

Seleção de Pessoal, Maior que Treinamento?

MARQUES OLIVEIRA

Professor e Advogado

Dois problemas importantes são a preocupação do homem de empresa moderno: seleção de pessoal e treinamento. Não há dúvida de que, entre muitos candidatos a determinado cargo na indústria, deveremos escolher os melhores, ou seja, aqueles que estarão mais aptos a realizar melhor trabalho. Ninguém também parece desconhecer a grande importância de treinar o pessoal escolhido, a fim de que possa desempenhar AINDA MELHOR sua função.

Assim sendo, salta aos olhos que seleção e treinamento se completam maravilhosamente para produzir, na prática, a recomendação do "The right man in the right place".

Não haveria, portanto, justificativa para um título como o que propomos à atenção inteligente do leitor: "Seleção, maior que treinamento?". Mas, justificaríamos nosso título com velho ditado popular: "não adianta lavar cabeça de burro prêto com sabão branco..." De que vale, na verdade, treinamento certo, adequado, cuidadosamente planejado, se o treinando não tem os requisitos mínimos que o tornariam apto a aproveitar bem o que lhe é ensinado? Como pode tornar-se MELHOR, se não é o que nem apenas BOM? Sem querer fazer blague, diríamos que no caso do indivíduo incapaz, submetido a treinamento, o mais que se poderia conseguir dêle seria transformá-lo em ... MENOS PIOR ... Se considerarmos a quantidade imensa de dinheiro que a indústria e o comércio despendem com treinamento de pessoal, veremos que a velha sabedoria dos fazendeiros, plantadores de café, deve prevalecer: "Só devemos adubar pé de café bom". Se o pé não presta, não produz bons frutos, — não devemos adubá-lo! Se o funcionário é incapaz de si, será jogar dinheiro fora, tentar treiná-lo. Esta sabedoria de sitiante é repetição inconsciente do ensinamento bíblico que diz: "Aos que tiverem, será dado, aos que pouco têm, até êsse pouco lhes será tirado!".

Pode parecer muito dura a lei, mas **dura lex, sed lex!** De outra forma, estaríamos cometendo dupla injustiça: tirar dos capazes e aptos a possibilidade de melhorar, contribuindo assim com quinhão maior para a prosperidade coletiva, e conseqüente prosperidade dos incapazes também . . .; e dar aos incapazes o que de nada lhes iria adiantar, isso, muitas vezes, privando um capaz de receber a dádiva merecida!

Alexis Carrel, o sábio que não chamarei de francês, mas sábio da Humanidade, no seu pouco conhecido livro póstumo **O Homem perante a Vida**¹ diz, logo no prefácio:

“A criação dum escol é de capital importância. Nenhum dos homens modernos possui bastante inteligência e coragem para enfrentar os grandes problemas da civilização. Seria muito importante que colocássemos crianças, já providas duma boa hereditariedade, num meio físico, químico e psicológico cuidadosamente adaptado ao seu tipo. Talvez assim obtivéssemos indivíduos superlativamente dotados. A sociedade precisa de super-homens, uma vez que não é capaz de se dirigir, e uma vez que a civilização do Ocidente foi abalada até aos seus alicerces.”

Mais adiante, ainda no prefácio do seu “testamento científico”, declara:

“Em vez de animarmos a sobrevivência dos fracos e dos deficientes, devemos ajudar os fortes, porquanto, só o escol é capaz de fazer progredir a massa. Até ao momento presente, nenhum instituto científico se consagrou à formação duma qualidade superior. Ora, é por isso mesmo que importa fundar, com urgência, um organismo capaz de empreender êsse trabalho.”

Mas a mais impressionante das afirmações dêsse Homem que se especializou no estudo do HOMEM, talvez seja a seguinte que interessa, muito de perto, ao Chefe de Pessoal e ao Empresário Moderno:²

“Nos Estados Unidos há talvez trinta milhões de indivíduos inadaptados ou inadaptáveis à existência moderna. Em França, grande número de desempregados é bastante estúpido, ignorante ou doente para

1 CARREL, Alexis. **O homem perante a vida**. Trad. de Cruz Malpique. Pôrto, Ed. Educação Nacional, 1949. p.xii e xiv (prefácio)

2 CARREL, Alexis. op. cit. pág. 14

que se lhe possa aproveitar o trabalho. Uma boa quarta parte desses indivíduos revela-se incapaz de qualquer atividade. E, por conseqüência, é preciso que OS INDIVÍDUOS NORMAIS SUPORTEM O PÊSO DOS DEFICIENTES E DOS PARASITAS. Por uma estranha aberração, os doentes, os fracos, os tarados, são preferidos aos fortes. Ocupamo-nos com mais solicitude das crianças atrasadas do que das bem dotadas."

O treinamento, aplicado indiscriminadamente aos capazes e aos incapazes, é dinheiro perdido. O número de incapazes é infinitamente maior que o dos capazes, e isso, exatamente pela nossa tendência a gastar milhões com os sub-humanos, chamados eufemisticamente de excepcionais, e nossa avareza em ajudar gênios e espírito de escol.

Essa atitude, infelizmente, transmite-se, sem pôr nem acrescentar, às nossas empresas privadas que refletem, de modo mais atenuado, o que pareceria ser regra geral no funcionalismo brasileiro.³

Jean Fourastié no seu livro **As 40.000 horas** faz o seguinte comentário:

26. Leio no **Jornal** de André Gide, na data de 26 de janeiro de 1936: Levo comigo alguns livros: (...) o **Nascimento da Filosofia**, de Nietzsche, na tradução de Geneviève Bianquis, recém-publicada — que li ontem, no trem, e terminei agora, em Marselha. Copio esta frase:

"A maior perda que pode afligir a Humanidade é o abôrto dos tipos superiores. É modo de falar, pois o mais triste é, precisamente, a Humanidade não se afligir com isso."

