

## *Perspectivas da Administração de Pessoal*

BENEDICTO SILVA

*Segundo a conceituação corrente, administração do pessoal seria a arte de escolher, identificar e selecionar os melhores empregados, dispendo-os ao longo da escala hierárquica e retendo-os a serviço das emprêsas.*

*Entretanto, o Professor BENEDICTO SILVA não se detém ante os limites daquela conceituação, para apresentar-nos uma segura previsão do futuro, no que tange à ciência de administrar pessoal.*

*Para o autor, "a administração do pessoal se expandirá nas direções entredemonstradas e ainda em várias outras; o que scrá cada vez mais psicologia aplicada, cada vez menos "estatutologia" e aplicação de leis trabalhistas".*

Intuition lies at the roots of any science, from mathematical axiom to the natural sciences. The deductive and inductive superstructure of science rests not upon logic or the testimony of the senses but upon the ultimate intuitional verities. Intuition is also the basic foundation of the beautiful, of moral norms, and of religious values. It has furnished the initial impulse to an enormous number of sensory and dialectic discoveries in all fields of human knowledge and values, including mathematics, physics, and technology. More scientific discoveries and technological inventions — especially the more important ones — are attributable to intuition than to plodding, mechanical sensory observations.

PITIRIM SOROKIN

**O** DESDOBRAMENTO, como o obsoletismo de profissões antigas, bem assim a floração de profissões novas incluem-se entre os índices mais expressivos do progresso científico e tecnológico.

Em verdade, a lista das profissões e ocupações não se completa nunca: recebe freqüentemente adições novas, muitas das quais, se descritas a nossos avós, pareceriam tropelias da imaginação dos mais mirabolantes Julios Vernes, ou então puras alucinações intelectuais.

A ocupação de munidor de computador eletrônico, por exemplo, seria inimaginável nas primeiras décadas do século XX. E que dizer-se do cosmonauta? Aqui está uma ocupação novíssima, que, a despeito de ainda não arrolar senão uma dúzia de praticantes, metade na União Soviética, metade nos Estados Unidos, já se tornou universalmente famosa, graças a seu estrepitoso aparecimento no rol das atividades humanas.

Embora menos esplendorosamente, também se observa esse processo de diluição de atividades, com o advento de profissões e ocupações novas, no campo das ciências sociais. O técnico de relações públicas, o antropólogo social, o especialista em organização e métodos, o planejador, o econometrista e outras modalidades de profissões e ocupações emergentes comprovam a afirmativa.

Em meio às ocupações surgidas depois da Primeira Guerra Mundial e desenvolvidas durante a Segunda, de 1939 a 1945, mas sobretudo a partir de então, destaca-se a de administrador de pessoal. Trata-se de uma ocupação nova, que advém com tôdas as características de profissão: possui corpo de conhecimentos teóricos e doutrinários próprio, oferece vasto campo de aplicação e impõe a mais severa ética profissional.

Seu aprendizado completo demanda pelo menos dez anos de estudo e quinze de prática para familiarizar o interessado com o repertório de idéias, princípios e ensinamentos já acumulados e com as práticas adotadas ou apenas testadas em repartições públicas e empresas particulares em vários países.

O Brasil, País dos *deficits*, entre êstes inclui, como talvez o mais agudo, o *deficit* de titulares das modernas profissões. Quantos administradores de pessoal verdadeiramente dignos do título existem no Brasil? Não me aventuro a responder à pergunta com um palpite ou mera adivinhação. Mas, quem está em dia com as peculiaridades do mercado de trabalho brasileiro nos domínios da administração não terá dúvidas em afirmar que o número de administradores de pessoal existentes no país mal chega para atender a uma parte negligenciável das necessidades.

A administração de pessoal, notadamente nos estabelecimentos industriais, nos bancos, nas casas comerciais e na grande maioria dos municípios brasileiros, ainda é uma atividade rudimentar, relegada aos cuidados de qualquer um. Sômente no serviço civil federal e no de alguns Estados, assim como nas empresas públicas e em algumas sociedades de economia mista e nas

empresas particulares de grande envergadura, já se tem noção da importância da administração de pessoal.

Não obstante o que ocorre no Brasil, os procedimentos de recrutamento, seleção, promoção, treinamento, aperfeiçoamento, adaptação e readaptação tornam-se mais e mais sutis, à medida que são conhecidos os desenvolvimentos e as técnicas pertinentes nos vários *fronts* da cultura contemporânea.

Estamos, entretanto, apenas atirando a superfície dos recursos formidáveis com que a administração de pessoal acena aos respectivos titulares.

