento a determinada família ou rede local é interpretado como sinal de alinhamento ético e valorativo, funcionando como um marcador de identidade e adequação ao coletivo.

Assim, o processo decisório descrito pelo entrevistado está profundamente ancorado em práticas de leitura simbólica, nas quais o corpo, a história familiar e a reputação funcionam como códigos interpretativos. Esses códigos, por sua vez, fazem parte de uma cultura organizacional viva e relacional, que reconhece o sujeito como um ser inserido em múltiplas tramas de sentido — exatamente como postula a abordagem da FOIL.

- **Plano de carreira e retenção de talentos**



O entrevistado rejeita a adoção de um plano de carreira rígido e formalizado, expressando preocupação com os efeitos que esse tipo de estrutura pode provocar na gestão de pessoas: *"A pior coisa que existe é você prometer algo e depois não cumprir"*. Em sua prática, ele opta por valorizar o desempenho individual de forma mais flexível, alinhando promoções e crescimento à observação direta das entregas e do comportamento no cotidiano organizacional. Essa abordagem evidencia uma leitura crítica sobre os dispositivos normativos, priorizando relações construídas na vivência concreta do trabalho e na confiança interpessoal.

Essa visão encontra ressonância nos pressupostos da Metodologia FOIL, conforme sistematizada por Lima (2020), que reconhece o campo organizacional como um espaço simbólico, permeado por disputas, expectativas e interpretações subjetivas. A recusa de um plano de carreira estruturado não indica ausência de critérios, mas sim a preferência por uma lógica de reconhecimento construída na dinâmica do campo — onde o sujeito, por meio de sua trajetória, performance e relações, conquista posições e capital simbólico. A decisão de evitar promessas formais e inflexíveis pode ser compreendida, portanto, como uma tentativa de preservar a coerência entre discurso e prática, evitando rupturas de sentido que fragilizem a confiança.

De acordo com Lima (2020), o campo organizacional é estruturado por relações de poder, por representações e pela historicidade das práticas, e os sujeitos atuam dentro dessas coordenadas buscando

reconhecimento, pertencimento e legitimidade. O crescimento na carreira, sob esse prisma, não se dá apenas por mérito técnico, mas pela capacidade do sujeito de ler o campo, agir estrategicamente e sustentar relações de confiança e valor. Assim, a valorização do desempenho individual narrada pelo entrevistado não é meramente pragmática, mas está vinculada a uma lógica simbólica em que o reconhecimento emerge como forma de retenção e de construção de sentido.

Essa estratégia também revela uma preocupação com a gestão da expectativa, elemento central na manutenção do engajamento. A promessa de um caminho fixo pode gerar frustração quando não cumprida, afetando a percepção de justiça e o vínculo subjetivo com a organização. A FOIL reconhece que esse vínculo é atravessado pela linguagem, pelas ações e pelos sentidos que os sujeitos atribuem às experiências organizacionais, sendo, portanto, fundamental considerar os efeitos simbólicos das políticas de gestão.

- **Cultura organizacional**

A cultura organizacional da empresa é descrita como sólida e baseada em valores como profissionalismo, humildade e caráter: “Humildade, caráter, profissionalismo e transparência são essenciais”. Essa estrutura valorativa evidencia um ambiente organizacional coerente com os princípios da Ontopsicologia, que reconhece a importância da identidade ontológica como critério para a atuação ética e eficaz do sujeito. Nesse sentido, a presença de valores humanistas e a ênfase em relações transparentes e autênticas expressam uma cultura que favorece a leitura objetiva da realidade e a manifestação do "eu autêntico", como propõe Meneghetti (2013). Além disso, tal ambiente está alinhado à proposta da Metodologia FOIL, que busca formar líderes capazes de integrar saber técnico e sensibilidade humana, promovendo contextos organizacionais mais conscientes, colaborativos e éticos (FURLANETTO; LIMA, 2021; LIMA, 2023).



- **Intuição como ferramenta decisória**

Por fim, o entrevistado demonstra confiar em sua intuição como critério de desempate entre candidatos com competências semelhantes, além de buscar referências anteriores: “Separar esses candidatos em A, B, ou C, seria a buscar referências em outras empresas que a pessoa trabalhou, ajudaria”. Tal postura pode ser relacionada à concepção de Meneghetti (2021), que define a intuição como a “capacidade que o homem líder possui de saber ler a realidade [...], e encontrar a solução ideal para cada momento”. Nesse sentido, ao recorrer à intuição para decisões mais refinadas, o gestor revela

uma prática alinhada aos princípios da Ontopsicologia e da metodologia FOIL, que reconhecem a intuição objetiva como uma faculdade essencial do líder ontopsicológico.