Ora, já hoje, a consciência popular parece mais clara; o destino da Humanidade, na imensa metamorfose que a vai beneficiar, mas também fazer sofrer, depende em grande parte da meditação e do estudo de seus

3 Para os que se "insultarem" com a referência ao funcionalismo brasileiro, recomendamos a oportuna leitura de: ROOD, John & SHERWOOD, Frank. O "burro de carga" na administração pública. Trad. de Astério Dardeau Vieira. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 100 (1-2): 7-14, jan./jun. 1968. DO CONCURSO público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 98 (2): 3-6, abril/jun. 1966.

melhores elementos. Jamais o homem médio teve tão grande necessidade de grandes homens.⁴

Não podemos, por absoluta imposição de consciência científica, deixar de tocar nestes preliminares (que na verdade são poderosos e firmes alicerces), antes de entrar no assunto a que nos propomos: a questão de seleção de pessoal. Esta seleção aliás tem origens bíblicas, não só quando Deus selecionou os guerreiros de Gedeão, no Velho Testamento,⁵ como quando Cristo proclamou :

16. "Assim serão últimos os primeiros e primeiros os últimos; porque são muitos os chamados, e POUCOS os escolhidos".⁶

Assim é que lembramos neste ponto — e esperamos seja isso oportuno... — o livro famoso de Aldous Huxley: **Brave new world**.⁷ Nessa obra interessantíssima de previsão e antevisão do futuro, o autor inglês conta que o mundo futuro não terá problemas de seleção de pessoal. As mulheres não mais conceberão, e os filhos serão criados em provetas de laboratório, cientificamente. Os genes serão escolhidos adequadamente e o desenvolvimento do feto será tratado quimicamente de modo a produzir o tipo de ser humano desejado, com tais e quais qualidades necessitadas pela sociedade. Não estamos muito longe disso, especialmente agora que os cientistas isolaram o **gene** e fizeram com que outros sábios estremecessem de medo das conseqüências disso...⁸

Pois bem: a sociedade descrita por Huxley no seu **Admirável mundo nôvo** não tinha, simplesmente, problemas de seleção. A sociedade foi dividida, cientificamente, em classe. O número de componentes de cada classe foi também predeterminado.

Não é preciso dizer que qualquer êrro de cálculo, com relação ao número exato pôde ser corrigido até atingir o ideal, em poucas gerações. No livro, dá-se o caso de um êrro na gra-

4 FOURASTIÉ, Jean. *As 40.000 horas: um perfil do futuro*. Trad. de Paulo Moreira da Silva. Rio de Janeiro, Forense, 1967, pág. 191. (Coleção prospectiva)

5 BÍBLIA. Português. *Bíblia Sagrada*. Trad. da vulgata e anotada pelo Pe. Mátos Soares. 15ª ed. São Paulo, Ed. Paulinas, 1962. Juizes, 7:2-7, pág. 275

6 BÍBLIA. op. cit. Mateus, 20-:10, pág. 1.203-4

7 HUXLEY, Aldous. *Brave new world: a novel*. London, Penguin Books, 1966.

8 A REVOLUÇÃO da genética. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 29 de nov. 1969, pág. 9

duação dos componentes químicos numa proveta. Alguém recebeu, a mais, uma gota de álcool e... — leiam o livro!

Como chamaríamos a isso, senão de seleção-prévia, pré-natal? De acordo com essa seleção, a sociedade teria alguns elementos classificadas como alfa-mais e alfa-menos; — a elite intelectual; beta-mais e beta-menos, — a subelite: os altos funcionários administradores; os gama vinham em seguida: militares e mestres de obras; e finalmente, a multidão dos épsilons, os braçais.

Não estamos nós, acaso, caminhando para isso?

O próprio Aldous Huxley sentiu que estamos. Se não, não poria no início de seu livro o parágrafo extraordinário de Nicolas Berdiaeff que reproduzimos abaixo:

“Les utopies apparaissent comme bien plus réalisables qu'on ne le croyait autrefois. Et nous nous trouvons actuellement devant une question bien autrement angoissante: Comment éviter leur réalisation définitive?... Les utopies sont réalisables. La vie marche vers les utopies. Et peut-être un siècle nouveau commence-t-il, un siècle où les intellectuels et la classe cultivée rêveront aux moyens d'éviter les utopies et de retourner à une société non utopique, moins “parfait” et plus libre.”⁹

E não é isso mesmo? De fato:

“As utopias aparecem como bem mais realizáveis do que se poderia crer antigamente.

E nós nos achamos atualmente diante de uma questão mais angustiante: Como evitar sua realização definitiva?... As utopias são realizáveis. A vida caminha em direção às utopias. E talvez um novo século comece, um século onde os intelectuais e a classe culta sonharão com os meios de evitar as utopias e de voltar a uma sociedade não utópica, menos “perfeita” e **MAIS LIVRE.**”¹⁰

⁹ HUXLEY, Aldous, op. cit. p. 5

¹⁰ Trad. do autor.

E a prova de que Huxley sentia a possibilidade da concretização de seu devaneio, encontra-se no prefácio que fez, em 1946, ao livro publicado em 1932 por **Chatto & Windus**:

... “a book about the future can interest us only if its prophecies look as though they might conceivably come true.”

Se o livro sôbre o futuro não tem possibilidade de vir a ser realizado, êle não nos interessa. Por isso achamos que o **Brave New World** é — **INTERESSANTÍSSIMO!**...

O próprio autor chama atenção para o fato de que o **Brave New World** cuida do avanço da ciência apenas no que diz respeito ao INDIVÍDUO, não quanto ao avanço da ciência em si:

"The theme of **Brave New World** is not the advancement of science as such; it is the advancement of science as it affects human individuals." ¹¹

Não é oportuna, nesta hora em que o Brasil pretende acertar o passo com as nações avançadas, acordar o modorrento espírito nacional para a realidade que mais parece história de Flash Gordon e seu planêta Mongo? E, por falar em planêta Mongo, que tal a seleção prévia que escolheu os astronautas para o vôo tripulado para a Lua? E qual a opinião popular a respeito de Wernher von Braun, o Pai dos Foguetes, e seu desejo de ir à Lua? Embora seja gênio, estará êle apto a ser passageiro de uma nave espacial? Terá êle os requisitos físicos e psíquicos necessários PARA ESSA PRETENSÃO JUSTÍSSIMA?