Nos primeiros anos da década dos 30, ALEXIS CARREL ganhou nomeada internacional com o livro *L'Homme, cet inconnu*, *bestseller* em vários idiomas e em vários países. Os ecos da obra de Carrel na abóbada cultural foram tremendos, firmaram jurisprudência. A *intelligentsia* ocidental aceitou, como verdade demonstrada, a tese do desconhecimento do homem: o homem é infinito, o homem é inescrutável, o homem é um mistério de profundidade abismal.

Aparecendo cronologicamente pouco depois da vulgarização das idéias de FREUD que, como disse LEON TROTSKY, "destapou a boca do poço poeticamente denominado alma", a tese de CARREL entronizou-se como quintessência do diagnóstico negativo do homem sobre si mesmo.

"Ainda não é possível fazer-se uma análise completa da personalidade psicológica, e medir-lhe as partes componentes. Tampouco podemos determinar exatamente a sua natureza e como um indivíduo difere de outro. Não somos capazes sequer de descobrir as características essenciais de determinado homem. Menos ainda, as suas potencialidades" — depunha CARREL, taxativamente, em 1934.

Poucos anos depois, em 1939, o VISCONDE SAMUEL, no capítulo sobre o panorama científico (*The scientific outlook*) de seu livro *Crença e Ação (Belief and Action)* secundava: "A psicologia ainda está à espera de seu GALILEU e de seu NEWTON. A ciência-chave da electro-biologia ainda se encontra na infância. Os fisiólogos mal conseguem medir e cronometrar os impulsos elétricos ao longo dos canais nervosos".

Se útil ao presente objetivo, seria fácil alinhar outros depoimentos lúgubres sobre a indigência das ciências que tratam do homem, sobretudo do homem metafísico e psíquico.

HERBERT SPENCER estabeleceu uma divisão sobre o *conhecido*, o *desconhecido* e o *incognoscível*. Mas, convenhamos, se realmente existe o *incognoscível*, acaso não será parte do *desconhecido*?

CARREL não afirma que o homem seja *incognoscível* — apenas que é *desconhecido*.

O mistério do homem, entretanto, está perdendo espessura. As conquistas modernas da biologia humana estão batendo às portas do miraculoso. As da psicologia não parecem tão espetaculares; porém, mesmo as facetas mentais mais recônditas do homem já se fazem menos refratárias à exploração científica. O cone de luz da ciência começa a penetrar nos socavões remotos da personalidade psicológica.

Os métodos de identificação das qualidades intelectuais e das qualidades pessoais, os meios de aferição dessas qualidades no trabalho ou em situações simuladas, as "amostras" da personalidade, que permitem diagnósticos mais e mais aproximados da realidade, são outros tantos instrumentos de uma ciência em plena evolução.

O homem equipa-se dia a dia para decifrar o mistério do homem. Mediante o uso dos atuais recursos de sopesamento da pessoa humana e aferição de seus caracteres adquiridos ou hereditários, já é possível selecionar, indiferentemente, cada vez com risco menor, capitães da indústria ou choferes, taquígrafos ou economistas, psiquiatras como tradutores, pilotos de guerra como parteiras, enfim, quaisquer categorias profissionais ou ocupacionais.

Dados os recursos modernos, quimioterápicos, psicológicos, eletrônicos e outros, continuará o homem a ser "o desconhecido"? Se a resposta à pergunta fôsse afirmativa, a administração de pessoal não teria grande futuro.

O Instituto de Seleção e Orientação Profissional repete em suas publicações e impressos aquela sentença aforismática de GOETHE: *Nem todos os caminhos são para todos os caminhantes*. O axioma de GOETHE soa como um diagnóstico terrível, semelhante, pela universalidade melancólica do sentido, àquela inscrição inexorável que DANTE pôs na porta do Inferno: *Lasciate ogni speranza, voi ch'entrate*. Ao repeti-lo, querem os psicólogos do ISOP chamar a atenção para o fato de que ninguém consegue ser o que quer, mas apenas chega (quando chega) a ser o que pode.

As limitações intelectuais e físicas do homem são incoercíveis. Os graus, porém, de suas manifestações variam dentro de uma faixa larga, que vai do débil mental ao gênio, formando a chamada pirâmide social de Galton.

Os horizontes da administração de pessoal desdobram-se promissores, anunciando o advento da época em que será possível ao psicólogo indicar a cada caminhante os caminhos seguros que pode palmilhar.