Trata-se de uma leitura imediata e não mediada da realidade concreta, orientada por um centro de identidade psíquica íntegro, capaz de identificar a melhor escolha mesmo entre alternativas tecnicamente similares (FURLANETTO; LIMA, 2021; LIMA, 2023). A articulação entre intuição e experiência evidencia, assim, um processo decisório mais integrado, consciente e humanizado.

## Análise temática comparativa dos dados

### *Processo de recrutamento de seleção*

A análise temática do processo de recrutamento e seleção revela diferenças significativas entre as práticas adotadas pelos entrevistados. O Entrevistado 1 conduz o processo por meio do setor de Recursos Humanos da empresa, utilizando ferramentas e estratégias técnicas convencionais. Já o Entrevistado 2 conduz todas as etapas de forma direta e pessoal, assumindo integralmente a responsabilidade pela escolha dos candidatos, com base em critérios próprios e em sua experiência acumulada.



Essa diferença evidencia dois paradigmas distintos: um modelo mais técnico-operacional e outro mais experiencial e intuitivo, em que o gestor atua como sujeito ativo e central no processo decisório. Essa segunda abordagem se aproxima da metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança), que propõe a atuação direta do líder na identificação de talentos, com base em critérios que transcendam a análise curricular ou técnica, privilegiando a percepção da identidade e potencialidade real do candidato (FURLANETTO; LIMA, 2021).

De acordo com Lima (2023), a FOIL compreende o processo de recrutamento e seleção como uma etapa estratégica na formação de equipes de alta performance, onde o líder, por meio de uma leitura ontológica do outro, é capaz de reconhecer a vocação e o nexo existencial do candidato em relação à função proposta. Nesse sentido, o procedimento técnico de RH pode ser útil na triagem inicial, mas é a intervenção direta do líder — como faz o Entrevistado 2 — que permite a identificação do profissional com real aderência ao projeto da organização e ao papel a ser desempenhado.

Além disso, Meneghetti (2021) reforça que o verdadeiro líder é aquele que possui a capacidade de identificar a lógica interna da realidade e reconhecer o elemento adequado para o momento e contexto certos. Essa visão se traduz, no campo do recrutamento e seleção, na habilidade de captar além do visível, integrando dados objetivos com uma leitura subjetiva e imediata do candidato. Assim, a

comparação entre os entrevistados revela uma tensão entre modelos tradicionais e uma abordagem mais alinhada à Ontopsicologia, que valoriza a centralidade do líder e sua intuição objetiva como elementos fundamentais na formação de equipes coerentes e eficazes.

***Comunicação não verbal***

A análise da temática da comunicação não verbal evidencia abordagens distintas por parte dos entrevistados quanto à percepção e uso dessa forma de linguagem durante o processo de recrutamento e seleção. O Entrevistado 1, com formação na metodologia FOIL, demonstra aplicar conscientemente os fundamentos da Ontopsicologia, utilizando a observação do comportamento não verbal como uma ferramenta de leitura do inconsciente do candidato. Esse tipo de observação — incluindo reações corporais e sinais involuntários — serve como critério para interpretar a intencionalidade da pessoa entrevistada, conforme proposto por Meneghetti (2021), que afirma que "o inconsciente fala através do corpo" e que é por meio dele que se manifesta a verdadeira motivação do sujeito.

Essa prática reflete a aplicação da intuição objetiva, conforme descrita por Furlanetto e Lima (2021), que enfatizam a capacidade do líder em reconhecer, por vias não discursivas, a presença de nexo entre o candidato e o papel profissional que lhe seria confiado. Assim, a análise do comportamento não verbal, no contexto FOIL, não é apenas complementar, mas essencial para identificar o real potencial e a autenticidade do indivíduo frente à função.



Já o Entrevistado 2, embora não utilize explicitamente a metodologia FOIL, adota uma postura investigativa e experiencial, atribuindo grande valor ao contato direto e à observação comportamental dos candidatos. Sua atuação prática e pessoal, especialmente em entrevistas presenciais, revela uma preocupação em perceber além do currículo, buscando coerência entre discurso e atitude — o que, segundo Lima (2023), é um dos pilares da atuação do líder na construção de equipes de alta performance.