Ninguém duvida de que, se há alguém que MEREÇA uma viagem à Lua, êsse cidadão seja exatamente Wernher von Braun. * Mas aqui esbarramos no problema da seleção: terá êle os predicados mínimos necessários?

Eis porque achamos que batizar a seleção de pessoal na emprêsa privada, ou no serviço público, de "sistema do mérito" não é exato. Há muita gente que "merece ser funcionário público mas não tem capacidade para isso. Na emprêsa privada: quem duvida de que o filho do dono da fábrica "mereça" ser diretor? Não foi o pai dêle que fundou a fábrica? O filho da lavadeira do dono da fábrica não "merece" ser torneiro mecânico na emprêsa? Mas terão êles capacidade para tal? Na realidade, deveríamos chamar o sistema do "mérito" de sistema do "mais apto", ou do "mais capaz".

11 HUXLEY, Aldous. op. cit. p.9

* O "mérito" nada tem a ver com a "cabeça". O mérito refere-se ao "coração". O mérito diz respeito a qualidades morais (na sociedade atual confundidas com "berço" e com "dinheiro"). O candango ou o incapaz funcionário que arriscou sua vida e a de sua família para fundar Brasília, — têm mérito. E isso não lhe deve ser negado ou tirado, nem deixado de ser premiado. Mas quanto funcionário INCAPAZ não está cheio de mérito? E quanto funcionário CAPAZ não está sendo preterido pelos de MÉRITO? A Humanidade custa a entender a dualidade "humana" da CABEÇA e do CORAÇÃO... Isso, sem falar da trilogia: FÍSICO, CABEÇA e CORAÇÃO...

Dir-se-á que estamos fazendo jôgo de palavras. Que “mérito”, quando se diz “sistema do mérito”, quer dizer, exatamente, sistema do mais capaz. Perguntamos então: por que, se quer dizer a MESMA COISA, não dizemos sistema do “mais capaz”? Explico: porque no subconsciente nacional, conforme melhor diria Vianna Moog, existe um preconceito contra a capacidade, contra o mais apto, contra o melhor. Existe um substrato de categorias de merecimento que nos vem do Brasil colonial quando a sociedade se estratificava em camadas já hereditariamente definidas: homens-de-posição e homens sem-posição. O merecimento era privilégio apenas. Dependia do “berço”. As chamadas ordens do mérito nem sempre são outorgadas aos que merecem mesmo. Quase sempre vai para o Fulano ou o Filho de Fulano que está “por dentro” dessas coisas. Por isso achamos que a palavra em si pode gerar confusões nos espíritos tradicionalmente acostumados aos privilégios do sangue ou do dinheiro. O filhinho de “papai rico” ainda é o repositório de “méritos” que o vulgo não consegue distinguir bem, — mas aceita de bom grado.

E nem se diga que isso é excesso de zêlo vocabular. Quem protestará contra o filho de Ministro que conseguiu ser assessor importante na República Federativa? Êle merece... Os nossos concursos públicos são patente confirmação disso. Há concursos que só os “que estão por dentro” conseguem saber que existem e só os que “merecem” podem vencer. Apenas os de “muito mérito” são nomeados, embora às vêzes tenham tido a infelicidade de serem reprovados na formalidade do concurso...

Vamos, honestamente, instituir o sistema do mais capaz?

Que tal entregar aos mais aptos os lugares certos?

Haverá mal no “the right man in the right place”?

Lembrando de Alexis Carrel, precisamos ter coragem de enfrentar os fatos e reconhecer que “ao que tiver, será dado, e ao que pouco tem, até isso lhe será tirado!” No entanto, por tradição, a Humanidade crucifica seus chefes iluminados, como Cristo; Ghandi, Kennedy, Martin Luther King; ou então os exila ou bane como no caso de D. Pedro II.

Talvez a principal razão de isso acontecer esteja no fato de as decisões caberem, em definitivo, às emoções pessoais dos julgadores todo-poderosos. É exatamente aqui que entramos no assunto, quando afirmamos, neste ponto, que a entrevista pessoal é sistema definitivamente condenado para recrutamento de pessoal, pelo simples fato de êsse sistema não realizar seleção alguma. Antes, pelo contrário: seria melhor tirar cara-

ou-coroa para cada candidato apresentado que escolhê-los por meio de entrevista pessoal. Estatisticamente estaríamos mais perto da verdade deixando à sorte a seleção, que escolhendo os eleitos, por entrevista pessoal.

Não pretendemos entrar sequer no assunto treinamento.

O treinamento, como fase complementar de "aperfeiçoamento" dos mais capazes, seria, a nosso ver, MENOR que a seleção.

Esta posição elucidaria nosso título: "Seleção, maior que treinamento?", com a diferença de que, nesta altura, já tiramos a interrogação injustificável.

Por isso tudo, vamos nos ater, simplesmente, ao problema de seleção de pessoal na empresa privada. E, incidentalmente, condenar, por antiquado e anticientífico, o sistema de entrevistas pessoais para seleção.

Mas, antes disso, achamos oportuno ressaltar ainda mais a importância da seleção.

É possível selecionar cientificamente os homens.

Para os que tenham alguma dúvida quanto à possibilidade de seleção científica de homens para determinadas habilidades, vamos dar um exemplo que nos parece de grande importância, principalmente para quem, como nós, vive numa cidade ultra-moderna chamada Brasília.