Dois depoimentos literários, um brasileiro, outro americano, bastarão para basilar o progresso feito pela administração de pessoal de 1930 para cá.

No conto "Luzeiro Agrícola", de MONTEIRO LOBATO, ocorre, entre um chefe político, que detém o poder de nomear, e um candidato a emprêgo público, poeta fracassado, a entrevista seguinte:

"Tu me caíste em graças e, pois, acolho-te sob o meu pálio. Que queres ser?

— Inspetor.

— ... de quarteirão?

— Isso não.

— Agrícola?

— Ou avícola ...

— De que região?

— Não faço questão.

— Sê-lo-ás do vigésimo distrito. Conheces as culturas rurais?

— Já cultivei batatas gramaticais.

— E de pecuária, entendes? Distingues um zebú d'um galo Brama? um pampa d'um morzelo?

— Já cavalguei Pégaso em pêlo!

— Conheces a suinocultura? Sabes como se cria o canastrão?

— Sei trincá-lo com tutú de feijão.

— És um gênio, não há que ver. Talvez faça de ti, um dia, presidente da República. Teu nome?

— Sizenando. Capistrano é sobrenome.

— Cá me fica. Vai, que estás aí, estás fomentando a agricultura como inspetor do vigésimo distrito, com setecentos bagos por mês. Os poetas dão ótimos inspetores agrícolas e tu tens dedão para a coisa. Vai, levita do Ideal..."

Trata-se de uma caricatura do processo de seleção. O autor estigmatiza, ao mesmo tempo, com sua veia satírica, o sistema do pistolão, até hoje largamente praticado no Brasil, e a inépcia tradicional dos serviços governamentais de fomento e defesa agrícolas.

Já a novela *Fail-Safe*, recente *bestseller* americano, apresenta de modo excruciantemente dramático o alcance e complexidade da seleção para as funções administrativas e militares na era atômica. O enredo do livro expande-se em tórno das precauções e vigilância americanas — contínuas, proteiformes, implacáveis — contra possíveis ataques nucleares russos desfechados de surpresa. Vários dos personagens, que desempenham funções ou ocupam cargos civis e militares, passam pelos crivos dos mais rigorosos e inquisitivos testes psicológicos.

Os autores de *Fail-Safe* parecem bastante familiarizados com a variedade dos recursos psicológicos existentes para explorar

e descobrir vocações, identificar aptidões, aferir conhecimentos e analisar os pontos fortes e fracos da personalidade.

Merece destaque o intérprete russo, PETER BUCK, servidor civil permanentemente postado na Casa Branca, à espera da ocasião de interpretar as conversações telefônicas entre o Presidente dos Estados Unidos e o Primeiro Ministro russo, caso um dêstes chame o outro pelo famoso "telefone quente" (ligação direta, secreta e exclusiva), cuja instalação foi negociada como dispositivo de proteção contra a possibilidade de uma guerra por engano entre os dois países.

Ao ser testado para o serviço militar pouco antes da guerra da Coréia, o jovem PETER BUCK, americano nato, apresentara índice fenomenal de aptidão para o estudo de línguas e fora mandado para a Escola de Línguas do Exército, em Monterey, Califórnia. Até então, já na universidade, com intenção de se fazer engenheiro, não havia mostrado interesse algum pelas línguas estrangeiras. Esse fato põe de manifesto a importância da sondagem de interesses vocacionais na escolha da profissão. Matriculado na Escola de Línguas, PETER BUCK, graças à rapidez e perfeição incríveis com que aprende o idioma russo, vira celebridade em três semanas e transforma-se em perplexionante desafio para os psicólogos. Intrigados, querem êstes desvendar as causas por que o jovem soldado aprendia russo com facilidade nunca vista. Alguns desconfiam que PETER BUCK esteja escondendo algo — talvez ascendência russa. Um chega a aventar a teoria de que o paciente havia sido exposto, durante a primeira infância, ao convívio de alguém de fala russa. Submetem-no a uma série sem fim de testes de todo tipo — físicos, de inteligência, de aptidão, de personalidade. Viram-no praticamente pelo avesso. É uma verdadeira devassa psicológica. Estudam-lhe todos os índices de correlação, a memória, a audição, o olfato, a fluência verbal, o reflexo visão-movimento, os antepassados (nenhum russo) etc.

À força de sofrer a perquirição terebrante dos psicólogos, PETER BUCK acaba sabendo "precisamente como eram interpretadas suas reações às manchas de tinta do teste de RORSCHACH, os resultados de seu Minnesota Multiphasic Personality Inventory, o seu Q. I. em oito diferentes testes, os resultados de seu Inventário de Interesses Vocacionais de STRONG, o seu índice de neuroticismo e o seu grau de tolerância à ambigüidade".