Ambas as posturas evidenciam a importância da comunicação não verbal como recurso central no processo seletivo, seja por uma via técnica e estruturada, seja por uma leitura empírica e experiencial. Em ambos os casos, há o reconhecimento de que a linguagem do corpo transmite dados essenciais sobre a verdade do candidato, indo além daquilo que é dito.

Além disso, como destaca Madruga (2023), a cultura organizacional se consolida a partir da coerência entre os valores da empresa e as atitudes dos seus líderes. A forma como os entrevistadores percebem e interagem com os candidatos — atentos às sutilezas comportamentais — reforça o tipo de

cultura que pretendem cultivar: uma cultura baseada na verdade, na presença ativa do líder e na escolha de pessoas que estejam em real consonância com o propósito da organização.

***Plano de Carreira***

A análise temática referente ao plano de carreira evidencia abordagens distintas por parte dos entrevistados. O Entrevistado 1 relata possuir um plano estruturado e formalmente aplicado dentro da organização, o que demonstra uma tentativa de institucionalizar caminhos de desenvolvimento profissional. Essa prática se alinha à noção de previsibilidade organizacional e oferece aos colaboradores uma visão clara de possibilidades de crescimento, contribuindo para a retenção de talentos.

Por outro lado, o Entrevistado 2 apresenta uma perspectiva crítica em relação à rigidez do plano de carreira. Ele afirma não adotar essa estrutura de maneira formal, por considerá-la limitante. No entanto, suas ações revelam uma aplicação prática e mais flexível desse conceito, valorizando o mérito, a entrega e o esforço individual como critérios de crescimento dentro da empresa. Essa postura está próxima da concepção de meritocracia, que, segundo Lima (2023), é um dos elementos que contribuem para a formação de equipes de alta performance, ao estimular a corresponsabilidade e o protagonismo profissional.



Ainda que com formatos distintos, ambas as práticas demonstram preocupação com o desenvolvimento de pessoas — seja por meio de estruturas formalizadas, seja por mecanismos mais dinâmicos de reconhecimento e valorização. Nesse ponto, pode-se considerar que ambas as abordagens refletem, em diferentes intensidades, os princípios da Ontopsicologia aplicados à gestão de pessoas, conforme descrito por Meneghetti (2021): a liderança deve ser capaz de reconhecer o nexo vocacional dos indivíduos e promover sua realização dentro da organização.

Complementarmente, a prática de valorização individual adotada pelo Entrevistado 2 dialoga com o que Furlanetto e Lima (2021) descrevem como "formação de nexo entre pessoa e papel profissional", em que a posição ocupada pelo colaborador não é determinada exclusivamente por sua formação técnica ou tempo de casa, mas sim pela sua capacidade de corresponder, com eficácia, à realidade da função desempenhada.

Por fim, como observa Madruga (2023), é na coerência entre discurso, valores e ações dos líderes que se estrutura a cultura organizacional sólida e sustentável. Nesse sentido, ainda que suas abordagens sobre plano de carreira sejam diferentes, ambos os entrevistados demonstram uma

preocupação genuína com a valorização do colaborador, respeitando a dinâmica própria de suas organizações e buscando fortalecer uma cultura de desenvolvimento humano orientado para resultados.

***Cultura Organizacional***

A análise da cultura organizacional revelou que ambos os entrevistados reconhecem e valorizam fortemente a presença de uma cultura institucional bem definida em suas organizações. O Entrevistado 1 estrutura essa cultura com base em um código de ética, missão e valores claros, formalizando os pilares que sustentam a convivência e a performance organizacional. Essa prática está alinhada à perspectiva de Madruga (2023), para quem a cultura organizacional é o centro de gravidade das empresas, sendo a principal referência para orientar decisões e comportamentos dentro da organização.

O Entrevistado 2, embora também afirme possuir uma cultura organizacional sólida, adota uma abordagem mais simbólica e personalizada. Sua atuação é pautada nos valores do profissionalismo, caráter e humildade. Ao perceber um desalinhamento entre o comportamento de um colaborador e a cultura da empresa, realiza encontros individuais, utilizando analogias como a dos "três cristais" para ilustrar o estágio de desenvolvimento profissional e o grau de compatibilidade do colaborador com os princípios da organização.