Referimo-nos à propensão aos acidentes, que até nome próprio tem nos meios científicos. Chama-se lei de Marbe e é conhecida dos que estudam a questão de acidentes. Seu outro nome é "lei da reincidência" e pode ser comprovada no seio das famílias, facilmente. Não é preciso fazer pesquisas sociais para se saber que Marbe acertou quando disse que há pessoas com "propensão para acidentes". Não iremos discutir as razões disso, ainda que as mesmas já estejam quase confirmadas: complexo de culpa e outras variantes. Vamos apenas ver, citando mais uma vez Eysenck, o trabalho de K. Marbe, psicólogo alemão:

"A noção de que a probabilidade de um indivíduo sofrer acidentes pode ser determinada a partir do número de acidentes que êle já sofreu, não é nova. É às vezes chamada "lei da reincidência" ou "lei de Marbe" — segundo o psicólogo alemão K. Marbe que realizou uma série de investigações sobre acidentes em princípios da década de vinte. Num desses estudos, elaborou um registro de acidentes sofridos por 3.000 oficiais da ativa do Exército Alemão, comissionados e

não-comissionados. Estes foram divididos em três grupos: aqueles que durante cinco anos não tiveram acidentes; e aqueles que tiveram vários acidentes. Marbe notou que aqueles que faziam parte do grupo sem acidentes, num período subsequente de cinco anos, tiveram 0,52 acidentes. Aquêles que tiveram um acidente, nos cinco anos seguintes, tiveram 0,91 acidentes. E aqueles com vários acidentes, tiveram 1,34 acidentes, durante o segundo período de cinco anos. Há, assim, uma consistência considerável no registro de acidentes desses oficiais. Marbe comparou a exatidão de predição de suas descobertas com o sistema adotado pela companhia de seguro em que esses oficiais haviam sido segurados. A companhia, como é freqüente, variou o nível do seguro de acôrdo com o risco da ocupação da pessoa. Marbe achou que embora fôsse verdade que os acidentes variavam um tanto, de acôrdo com os riscos da ocupação, esta variabilidade era muito menor e muito menos prognosticável do que aquela causada por fatôres pessoais ou propensão para acidentes, como ficou demonstrado no decorrer dos dois períodos de cinco anos que estudou. Marbe, portanto, pôs em dúvida a classificação comum dos riscos adotada pela maioria das companhias de seguro, e mostrou a importância de uma classificação suplementar por suscetibilidade, como base para uma escala gradual de tabelas de seguro. Foi, também, um dos primeiros a mostrar o significado das diferenças em propensão para acidentes na seleção vocacional. Enfatizou a importância de não somente selecionar trabalhadores de acôrdo com suas capacidades, como sugeriu que, além disto, uma atenção considerável deveria ser prestada à suscetibilidade a acidentes no trabalho, como ajuda para reduzir as despesas crescentes com acidentes na indústria." ¹²

Após assente esta base, vejamos apenas por curiosidade, UM DOS MODOS pelo qual se "descobre" a propensão para acidentes, — cientificamente:

"Que tipos de teste foram usados nesta espécie de investigação e como se relacionam com a propensão para acidentes? Vamos começar com as medidas de

¹² EYSENCK, H. J. *Fato e Ficção na psicologia*. Trad. de Vera Mendonça. São Paulo, IBRASA, 1968. p. 194.

inteligência, aptidões, mecânicas e várias outras habilidades. De um modo geral, a inteligência não tem muito a ver com a propensão para acidentes. Comumente, os mais inteligentes são um pouco menos propensos a acidentes mas, no ponto de vista do prognóstico, as diferenças são tão pequenas que não valeria a pena considerá-las. O quadro muda ligeiramente quando temos motoristas com inteligência consideravelmente abaixo da média.

Quando descemos a Q.I. por volta de 80, encontramos um aumento considerável no número de acidentes sofridos. Assim, são bons os argumentos favoráveis à aplicação de testes de inteligência a pretendentes a motoristas, sendo claro que aqueles com Q.I. muito abaixo estão sujeitos a exames e a testes mais rigorosos do que aqueles de inteligência normal ou acima do normal. Infelizmente, os pesquisadores habitualmente têm deixado o problema neste ponto e não tentam investigar mais adiante as razões pelas quais a inteligência fraca é acompanhada de um mau registro de acidentes. Não é de forma alguma evidente a causa de tal relação, e seria interessante descobrir de que modo preciso o obtuso difere do normal com respeito a seus padrões de comportamento.¹³

HÁ VANTAGEM ECONÔMICA NA SELEÇÃO?

Talvez êste subtítulo fôsse mais exato se disséssemos: QUANTO de vantagem econômica existe na seleção? Não o usamos, apenas porque há pessoas que acham que para serviços rudimentares e humildes, como lavador de pratos, lixeiros ou cavadores de buracos, tanto faz ser Pedro ou Paulo, magro ou gordo, doente ou sadio. Nada mais errado. A diferença entre um bom e um mau trabalhador é, numéricamente, significativa. Vamos dar um exemplo do famoso e importante livro (terceiro da sua trilogia) do Dr. H. J. Eysenck: **Usos e abusos da psicologia**, no capítulo: "De cada um, segundo a sua capacidade", (aliás, lema socialista):

"Alguns poucos exemplos servirão para ilustrar AS ENORMES DIFERENÇAS de habilidade que se verificam em quase tôdas as ocupações da indústria. Observou-se, por exemplo, entre os polidores de solas de sapatos, que a produção de um bom operário é segu-

¹³ EYSENCK, H. J. *Fato e ficção na psicologia*. Trad. de Vera Mendonça. São Paulo, IBRASA, 1968. p. 195.

ramente duas vezes maior que a dos menos habilitados. Enquanto um bom operário consegue polir até mais ou menos 500 solas por dia, outros não vão além de 250 ou pouco mais, em média. Na tecelagem, a mesma relação se repete entre bons e maus operários. Em dado estudo, mediu-se o número de metros de tecido produzido no urdume e, com essa e outras medidas, obteve-se a taxa média de produção em lançadeiras, por minuto. As variações entre os operários estendiam-se de 62 a 130 lançadeiras por minuto. O salário-hora do primeiro operário era menos da metade do salário do segundo e do ponto de vista do empregador, o segundo tear rendia mais do dobro do primeiro, produzindo, ainda, no mesmo período de tempo, mais de duas vezes a soma necessária para fazer face às despesas de administração.

Em ambos os exemplos citados, é aproximadamente de 2:1 a razão entre a produtividade do melhor e a do pior operário. Essa mesma proporção foi encontrada em muitas outras investigações. O salário-hora, por peça produzida, dos trabalhadores em malharias, os quilos de meias femininas fabricadas por hora, por operadores das máquinas que as tece, o lucro de motoristas de táxi, em condições iguais de trabalho, variam, todos, na mesma razão, ENTRE O MAIS EFICIENTE E O MENOS EFICIENTE.