Embora literárias, essas duas posições marcam, *grosso modo*, o progresso verificado, em matéria de administração de pessoal, do "Luzeiro Agrícola", conto escrito no Brasil, em 1928, por MONTEIRO LOBATO, ao *Fail-Safe*, novela sofisticada de conteúdo nuclear, escrita nos Estados Unidos, em 1962, por EUGENE BURDICK de parceria com HARVEY WHEELER.

Seriam devassáveis, nesta altura do progresso científico e tecnológico, os horizontes da administração de pessoal? Ser-nos-ia dado levantar um canto da cortina do futuro e espreitar o acervo de recursos que a administração de pessoal oferecerá dentro dos próximos trinta anos?

Podemos pelo menos aventurar algumas projeções intuitivas.

*Orientação profissional e matrimonial.* Ensina o Professor MIRA Y LOPEZ: as decisões mais sérias que cabe ao homem civilizado tomar se prendem à escolha da profissão e à escolha do cônjuge, isto é, se prendem às escolhas que vão afetar o comportamento do indivíduo como produtor e como reprodutor.

O grau de cuidado com que oriente e ajude a adolescência a fazer essas escolhas é um índice da civilização de cada povo. Quanto mais civilizado, tanto mais viva será a consciência da importância de propiciar a cada jovem condições asseguradoras de êxito na escolha da agência econômica, para se integrar na sociedade, e da parceria biológica, para cumprir o comando incoercível do *Gênesis: crescendi et multiplicandi*.

O ajustamento do indivíduo à família, aos diferentes grupos a que pertença e à sociedade em geral, seu bom êxito profissional e social e, acima de tudo, sua própria felicidade pessoal, dependem, em larga medida, do critério que presidir à busca da profissão e à busca da companheira ou companheiro.

As oportunidades de formação universitária devem ser bem distribuídas, isto é, exclusivamente aos que tenham condições reais de progresso intelectual. Somente aos "caminhantes" possuidores de qualidades pessoais e intelectuais, que os habilitem a transpor as barreiras dos "caminhos" universitários, deverão ser franqueadas as oportunidades de ingresso. Os menos capazes terão que ser eliminados da competição e contentar-se com profissões e ocupações mais simples, compatíveis com as respectivas aptidões.

A consciência de que cumpre a cada país desenvolver ao máximo os recursos humanos, identificar e aproveitar as vocações verdadeiras e os maiores talentos de cada geração, está generalizando o sistema de bolsas de estudo, a fim de garantir aos melhores, através do crivo de uma competição leal e rigorosamente fiscalizada, o ingresso na carreira universitária.

Nesse processo de seleção dos que devem e dos que não devem ser encorajados a ingressar na universidade está presente uma das funções sociais mais importantes da administração de pessoal; a de escolher bem os que se apresentam, e orientar bem a todos, indistintamente, tanto aos que vencem as provas, quanto aos que são reprovados.

Extraordinário progresso tem sido feito nestes últimos decênios relativamente ao procedimento para a escolha dos que ingressam nas universidades. Erros ainda são cometidos: os mais

lamentáveis são os negativos, isto é, os diagnósticos que dão como incapazes ou mediocres candidatos que realmente não o são. WINSTON CHURCHILL foi reprovado duas vezes pelo Royal Militar College da Inglaterra — somente logrando matrícula na terceira tentativa. Hoje seria improvável a reprovação de um superdotado; no futuro, impossível.

*Seleção precisa.* Mediante o uso dos recursos atuais, já é possível senão eliminar, pelo menos minimizar consideravelmente os erros de seleção profissional. Mas o que existe agora nada mais representa do que pálida indicação do que existirá daqui a alguns anos. E' previsível grande progresso nos métodos de aferição de aptidões, conhecimentos, experiências, reflexos, etc. Em dias próximos, os selecionadores chegarão a um grau de conhecimento e certeza só comparável ao que é proporcionado pelos instrumentos de precisão das ciências físicas. Desde que o mercado de trabalho ofereça candidatos em número adequado, a tarefa do selecionador consistirá apenas em pedir uma descrição exata das funções e estabelecer o conjunto de qualidades e habilitações desejadas. Os laboratórios de psicologia incumbir-se-ão de isolar dentre dez, cem ou mil concorrentes, o candidato ideal ou pelo menos, o mais próximo do ideal. De tal maneira a seleção poderá ser fidedigna, que o próprio treinamento de ambientação será eliminado ou reduzido a horas ou dias. Desde que outros setores da administração de pessoal evoluam paralelamente, será possível descobrir, em todos os casos, com precisão científica, o melhor candidato disponível para qualquer cargo ou função, seja diretor do Arquivo Nacional, seja Secretário do Planejamento do Governo Federal, seja comprador de material de escritório, seja calculista, porteiro, espião, agrônomo ou físico.