Essa prática evidencia uma compreensão subjetiva e dinâmica da cultura organizacional, que transcende os aspectos formais e se manifesta na forma como os líderes se relacionam com seus colaboradores. Essa abordagem se aproxima da concepção de Meneghetti (2020), que defende que o sucesso organizacional está vinculado à honestidade e humildade, além da necessidade de ajustar continuamente comportamentos de acordo com a identidade da pessoa e o interesse econômico existencial da empresa. Nesse contexto, falar o óbvio — isto é, comunicar de forma clara e direta o que se espera do outro — torna-se essencial para garantir que a cultura seja compreendida e vivida no cotidiano da organização.

Além disso, o acompanhamento periódico dos colaboradores, como o realizado pelo Entrevistado 1, demonstra coerência com o que Furlanetto e Lima (2021) apontam como essencial para a consolidação de uma liderança efetiva: a capacidade de promover um nexo entre a identidade do indivíduo e sua função dentro da organização, fortalecendo o senso de pertencimento e a construção de uma cultura viva e evolutiva.

Assim, embora utilizem formas diferentes de implementação e monitoramento, ambos os líderes expressam um forte compromisso com a consolidação de uma cultura organizacional coerente com os princípios que norteiam suas práticas de gestão.

***A Intuição como pilar de apoio no processo de recrutamento e seleção***

A análise temática revela que a intuição é um recurso valorizado por ambos os entrevistados no processo de recrutamento e seleção, ainda que utilizada de formas distintas. O Entrevistado 1 afirma utilizar a intuição de maneira direta para tomar decisões, enquanto o Entrevistado 2 recorre a ela em situações específicas, como critério de desempate entre candidatos com competências semelhantes, complementando com a checagem de referências anteriores. Esses achados indicam que, mesmo partindo de experiências e formações distintas, ambos reconhecem a importância da percepção subjetiva como elemento de apoio à análise racional no momento decisório.

Essa prática encontra respaldo na ontopsicologia, que compreende a intuição como uma forma de conhecimento que emerge da relação direta entre o indivíduo e a situação, permitindo uma leitura imediata e precisa da realidade. Conforme Meneghetti (2020, p. 350), *"a intuição dá a informação direta para a própria vantagem enquanto é contemporânea aos resultados e se forma pela intrínseca relação indivíduo e situação"*. Nesse sentido, a decisão intuitiva não é uma escolha aleatória, mas um reconhecimento imediato do dado real, em que o líder, ao perceber a intencionalidade do outro, consegue tomar decisões mais eficazes e coerentes com os objetivos organizacionais.



Ainda dentro da perspectiva ontopsicológica, a metodologia FOIL entende que a liderança eficaz pressupõe um nível elevado de autopercepção e leitura do ambiente, e isso se manifesta também nos momentos de crise. Diante das enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul em maio de 2024, ambos os entrevistados relataram impactos relevantes sobre suas empresas e colaboradores. O Entrevistado 1 relatou perdas emocionais e materiais: *"Tive trinta colaboradores que perderam tudo, e chegaram na empresa e disseram 'a gente veio te ajudar' [...] Tem muita gente que se abalou psicologicamente"*. Ele também identificou diferentes posturas diante da adversidade: *"tem aquele que não está nem aí, e tem outro que vai valorizar"*, e enxergou o momento como uma possibilidade estratégica: *"Acredito que na crise é onde surgem as oportunidades [...] Vai ficar um pouco mais fácil [...] O colaborador que está disponível é a raspa do tacho, vamos dizer assim quem não quer trabalhar mesmo"*.

Essas falas demonstram uma leitura pragmática e estratégica da realidade, alinhada à concepção ontopsicológica de que o líder, ao se alinhar à situação com honestidade e discernimento, pode extrair dela oportunidades para avançar com maior eficácia (Meneghetti, 2020). Já o Entrevistado 2 destacou os impactos indiretos nas operações, especialmente devido às dificuldades logísticas enfrentadas por colaboradores da zona rural: *"Ela não tem nem deslocamento, não tem estrada [...] Qual opção que a gente tem?"*. Em resposta, adotou soluções internas como rodízio e ampliação de férias: *"A gente deu mais férias além da programação"*, além de demonstrar preocupação com a realidade econômica de

seus clientes: *"Perderam toda produção [...] Eu acredito que com essa perda, muitos dos lavoureiros vão à falência"*.