Há outros dados que indicam **diferenças individuais consideravelmente maiores**; assim entre os polidores de colheres, os mais eficientes trabalham com rapidez **cinco vezes maior que os menos eficientes**. Em suma, os especialistas em psicologia industrial concordam em grau considerável em que, entre os indivíduos geralmente tidos como normais, o mais bem dotado é, em média, de **três a quatro vezes** mais capaz que o mais fraco.¹⁴

Qual a conclusão que se impõe?

Pensamos que o fato de um elemento capaz ser, em média, de três a quatro vezes mais eficiente, isso quer dizer que um bom operário vale três ou quatro maus trabalhadores. Portanto, com apenas cem operários qualificados poderemos realizar o trabalho de trezentos ou quatrocentos!

¹⁴ EYSENCK, H.J. **Usos e abusos da psicologia**. Trad. de R. de Moraes e E. Moraes de Andrade. São Paulo, IBRASA, 1960. p.67-8

Considerando que o bom e o mau trabalhador, pela nossa lei trabalhista, ganham a mesma coisa, veja-se que economia será feita em apenas um mês, empregando só operários excelentes: a empresa pagaria duzentos ou trezentos salários a MENOS por mês! Ou poderia dobrar o salário dêses cem. Pôsto assim, em números maiores, a diferença ressalta nítida. ^{14A}

Não é de estranhar que as empresas modernas tenham tanto interesse em problemas de seleção. Todas gastam ou estão dispostas a gastar fortunas com exames e testes que lhes indiquem quais os melhores homens para desempenhar determinada função.

E, porque existe tanto dinheiro em jogo, precisam as empresas (públicas ou privadas) ter muito cuidado com o resultado: qual o melhor método para escolha e seleção? Gastar uma fortuna e não conseguir separar os excelentes dos medíocres é perda dupla de dinheiro: primeiro, pela inutilidade da custosa e trabalhosa operação; segundo, porque os maus elementos que passaram nos exames irão ser três a quatro vezes menos eficientes no trabalho que irão executar.

Não iremos aqui dizer qual o método melhor, nem indicar pormenores de técnica de seleção. Queremos, como já dissemos, apenas demonstrar que as entrevistas pessoais são totalmente ineficientes, segundo conclusão a que chegaram os entendidos, após muitos experimentos.

O mesmo Eysenck é peremptório a respeito:

"Estabelecido, pois, que é desejável, para determinado tipo de trabalho, escolher as pessoas segundo suas habilidades e, possivelmente, de acordo com seu temperamento, seus interesses e sua personalidade em geral, convém agora indagar como é que, na maioria dos casos, essa seleção se processa. A resposta vem a ser esta: na maioria dos casos, **tal seleção se baseia em entrevistas.** Muitos estudos têm sido feitos sobre os vários aspectos da entrevista como meio de seleção, de modo que uma breve revisão de seus resultados **esclarecerá por que preferem os psicólogos, quase sem exceção, aos processos comuns da entrevista, o uso de testes objetivos.** ¹⁵

14-A Este parágrafo é contribuição oportuna do meu mestre Dr. Francisco José Fernandes, professor de Administração de Pessoal do CEUB e da UDF, de Brasília.

Embora "os psicólogos preferam, quase sem exceção, aos processos comuns da entrevista, o uso de testes objetivos", como se explica que as entrevistas pessoais ainda gozem de prestígio na empresa privada e nos escritórios de seleção de pessoal? O mesmo autor, na mesma obra, explica em seguida:

"É Binet, o criador dos modernos testes de inteligência, quem relata uma das primeiras investigações efetuadas em torno da entrevista. Três professores entrevistaram as mesmas crianças e fizeram uma apreciação da inteligência de cada uma. Essa apreciação baseava-se nos resultados de uma entrevista conduzida por cada professor como lhes parecia conveniente. Binet registra dois resultados dessa experiência que, desde então, se vêm repetindo constantemente. **Cada entrevistador tinha plena confiança no resultado de seu julgamento. Cada um deles discordava quase totalmente do julgamento dos outros dois.** Esses resultados são muito importantes. A primeira dessas observações explica por que continua a entrevista a gozar do favoritismo indiscutível da maioria das pessoas que se ocupam com seleção de pessoal para a indústria e para outros fins, não obstante **haja informações de fato a demonstrar sua inadequação.** Persuade-se o entrevistador de que o quadro que êle traçou da personalidade e da capacidade do entrevistado é correto e, **à falta de qualquer contradita à sua opinião e, especialmente, de um processo de acompanhamento da atuação futura do entrevistado,** que o force a reconhecer seus inúmeros erros, torna-se cada vez mais convencido de sua onisciência e de sua habilidade quase divinas. Quantas e quantas vêzes se encontram indivíduos que aceitam tôdas as provas de que a entrevista não é satisfatória, mas continuam a sustentar com obstinação que êles (ou elas) constituem uma brilhante exceção à regra e que suas opiniões são quase invariavelmente corretas? (É inútil acrescentar que, se êsses indivíduos forem submetidos a um estudo experimental, não se descobrirá nêles nenhuma habilidade maior que a de outras pessoas para fazer prognósticos de êxito ou de fracasso.)¹⁶

Aqui chegamos ao ponto verdadeiramente científico da questão: ou existe possibilidade de seleção ou não existe; se existe, o método usado tem de nos garantir duas coisas: **pre-**

¹⁶ EYSENCK, H. J. op. cit. p.69

cisão e validade. Que é possível selecionar cientificamente os homens não se discute mais. Inúmeras experiências foram feitas e o acompanhamento futuro dos escolhidos foi comparado a grupos de controle, confirmando plenamente as prelições dos psicólogos.

ORIENTAÇÃO VOCACIONAL

Tanto isso é pacífico que, da seleção de pessoal, passou-se a coisa mais ambiciosa: a orientação vocacional. A orientação vocacional seria uma seleção feita não no interesse das indústrias ou das empresas, mas por amor ao próprio homem. A orientação vocacional, pelo estudo acurado da personalidade do candidato, diz-lhe qual ou quais profissões deverá escolher para ter maiores probabilidades de vitória.

“É mister não contrariar as aptidões, não forçar. De dois meninos extraordinários confiados à vossa conduta, podeis não dar à sociedade senão dois homens de extrema mediocridade. A águia e a andorinha distinguem-se pela fôrça e a agilidade de suas asas, porém jamais a águia lançou seu vôo à maneira da andorinha, nem a andorinha à maneira do rei dos ares.”¹⁷
(BALMES, em **O Critério**.)

Não há dúvida de que, além de mais ambiciosa, a orientação vocacional é mais ampla e completa que a simples seleção. Esta apenas quer saber se determinado indivíduo tem a aptidão específica para desempenho de determinada tarefa, pouco se lhe dando as outras qualidades ou potencialidades do examinando.

É de se prever que a orientação vocacional venha a interessar os governos e seja aplicada nas escolas de maneira rigorosa e completa. O certificado de “vocaçào” passaria a ser uma espécie de carteira de identidade de “personalidade”, sem a qual o trabalhador ou funcionário não poderia sequer pleitear algum pôsto e muito menos posição inadequada para suas aptidões.

Fica aqui a idéia como sugestão, embora acreditemos que as empresas privadas se adiantem aos governos, como frequentemente acontece.

Mas a mais importante das razões para se pensar antes em orientação vocacional que em seleção, está, exatamente, na mitigação da **dura lex** da sobrevivência do mais forte apontada

¹⁷ BALMES, Jaime. **O critério**. Trad. de João Vieira. São Paulo, LOGOS, 1957. p.28

no comêço de nosso trabalho e que nos pareceu posição muito severa em relação aos menos dotados.

Há uma imprecisão vocabular quando se diz "mais forte" ou "mais apto". Êste é um dos têrmos INCOMPLETOS que estudamos em "redação do pensamento". Mais forte ou mais apto... em relação a qu e? É preciso que se **complete** a idéia, caso contrário, estaremos, inconscientemente, construindo um sofisma. **Mais apto** não pode ser t ermo absoluto; nem **mais forte**. Alguém pode ser mais apto para atirar cem quilos a vinte metros de distância ou nadar cinco quil ometros sem descanso e ser completamente inapto para calcular a raiz quadrada de 7.859 ou mesmo entender o teorema de Pitágoras. Neste campo, o **mais forte** pode ser o menininho mirrado que nunca conseguirá chutar uma bola em gol. As aptidões são diferentes entre os homens e isso é que torna a humanidade maravilhosa. O poeta sensível   o **mais forte** para pôr em palavras o sentimento comum a respeito de determinado evento, ou para presintir o futuro intuitivamente. O analfabeto bronco e duro de entendimento pode ser o único homem "capaz" de desbravar Mato Grosso ou sobreviver na Amazônia de modo a garantir nossa conquista do território desconhecido.

O exemplo dado, de Wernher von Braun, demonstra bem isso. Nenhum dos astronautas talvez seja comparável ao sábio alemão quanto   genialidade. No entanto, PARA A ESPECÍFICA FUN O de pilotar uma nave, podem ser mais qualificados que o criador dos foguetes.

Em tudo, é preciso muita prudência de raciocínio, especialmente quando tratamos de ciências sociais. Assim quando se elimina um homem, do trabalho que buscava numa fábrica, podemos dizer que o mesmo era **mais fraco** ou **menos apto** que os que passaram no teste de sele o. Não servia PARA OS FINS ESPECÍFICOS da fábrica ou emprêsa comercial. Mas se os escolhidos fôssem competir com os eliminados, em outros setores, seriam êles, os eleitos, que iriam ser reprovados, recusados e considerados "incapazes" e "fracos".

Por isso tudo é que dizemos que a ORIENTA O VOCA-CIONAL serve antes de mais nada ao Homem, dizendo-lhe qual ou quais suas qualidades máximas e indiretamente servirá também às emprêsas que dispensarão seus testes de sele o, ou então irão escolher entre os BONS, para determinada fun o, apenas os MELHORES. Que os "menos bons" não se aborrecam: também para êles haverá lugar ao sol, desde que a Humanidade decida de vez eliminar a Venerável Estupidez Humana...

PRECISÃO E VALIDADE

Mas, falávamos da PRECISÃO e VALIDADE dos testes. Vejamos que vêm a ser:

“PRECISÃO e VALIDADE são termos técnicos que se aplicam a qualquer tipo de medida psicológica. Se a medida é “precisa”, quando repetida dá resultados concordes. Os entrevistadores são “imprecisos” porque não existe coerência entre a avaliação de um e a avaliação de outro. Uma medida é “válida” quando mede com exatidão O QUE SE PRETENDE QUE ELA MEÇA. É claro que uma medida não pode ser “válida” sem ser “precisa”; pode, no entanto, ser “precisa” sem ser “válida” quando mede com coerência e exatidão alguma coisa sem significação para o critério que se quer predizer. Altura é coisa que pode ser medida com grande precisão, mas não tem validade para se prognosticar o sucesso na maioria das ocupações da indústria.”¹⁸

As entrevistas pessoais não possuem os requisitos de PRECISÃO e muito menos de VALIDADE total. Dissemos validade “total” apenas para ressaltar um único caso em que a entrevista pessoal, no nosso entender, poderia ser válida: quando se trata de conhecer a aparência pessoal, a habilidade de comunicar-se **face to face** (pessoalmente) e um ou outro traço de magnetismo pessoal que, possivelmente, habilitasse o candidato a ser Chefe. Esta única exceção vai por nossa conta e sem mais comentários, uma vez que não dispomos de elementos para fundamentar cientificamente a afirmação. Quanto aos psicólogos, parece que nem neste caso querem aceitar o valor da entrevista. Argumentariam eles que, se para a exceção apresentada a entrevista pessoal não seria válida, nem PRECISA, uma vez que diversos julgadores dariam notas diferentes às mesmas pessoas... Temos, de certa forma, que admitir a fôrça desta objeção, embora, pessoalmente, ainda insistimos na nossa posição: a aparência pessoal pode ser decisiva em certos setores, embora não seja elemento único a ser levado em conta. Mas isso fica para outro estudo e outra pesquisa...