*Mensuração das diferenças individuais.* Aquilo que CARREL considerava impossível há três décadas, isto é, a análise completa da personalidade psicológica e a mensuração de suas partes componentes, será moeda miúda de circulação diária nos laboratórios de psicologia de amanhã. As características essenciais da personalidade psicológica determinar-se-ão exatamente. As diferenças individuais tornar-se-ão conhecidas e facilmente mensuráveis. Já é possível estabelecer tais diferenças com grau razoável de aproximação. Em futuro próximo, porém, elas serão precisamente identificadas, classificadas, comparadas e medidas, tão rigorosamente quanto hoje se medem as diferenças de espessura, comprimento, largura e outras características físicas dos corpos. Os laboratórios de psicologia aplicada poderão documentar, enumerar e classificar as infinitas variedades da personalidade humana.

*Avaliação do potencial.* Um dos problemas desesperadores da administração de pessoal consiste na insuficiência dos recursos



atuais para avaliar a potencialidade do indivíduo. Isso representa uma das causas de frustração para o administrador de pessoal. O homem que se tornou o maior escritor e o maior orador da língua inglesa da era contemporânea, WINSTON CHURCHILL, tirava notas mediocres nessa matéria quando estudante em Harrow. Como seria proveitoso, para o progresso da humanidade, se homens como WINSTON CHURCHILL, WALT DISNEY e outros da mesma família, criadores de rumos novos, pudessem ser precocemente descobertos e orientados. Quantos grandes cientistas deixaram de o ser por falta de recursos. Em nosso Brasil, tão pobre de tecnólogos e cientistas, quantos talentos insuspeitados desapareceram ou vão desaparecer na vala comum dos que morrem ignorantes e até analfabetos?

O caso fenomenal de JEAN FRÊNE, campônio francês, em quem o exército da França descobriu a marca da genialidade, ilustra a importância da avaliação exata do potencial humano. Nono e antepenúltimo filho de um casal de camponeses pobres da região de Lyon, JEAN FRÊNE, ao ser submetido, aos dezoito anos, como recruta, a uma série de testes destinados a medir-lhe a inteligência e classificar-lhe a instrução para efeito de serviço militar obrigatório, obteve notas que, pela altura inaudita, logo causaram espécie. Examinado o *dossier* do recruta, verificou-se que era camponês, tinha apenas instrução primária e havia saído da escola aos quatorze anos, para trabalhar na pequena propriedade agrícola da família. Nem sequer fôra aluno excepcional. Submeteram-no em seguida a outra série de provas mais difíceis. Num dos exames destinados a selecionar cadetes, a nota média obtida pelos candidatos oscilava entre 11 e 12. Raramente alguém conseguia chegar a 15. O grau máximo correspondente a esta prova seria 20. JEAN FRÊNE obteve 17 pontos no primeiro teste e 19 no segundo.

Considerando judiciosamente que o jovem camponês "era inteligente demais para soldado", o Exército francês dispensou-o do serviço militar e recomendou que o governo o mandasse à escola superior, à custa dos cofres públicos. Na Escola Normal de Lyon, JEAN FRÊNE completou em seis meses um curso cuja duração ordinária, para os bons alunos, é de cinco a seis anos. Entanto, a ambição profissional de JEAN FRÊNE era, ao deixar o serviço militar, fazer-se mecânico de automóveis. A esta altura talvez já seja físico. Deus o proteja.

A descoberta do potencial intelectual humano já deixou, assim, de ser mera perspectiva: transforma-se em conquista real presente. A descoberta, juntamente com a avaliação, será, nos horizontes próximos da administração de pessoal, um dos fatores mais valiosos para o aproveitamento racional dos talentos e vocações superiores que surgirem em cada geração.