Essas reações reforçam a concepção de que o colaborador é uma extensão da personalidade e do projeto do líder, como propõe a FOIL. A forma como o líder compreende e interpreta o momento vivido determina não apenas o tipo de resposta à adversidade, mas também o fortalecimento de vínculos com a equipe. Assim, a intuição, aliada à experiência e à leitura sensível do contexto, consolida-se como um pilar fundamental na construção de decisões mais alinhadas à identidade da organização e ao seu interesse econômico existencial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar a integração da metodologia FOIL à Administração, com foco na racionalidade dos recursos humanos em empresas farmacêuticas localizadas no município de Agudo/RS. A partir da abordagem qualitativa e da escuta ativa de dois líderes atuantes nesse setor, foi possível compreender como os fundamentos da Ontopsicologia e os princípios metodológicos da FOIL se manifestam — ainda que com diferentes níveis de formalidade — nas práticas de gestão de pessoas, com especial destaque para os processos de recrutamento e seleção.



Os dados revelaram que, mesmo quando a metodologia FOIL não é aplicada formalmente, seus elementos centrais, como a intuição, a leitura não verbal e o alinhamento entre identidade pessoal e projeto organizacional, emergem como referências práticas no cotidiano dos gestores entrevistados. Ambos reconheceram a importância de decisões que considerem não apenas competências técnicas, mas também aspectos subjetivos, como o potencial de desenvolvimento e a coerência comportamental do candidato em relação aos valores da empresa. Essa perspectiva contribui para uma gestão mais sensível e integrada às dinâmicas humanas presentes nas organizações.

Outro ponto relevante foi a forma como os entrevistados responderam à crise provocada pelas enchentes ocorridas em maio de 2024. As experiências compartilhadas evidenciaram a importância de uma liderança comprometida com seus colaboradores, capaz de adaptar processos e fortalecer vínculos em situações de adversidade. Esse olhar mais amplo sobre o papel do líder e a valorização das relações humanas reforçam o potencial transformador da FOIL na construção de culturas organizacionais mais resilientes e conscientes.

Como limitação, destaca-se o número restrito de participantes e o recorte geográfico específico, o que impede a generalização dos resultados. Além disso, o fato de apenas um dos entrevistados aplicar

formalmente a metodologia FOIL limitou a comparação direta entre práticas derivadas da formação sistemática e aquelas baseadas apenas na intuição ou na experiência prática.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostragem, incluindo líderes de diferentes setores e regiões, bem como colaboradores que vivenciam diretamente os efeitos das decisões gerenciais. Investigações que explorem a aplicação da FOIL em contextos de alta complexidade organizacional, como grandes corporações ou ambientes de inovação, também podem contribuir para aprofundar a compreensão sobre o alcance e os desafios dessa metodologia na gestão contemporânea de pessoas.

## REFERÊNCIAS

ANVARI, R. *et al*. "The influence of organizational culture on employee performance: A systematic literature review". **Journal of Business Research**, vol. 156, 2023.

ABO - Associação Brasileira de Ontopsicologia. **Ciência Ontopsicológica**. Recanto Maestro: ABO, 2024. Disponível em: <www.ontopsicologia.org.br>. Acesso em: 12/03/2025.

BABALOLA, M. T. *et al*. "Leadership, culture, and performance: A multilevel review". **Journal of Organizational Behavior**, vol. 44, n. 1, 2023.

BARBOSA, L. "Cultura organizacional: conceito, tipologia e aplicações". **Revista Sociologia e Trabalho**, n. 44, 2015.

BARUCH, Y.; VARDI, Y. "Organizational misbehavior: A review, typology and research agenda". **Human Resource Management Review**, vol. 26, n. 2, 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. "Using thematic analysis in psychology". **Qualitative Research in Psychology**, vol. 3, n. 2, 2006.

COLORAFI, K.; EVANS, B. "Qualitative descriptive methods in health science research". **Qualitative Health Research**, vol 33, n. 2, 2023.

DIAS, F. M.; MISHIMA, S. M. **Análise temática de dados qualitativos em saúde**. São Paulo: Editora Hucitec, 2023.