Agora, importa-nos prosseguir. Eysenck, na obra citada, dá dois exemplos que nos parecem definitivos como golpe de misericórdia às entrevistas pessoais:

“A experiência de **Binet foi feita no laboratório** e não com vista à indústria. O PRIMEIRO ESTUDO NO CAM-

PO INDUSTRIAL foi realizado por SCOTT, que entregou a 6 experimentados diretores de pessoal a avaliação, por entrevista, da habilidade, como vendedores, de 36 candidatos. Os candidatos deveriam ser colocados em ordem decrescente de capacidade para o cargo, tendo os resultados revelado grande desacôrdo entre as posições atribuídas a cada um, pelos entrevistadores. Segundo Scott, "no caso de 28 candidatos, os seis diretores não estavam de acôrdo sôbre se o indivíduo devia ser colocado na metade superior ou na metade inferior do grupo". Este estudo sôbre precisão levou à suspeita de que as previsões baseadas na entrevista careciam de validade e, em outro trabalho, Scott fêz com que 13 chefes avaliassem a capacidade de 12 empregados e comparou essas avaliações com os resultados da previsão feita por entrevista. A correlação média entre a avaliação da eficiência e a previsão resultante de entrevista foi pouco maior que a devida ao acaso. Numa outra investigação, também feita por Scott, 24 candidatos foram entrevistados por 20 chefes de vendas e 3 especialistas em pesquisa sôbre pessoal. Ainda neste caso houve considerável discrepância entre os avaliadores.

Um dos estudos mais famosos neste campo, muitas vêzes citado, é o de **Hollingworth**. Doze chefes de vendas, todos com grande experiência em seleção de pessoal, entrevistaram, cada um por sua vez e de acôrdo com seu estilo próprio, 57 candidatos. Também neste caso deviam os candidatos ser ordenados segundo a sua capacidade para o serviço e, mais uma vez, a posição de cada um variou largamente de um entrevistador para outro. Um mesmo indivíduo, por exemplo, foi colocado em 6.º lugar por um dos chefes e em 56.º por outro. Outro candidato, primeiro colocado por um dos juizes, foi considerado o último por outro!

Seria ocioso percorrer as centenas de estudos que foram efetuados como repetição dêstes experimentos. **Há concordância praticamente unânime quanto à falta de precisão e de validade da entrevista.**"¹⁹

Após isso, os partidários da entrevista pessoal refugiaram-se no seu último e inútil baluarte: achar que a entrevista pessoal, se não era decisiva, servia, maravilhosamente, para COM-

¹⁹ EYSENCK, H. J. op. cit. p.71

PLEMENTAR os testes objetivos e assim aumentar sua eficiência. Nada mais razoável e, aparentemente, mais verdadeiro. Seria a entrevista pessoal como que o toque mágico que completaria o que, por acaso, tivesse faltado na avaliação feita por meio de testes objetivos cuja precisão e validade fôsem indiscutíveis.

Desta forma, contentaríamos a gregos e a troianos. Haveria harmonia entre as posições com vantagem para ambos os lados. Isso seria assim — se fôsse verdade científica que a entrevista poderia acrescentar algo de bom aos demais testes. Que a entrevista pessoal acrescenta algo, não há dúvida: acrescenta... distorção!

Eysenck diz, textualmente, o seguinte a respeito:

“Contrariamente a tôda expectativa, as avaliações resultantes de combinação das informações obtidas na entrevista com os resultados nos testes tiveram valor preditivo menos acertado que as avaliações baseadas apenas nos resultados dos testes. A predição baseada só nos testes foi 30% mais correta que a baseada em testes e entrevistas. Com fundamento em grande número de pesquisas similares, que abrangeram, em conjunto, cêrca de 40.000 indivíduos, chegou-se à conclusão de que “O aumento de precisão que se obtém na predição... de sucesso, por acrescentar-se aos resultados de testes, uma avaliação de experiência, interêsses e personalidade, por meio de entrevista, é relativamente pequeno, podendo mesmo ser negativo”. Daí também se deve concluir que A ENTREVISTA É UM FRACASSO QUASE COMPLETO e que, no tocante à exatidão do prognóstico, é tempo perdido o que se gasta com ela. A entrevista, longe de aumentar a exatidão das previsões, pode, realmente, diminuir-la.”²⁰

E Eysenck conclui, com base em experiências cuidadosas feitas no exército norte-americano para seleção de oficiais, que a entrevista só serve **PARA INDICAR O GRAU DE INTEGRAÇÃO SOCIAL DO CANDIDATO.**

Só. Apenas isso. Mais nada.

CONCLUSÕES

Diante do que ficou dito, vimos que a seleção de pessoal é assunto importantíssimo para a empresa privada ou para as

20 EYSENCK, H. J. op. cit. p.71-2

instituições públicas. Há diferença significativa entre um bom elemento e um mau. A eficiência de um e outro está, no mínimo, em relação 2:1 mas pode atingir até 5:1! A seleção dos mais aptos é ato de justiça para os eleitos e vantagem para os incapazes que se beneficiam da mais abundante produção de bens. A seleção é mais importante que o treinamento, pois, de nada adianta treinar pessoas incapazes de se beneficiarem com o ensino.

O ideal, entretanto, é a ORIENTAÇÃO VOCACIONAL, que não serve apenas aos interesses da empresa, mas sim ao benefício do Homem em primeiro lugar e, subsidiariamente, também à sociedade como um todo.

Finalmente, com base nos modernos estudos de psicologia e nos inúmeros experimentos realizados na Inglaterra, principalmente, e nos EE.UU. também, vimos que a entrevista pessoal deve ser eliminada completamente até da cogitação dos futuros chefes de pessoal que queiram escolher o "the right man for the right place"! *

APÊNDICE

Mérito e capacidade são termos diferentes, com sentido próprio, e, no entanto, estão sendo confundidos quando se fala em sistema do mérito. Para os que se esquecem de que "as palavras dirigem os homens", lembramos que a imprecisão vocabular pode gerar na prática comportamentos conflitantes. Cada qual irá agarrar-se à sua interpretação da palavra e agir de acôrdo. Isso, de boa ou de má-fé. Portanto, todo cuidado na escolha dos termos nos parece pouco. É o que acontece com o sistema erradamente chamado do mérito.

Alguém pode merecer um cargo, ou pelo menos as vantagens de ordem material ou de **status** dêsse cargo e... não ter capacidade para exercê-lo. Outros, embora capazes, podem não ter méritos relativos ao cargo. Vamos aos exemplos, que convencem:

Quando da fundação de Brasília, vir para o que era então verdadeiro destêro constituía ato quase que de heroísmo.

* De tudo que se disse, devemos concluir que os exames vestibulares devem ser eliminados, por arcaicos? Não seriam êles uma "seleção de pessoal" quando o ideal seria a "orientação vocacional" na Educação?

Poder-se-ia ainda concluir, do presente estudo, que os exames orais não passam de "entrevista pessoal" no campo da Educação?

Pensamos que as duas perguntas deveriam merecer estudo acurado imediato, por parte dos interessados no progresso do Brasil e da Humanidade.

Muitos vieram, capazes e incapazes. Tanto uns como outros sofreram, juntos, as mesmas vicissitudes. Talvez os incapazes tivessem sofrido até mais. Por outro lado, muita gente (capaz ou incapaz) foi chamada para seu pôsto de sacrifício, a fim de que a Nova Capital se materializasse. Esses se recusaram a atender ao chamamento, por questão de conforto pessoal, de comodismo ou de desinterêsse.

Os grupinhos de capazes e de incapazes que para cá vieram, adquiriram posições e **status** de acôrdo com seu trabalho e seu esforço. Muitos subiram como rojão, talvez pelo fato de ser menor a competição — coisa que deveriam agradecer aos que se recusaram a sofrer a construção de Brasília. Acho que todos êsses funcionários ou trabalhadores têm — e muito! — mérito.

Novas levas chegaram. A competição se acirrou. Muitos capazes, uma vez verificando que as condições de vida já eram melhores, aceitaram vir para Brasília quando chamados, ou o fizeram espontâneamente. E encontraram o “prato já feito”, conforme se diz vulgarmente com muita graça. Começaram êstes novos a disputar os melhores lugares e, com sua capacidade, conquistaram-nos muitas vêzes.

Perguntamos agora: os novos mereciam os lugares conquistados? Não eram êles apenas mais capazes? E quanto aos menos capazes que se arriscaram a tudo e tudo padeceram por amor a um ideal ou por decisão íntima? Não mereceriam êles promoções e vantagens, embora sua capacidade fôsse reduzida?

Que êsse problema existe, não há dúvida. O povo de Brasília faz clara distinção entre “pioneiro” e “piotário”. “Piotário” é o que veio para o planalto arrancar da poeira vermelha um sonho verde. “Pioneiro” é o que veio sòmente quando o verde da Cidade Jardim já atapetava o barro vermelho. Êstes últimos, entretanto, levaram tôdas vantagens. Gente que aqui chegou em 1960 ou antes não tem ainda moradia garantida e seu trabalho não diminuiu: aumentou. Gente que ainda virá em 1970 terá até telefone instalado em apartamentos mobiliados.

Achamos que os “piotários” são os que merecem. Os “pioneiros” seriam talvez os que têm mais capacidade. Uma seleção que pusesse de lado simplesmente os incapazes merecedores, seria injusta. Como ineficiente e errada seria a solução que apenas considerasse méritos e desconhecesse a maior capacidade.

O bom-senso, embora freqüentemente não seja o melhor dos guias, nos indica que devemos considerar AMBAS AS COISAS: merecimento e capacidade. O merecimento refere-se ao coração, no sentido de qualidades morais: cumprimento do dever, espírito de sacrifício, abnegação, fôrça d'alma no resistir a adversidade e mentalidade altruísta. A capacidade referir-se-ia ao cérebro, à cabeça: habilidades manuais ou intelectuais, cultura, conhecimentos, inteligência, presteza de decisão, capacidade de adaptação a condições novas, maleabilidade e poder criador mental.

Dizem que "antiguidade não é pôsto". Mas se êste é, exatamente, um dos melhores exemplos que se tem da remuneração justa do mérito! Um funcionário que manteve durante anos um cargo em obscura fronteira, TEM merecimento! Não é justo que outro mais capaz lhe arrebate, junto com o cargo, o mérito também. O contrário também não é justo: dar a alguém que só tem mérito e nenhuma capacidade, o lugar do mais capaz, apenas por ser mais antigo. . .

Não iremos propor solução alguma para conciliação do MÉRITO com a CAPACIDADE. Nosso intuito é muito outro: mostrar que não está correta a expressão "sistema do mérito", quando se pretende dizer apenas e simplesmente "sistema do mais capaz". Achamos que a imprecisão vocabular vai gerar confusões ou injustiças na prática ou, pelo menos, obnubilar um problema que até agora parece não ter sido objeto de cogitação séria por parte dos pesquisadores: como conciliar MÉRITO e CAPACIDADE?

Não se diga que as promoções baseadas alternadamente em "antiguidade" e "merecimento" são a solução do problema. A simples terminologia empregada mostra claramente que o problema não foi sentido em sua essência, uma vez que "antiguidade" daria, quando muito, "merecimento". . .

A única abordagem do assunto que nos pareceu equilibrada quanto a levar em conta méritos e capacidades são os concursos de "títulos e provas". Títulos referir-se-iam a "merecimento" e provas, a "capacidade". Muita coisa entretanto haveria a pesquisar quanto à exata conceituação de "título": apenas diplomas e certificados seriam bastante? E mais ainda: quanto deveria pesar na ponderação da média um diploma em relação a determinada prova? Até que grau um mérito excepcional compensaria uma deficiência de capacidade? E a capacidade excepcional, poderia compensar ausência de mérito?

As palavras dirigem os homens. Enquanto não escolhemos as palavras certas, não temos as correspondentes idéias certas. Isso é reversível: a idéia certa dar-nos-á com segurança a palavra certa. Se montamos um problema com termos imprecisos, isso significa que nossas idéias ainda são confusas. E quem pode pensar certo, a não ser com idéias claras e distintas? O ideal, aliás, seria empregarmos apenas idéias adequadas, mas isso é ideal ainda.

As palavras são idéias encarnadas.

E mens agitat molem . . .