*Previsão do vôo profissional.* A previsão da trajetória profissional será, em grande parte, subproduto da avaliação rigorosa do potencial e dos caracteres adquiridos. Essa proeza do administrador de pessoal do futuro, além de lhe permitir orientação segura dos jovens, permitir-lhe-á também desvendar precocemente as limitações incoercíveis. Dado com imparcialidade e segurança no momento adequado, êste aviso poupará a muitos a amargura de ver irrealizados na carreira profissional os sonhos inspirados por pequenos triunfos iniciais. Muitos jovens que, em concorrência com grupos restritos e em condições mais que propícias, conseguem salientar-se no aproveitamento e nas provas intelectuais, facilmente se promovem a si mesmos ao estrelato intelectual, e passam a um estado de arrogância ridícula, do qual só muito mais tarde se curvam depois de castigados pelas dificuldades da vida. SOMMERSET MAUGHAM observa, em um de seus livros, que só depois dos trinta e às vêzes depois dos quarenta, é que certos indivíduos se dão conta da dura realidade de que não são nem tão formidáveis, nem tão inteligentes, nem tão irresistíveis quanto êles sinceramente acreditavam. Quem não conhece dezenas dêsses pequenos pobres diabos que se erigem em sumidades precoces e só depois, muito mais tarde, desmoralizados pelas decepções, ressabiados pelos triunfos efêmeros, reduzidos enfim às suas justas proporções, começam a ver a si próprios como são vistos pelos outros, isto é, ordinários e comuns? O diagnóstico precoce da altura e distância do vôo profissional de cada indivíduo poderá proteger os jovens recuperáveis contra a ridiculez do homem que, na loteria do talento, tira o mesmo dinheiro ou apenas um gasparinho, mas age e gasta como se tivesse tirado a sorte grande. Enfim, a avaliação do potencial, juntamente com a curva do vôo profissional, será terapêutica eficaz para o ajustamento, antes dos trinta anos, do indivíduo ao seu papel e ao seu destino no meio social.

*Identificação de neuropatias e psicopatias embrionárias.* Progredirá a administração de pessoal a ponto de conseguir detetar no jovem aparentemente são e normal de hoje as neuropatias ou psicopatias que êle porventura traga em embrião? O fenômeno da vida de cada indivíduo desenvolve-se de acôrdo com leis inexoráveis. Na página dolorosa do último capítulo de *Dom Casmurro*, MACHADO DE ASSIS indaga se a Capitu da Praia da Glória, a Capitu de olhos de ressaca, que enganou Bentinho com seu maior amigo, Ezequiel, "já estava dentro da de Matacavalos, ou se esta foi mudada naquela por efeito de algum caso incidente". E conjectura que sim, que a segunda já estava contida na primeira. "Se te lembras bem da Capitu menina, hás de reconhecer que uma estava dentro da outra, como a fruta dentro da casca".

Parece-me também previsível que em futuro não muito remoto, os laboratórios de psicologia aplicada estarão capacitados a submeter o homem a análises espectrais tão profundas e exaustivas, que os levarão a descobrir os embriões das neuropatias e das psicopatias de que o paciente porventura seja portador. Assim como hoje já é possível descobrir os indivíduos propensos a acidentes, a que os psicólogos americanos classificam como *accident prone*, assim também me parece admissível a identificação precocíssima de neuropatias e psicopatias embrionárias, que vinte anos mais tarde poderão influir e até desviar e mesmo mutilar a carreira profissional. Essa descoberta, além de outros efeitos sociais, terá o de pôr o indivíduo em guarda e levá-lo a viver cautelosamente e a procurar os remédios possíveis, psiquiátricos, quimioterápicos e outros.

*Determinação do grau de elegibilidade democrática.* O aperfeiçoamento dos instrumentos de administração de pessoal começará fatalmente a interferir, em futuro próximo, nas instituições políticas. Acrescentemos: fatal e auspiciosamente. Orientados pelos laboratórios de psicologia, os eleitores dos países democráticos passarão a exigir a *ficha psicológica* dos que se apresentarem, ou forem apresentados, como candidatos a cargos públicos eletivos. Assim como hoje, no Brasil, já se obriga o candidato a eleição para cargo público a fazer declaração de bens, assim também e com o mesmo propósito de proteger a coisa pública, se procurará conhecer ou determinar o grau de *elegibilidade democrática*, isto é, a posse de condições físicas e mentais que respondam pelo exercício sereno e equilibrado do cargo.

Se já houvesse a exigência da sondagem psicológica para determinação do grau de fidedignidade democrática, muitos dos que, nas condições atuais, se candidatam e conseguem eleger-se, seriam aconselhados a desistir de qualquer veleidade política, no momento em que os laboratórios de psicologia lhes revelassem a instabilidade emocional, os desajustamentos profundos ou os complexos ou as neuroses em potencial. E caso teimassem em disputar mandatos políticos em eleições, seriam exemplarmente repelidos nas urnas pelos eleitores.

Os próprios partidos políticos serão os primeiros em investigar cuidadosamente os chamados candidatos papáveis, antes de apresentá-los aos prélios eleitorais. Já existem institutos de opinião pública que se incumbem de proceder a inquéritos prévios sobre o grau de aceitabilidade, por parte do eleitorado, de candidaturas políticas. Antes do ano 2.000 haverá institutos de psicologia aplicada para examinar o estado de sanidade, física e mental, dos políticos e determinar aquilo a que poderemos chamar grau de *fidedignidade democrática*.

Ninguém duvida de que o mundo vive sob a ameaça constante de destruição física por meio de uma guerra nuclear, que, inclusive, poderá ser deflagrada por engano ou por ato de loucura. Não será demais, pois, que os povos passem a exigir os mais rigorosos certificados de sanidade mental dos que se candidatarem a postos eletivos. A história registra vários episódios de governantes que enlouqueceram no poder. Há graves suspeitas, por exemplo, sobre o estado mental de WOODROW WILSON durante os últimos meses de seu segundo mandato presidencial. Imagine-se o perigo permanente a que está exposto o gênero humano — não apenas o povo americano e o povo russo — se de repente enlouquecer no poder um dirigente dos Estados Unidos ou da Rússia.

Dizia-me um psiquiatra amigo que, dos quatro candidatos (todos candidatos de si mesmos) que disputavam a governadoria de certo Estado do Brasil em 1961, três apresentavam sintomas de paranóia. Um foi eleito!

O grupo de *gangsters* intelectuais que se apoderou da Alemanha em 1932, sob a liderança psicótica de ADOLF HITLER, e que impeliu o mundo para a hecatombe da Segunda Guerra Mundial e aquele país para a rendição incondicional e para a quase destruição, sem falar em seus crimes inomináveis de genocídio praticados contra judeus, russos, polacos, tchecos e outros, não teria empolgado o poder caso suas taras e tendências tivessem sido oportunamente diagnosticadas e reveladas ao povo alemão.

Não se trata de profecia ociosa: as câmaras legislativas de amanhã, alertadas pelos novos recursos da psicologia individual, estabelecerão regras de defesa contra a eleição de candidatos insanos, declarados ou em potencial, assim como hoje estabelecem regra de defesa da saúde pública, como a quarentena, a vacinação compulsória, a extinção de insetos e outras.

*Seleção eletrônica.* Prevejo, também, que na sociedade do futuro haverá estabelecimentos centrais complicadíssimos, verdadeiros labirintos de células eletrônicas, para armazenar informações sobre as qualidades pessoais, as aptidões e habilitações de todos os habitantes em idade empregável. Serão como que agências centrais de colocação.

Quando qualquer entidade, pública ou particular, necessitar de um porteiro, de uma entomólogo, de um cosmonauta, de um atuário ou de uma costureira, terá apenas que pedir à agência central eletrônica de pessoal os dados dos três ou cinco melhores candidatos disponíveis no momento. Um minuto depois poderá escolher, dentre eles, o que mais convier. Poderá solicitar, também, os dados de todas as pessoas vivas, empregadas ou não,

que possuam os requisitos desejados e tentar atrair, mediante ofertas irresistíveis de emprego, a que os possuir em maior grau.

Aliás, a verificação prévia, rotineira, fria, do potencial de serviço de cada indivíduo virá oferecer a vantagem de ser mais objetiva, mais isenta, do que a que se faz sob a pressão de necessidades existentes de pessoal para colocação imediata.

Já há os "bancos de informações", eletronicamente acionados, que *memorizam* milhões e milhões de dados sobre indivíduos, entidades ou acontecimentos, dados que são instantaneamente trazidos ao consciente dos monstros eletrônicos, isto é, às fitas sobre as quais os teclados de suas máquinas automáticas imprimem as respostas que lhes são pedidas. O que estou imaginando é, pois, uma aplicação especializada, de que já se conhecem amostras da universalização e automatização do processo de recrutamento e exame para fins de emprego.

Esta previsão não é mais do que uma extrapolação das tendências atuais de racionalização do trabalho em todos os setores da atividade humana, juntamente com uma visão antecipada da utilização de computadores eletrônicos para armazenar, em suas memórias ilimitadas, os dados individuais levantados e aferidos por laboratórios de psicologia.

Haverá quem questione algumas das atividades que arrola neste ensaio entre as da administração de pessoal. Ajudar alguém a escolher cônjuge é administração de pessoal? Pre-selecionar candidatos a cargos eletivos é administração de pessoal? Como assim?

Na conceituação corrente, sabemos, a administração de pessoal é um campo mais restrito do que o delineado pelas minhas perspectivas. Ortodoxamente compreendida, a administração de pessoal, *a lo mejor*, tem por fim identificar os melhores candidatos disponíveis no mercado de trabalho e reter, no serviço da empresa, os melhores empregados.

Estou reformulando, assim, arbitrária, mas deliberadamente, o conceito de administração de pessoal, e ampliando, intuitivamente, digamos, sua área de ação.

Vaticino que a administração de pessoal se expandirá nas direções por mim entremostradas e ainda em várias outras; e que será *cada vez mais* psicologia aplicada, *cada vez menos* "estatutologia" e aplicação de leis trabalhistas.

*Administração de Pessoal: Princípios e Técnicas.* Sobre esta ciência fascinante e esta arte nevrálgica de escolher pessoas e colocá-las ao longo da escala hierárquica das empresas humanas versa o novo livro de BEATRIZ WAHRLICH, que acaba de ser editado pela Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas.

A autora revela que acelerou a composição da obra em virtude de uma espécie de apêlo meu. Procurei-a, sim, em boa hora, deliberadamente, para lhe solicitar que transformasse suas notas de aula em originais de um livro. Sensível ao apêlo, BEATRIZ WAHRLICH deu à obra êste título escorreito: *Administração de Pessoal: Princípios e Técnicas*. Trata-se da condensação sistemática da informação teórica (princípios) e da experiência prática (técnicas) da autora, acumuladas através do exercício de postos administrativos e da cátedra. Não é uma leviandade literária temporã, ferventada de improviso para exaltar a autora ou consolidar-lhe a reputação. Ao contrário: é fruto de tempo, sazonado regularmente pelas estações profissionais. Não há, neste livro, nada que careça da contraprova da aplicação. Apesar de apresentado sob a forma despretenciosa de manual, para consulta diuturna de administradores, professores e estudantes, ostenta a solidez de conhecimentos que a autora adquiriu e aferiu através de longo processo de amadurecimento profissional.

Como é urgente o advento da literatura brasileira neste campo. Como precisamos desesperadamente de livros brasileiros idôneos, escritos por quem conheça as coisas do país, sôbre a administração pública e ciências afins!

O que me impulsionou a pedir a BEATRIZ WAHRLICH que abreviasse a gestação dêste livro foi, além do sentido de urgência de publicações nossas, brasileiras, a convicção de que o livro ainda é o *visual-aid* ideal. O livro acomoda-se aos hábitos, peculiaridades e extravagâncias de cada aluno. Não dialoga, e embora deixe às vêzes de responder a dúvidas, repete, impassível e lealmente, as suas lições. Fica à disposição do aluno 24 horas por dia. Não boceja. Não fila cigarros, como certos professores. Não se impacienta. Não faz greve. Não entra em férias. E' a tolerância em letra de fôrma. Em suma, o livro é o veículo cultural supremo, a tribuna permanentemente em ação, a cátedra personificada, o melhor transmissor de idéias jamais inventado pelo homem — uma das bênçãos da civilização. Alunos arredios ou arrogantes, que não se dignam de baixar ao nível do professor, discreta ou secretamente lhe consultam os livros.

Viajando pelo interior do Brasil, quantas vêzes tenho sido gratamente surpreendido pela presença, em estantes insuspeitadas, de exemplares dos Cadernos da Administração Pública e dos livros da Biblioteca Brasileira de Administração lançados pela E.B.A.P. Através dêsses veículos admiráveis, a Escola estende sua influência pelo Brasil adentro e pela América agora, *urbi et orbe*, espalhando por tôda a parte seus serviços e ensinamentos. O fundo de conhecimentos e experiências sôbre administração de que a E.B.A.P. é, sem dúvida, na América do Sul, a matriz indiscutível, está assim liberalizado ao público do Continente.

Livros como êste ainda desempenham, no Brasil, o papel pioneiro de levar noções novas a uma clientela especificamente ignorante. A administração de pessoal permanece praticamente um campo inédito para a grande maioria de brasileiros, inclusive dos que mais necessitam conhecê-la.

Êste livro é mais um arauto do laboratório brasileiro de ciência social, a Fundação Getúlio Vargas, sôbre esta arte moderna, que se anuncia como o grande trunfo da psicologia aplicada de amanhã.

Estou certo de que será benvindo a todos os quadrantes da cultura técnica brasileira.