DUARTE, J. "Narrativas em pesquisas qualitativas: sentidos e métodos". **Cadernos de Pesquisa**, vol. 45, n. 157, 2015.

DUTRA, J. S.; SILVA, R. H. "Gestão por competências: uma proposta de articulação entre prática e teoria". **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 21, n. 1, 2020.

DUTRA, J. S; SILVA, M. **"**Gestão de Carreiras nas Organizações: desafios e práticas". *In*: FISCHER, A. L. *et al*. (orgs.). **Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

EBR CONSULTING. **Consultoria empresarial baseada em evidências**: práticas para o século XXI. Rio de Janeiro: EBR, 2025. Disponível em: <www.ebr.consulting>. Acesso em: 12/03/2025.

ESTEVAM, L.; MOLTENI, M. “Cultura organizacional e aprendizagem institucional: um estudo de caso em uma universidade pública”. **Revista de Administração Pública**, vol. 54, n. 5, 2020.

FARIA, P.; NOGUEIRA, D. “Metodologia FOIL aplicada ao contexto organizacional”. **Revista Ontopsicológica**, vol. 10, n. 1, 2022.

FURLANETTO, T. M. S.; ARPINI, D. M. A. “Sentido no trabalho: concepções de jovens trabalhadores”. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 20, n. 2, 2020.

FURLANETTO, V.; LIMA, T. “A importância da cultura organizacional para o desempenho empresarial”. **Revista Brasileira de Administração**, vol. 55, n. 3, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

KLEINBERG, J.; RAGHAVAN, M. “Algorithmic fairness”. **Communications of the ACM**, vol. 61, n. 12, 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. São Paulo: Editora Loyola, 1994.

LIMA, T. “Gestão de pessoas em tempos de transformação digital”. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 17, n. 4, 2020.

LIMA, T. “Gestão estratégica e cultura organizacional: novas abordagens”. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 20, n. 1, 2023.



MADRUGA, R. **Employee Experience**: gestão de pessoas e cultura organizacional. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2023.

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

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**: a psicologia do líder. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, A. **Ciência Ontopsicológica**: Introdução ao pensamento. São Paulo: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**: dicionário de ontopsicologia. Recanto Maestro São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, A. **Introdução à Ontopsicologia para Jovens**. Recanto Maestro São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**: manual de ontopsicologia. Recanto Maestro São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universal, 2022.

MENEGHETTI, A. **O líder segundo a Ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. **Ontopsicologia**: ciência da consciência. São Paulo: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. **Projeto Líder**: projeto líder. Recanto Maestro São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universal, 2022.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**: psicologia empresarial. Recanto Maestro Restinga Seca: Editora Foil, 2020.

NOWELL, L. *et al*. "Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria". **International Journal of Qualitative Methods**, vol. 21, 2022.

OLIVEIRA, M. *et al*. "Diagnóstico estratégico: uma proposta de modelo aplicado". **Revista de Estratégia em Organizações**, vol. 8, n. 2, 2021.

OLIVEIRA, V.; CARDOSO, A. "Gestão de pessoas e desempenho organizacional: uma análise bibliométrica". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 26, n. 2, 2022.

PSICOSMART. **Diagnóstico organizacional e gestão estratégica**: guia prático. São Paulo: PsicoSmart Press, 2024.

RAGIN, C. **The Comparative Method**: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley: University of California Press, 1987.

SANDELOWSKI, M. "Whatever happened to qualitative description?" **Research in Nursing and Health,** vol. 45, n. 1, 2022.



SANI, A.; EZE, B. "Leadership style and organizational culture: An empirical analysis". **International Journal of Management Studies**, vol. 31, n. 2, 2024.

SANTOS, J. B.; DACORSO, A. L. R. "Diagnóstico organizacional: uma revisão de literatura e agenda de pesquisa". **Revista Gestão e Tecnologia**, vol. 16, n. 2, 2016.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

SOUZA, C.; SANTOS, F.; DIAS, R. "Diagnóstico organizacional: modelos e aplicações". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 17, n. 3, 2013.

VIEIRA, C. A. B. **Administração**: enfoque holístico e educacional. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.




# BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VII | Volume 22 | Nº 64 | Boa Vista|2025

http://www.ioles.com.br/boca



**Editor chefe**:

Elói Martins Senhoras

**Conselho Editorial**

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

**Conselho Científico**

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima