

ADMINISTRAÇÃO GERAL

PESSOAL

Seleção do Pessoal

ALUÍSIO MOREIRA

(Aula ministrada no Curso por Correspondência de Administração de Pessoal — Cursos de Administração do D.A.S.P.)

I — CONCEITO DE SELEÇÃO — HISTÓRICO

De certo modo, sempre houve seleção, pois encontramos-na na própria natureza onde o mais apto sobrevive à hostilidade do meio ambiente. Ainda sob esse aspecto registra a História que, na Grécia antiga, os espartanos sacrificavam as crianças nascidas com defeitos físicos, a fim de preservar a eugenia da raça.

Num sentido bastante amplo, poderíamos afirmar que a seleção é a sobrevivência dos mais aptos e, conseqüentemente, a exclusão dos menos capazes.

Tendo em vista, no entanto, sua verdadeira finalidade, podemos definir, modernamente, a seleção como o processo científico de escolha, dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, daqueles que apresentem condições mais favoráveis ao desempenho de determinado trabalho.

II — EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE SELEÇÃO

Os primitivos processos de seleção eram empíricos e foram evoluindo com o decorrer do tempo.

Apesar de “A República” de Platão fazer referência a provas ou testes a que eram submetidas as aptidões e habilidades dos guerreiros, foi na China que pela primeira vez se processou a seleção de indivíduos para a prestação de serviços ao Governo. O sistema de exame literário constituiu, na China, por muitos séculos, o único meio pelo qual o indivíduo adquiria prestígio e distinção social e ingressava no serviço público para servir ao Imperador. As provas eram rigorosíssimas. O direito de competir nos exames constituía o maior privilégio de cidadania.

Tal prestígio gozava ali o sistema de exames, que não constitui afirmação temerária dizer-se que

êle contribuiu, consideravelmente, para conservar a unidade de cultura e manter a estabilidade política da Nação chinesa.

Os modernos processos de seleção, no entanto, tiveram sua origem na segunda metade do século XIX, com a descoberta da psicotécnica e receberam notável impulso durante a 1.^a Grande Guerra, quando, pela primeira vez, se processou a seleção em massa dos soldados para o Corpo Expedicionário norte-americano, feita por meio dos “Army Mental Tests”.

Como vemos, pode-se afirmar que os processos de seleção caminharam do empirismo à ciência, da exclusão dos ineptos à descoberta dos mais capazes.

III — SELEÇÃO E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Está provado que a produção individual de um grupo de trabalhadores que exercem suas atividades em idênticas circunstâncias, é variável, quer quantitativa, quer qualitativamente.

Ora, se os *fatôres externos* (equipamento profissional, condições mesológicas) são os mesmos para um certo grupo de trabalhadores, é claro que a causa das diferenças notadas entre os resultados das atividades individuais deve ser procurada no próprio trabalhador. Chegamos, então, à conclusão de que de indivíduo para indivíduo existe uma tendência ou aptidão para determinada profissão, o que explica as diferenças quantitativas e qualitativas dos rendimentos obtidos.

O fenômeno foi observado pela primeira vez em 1795, por Maskelyne, astrônomo do Observatório Real de Greenwich, ao verificar inexatidões nos registros feitos por si e pelo seu assistente, da passagem de uma estrela pelo *fio de cabelo* pôsto em uma das lentes do telescópio. Julgando o assistente incapaz, Maskelyne despediu-o, tendo, no

entanto, relatado o incidente no "Greenwich Astronomical Observations". Tendo tido ciência do ocorrido, Bessel, astrônomo alemão, procurou estudar as causas dos "erros". Após inúmeras investigações sobre diferenças de registros, descobriu que há em toda observação um *erro*, variável de indivíduo para indivíduo, a que êle deu o nome de *qquação pessoal*. Tais erros são a causa das diferenças individuais.

A determinação dessas diferenças individuais tornou-se problema tão importante que, modernamente, constitui uma das razões de ser da seleção profissional. Realmente, estudando-se os fundamentos da seleção, chegaremos à conclusão de que se seleciona:

1.º porque os tipos de trabalho diferem entre si, exigindo dos indivíduos diferentes aptidões (p.ex.: certos trabalhos exigem vigor físico, outros requerem alto nível intelectual, etc.);

2.º porque os indivíduos também diferem entre si (diferenças individuais) quanto às suas aptidões;

3.º porque podemos dispor de conjunto de técnicos e processos científicos que nos permitam:

a) estabelecer os diferentes tipos de trabalhos e analisá-los;

b) determinar as diferenças de aptidões entre os indivíduos; e,

c) escolher, para determinados trabalhos, os indivíduos cujas aptidões satisfaçam as exigências desse mesmo trabalho.

Donde se conclui que a seleção se impõe porque apresenta as seguintes vantagens:

a) restringe o problema dos desajustados no trabalho;

b) permite produção maior e melhor;

c) evita o desperdício do elemento humano;

d) contribui para a diminuição dos acidentes no serviço profissional.

IV — CONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA UM BOM SISTEMA DE SELEÇÃO

Um eficiente sistema de seleção pressupõe a existência de determinados fatores, essenciais ao pleno êxito das atividades que lhes são próprias. Dentre êsses fatores cumpre destacar:

1. *Boa classificação de cargos* — Sômente por meio de uma boa classificação de cargos, que especifique as atribuições dos cargos e defina a natureza do trabalho por executar, a seleção poderá bem cumprir sua verdadeira finalidade: escolher o melhor candidato para a execução de determinado trabalho.

2. *Recrutamento "positivo"* — Porque, atraindo para as provas candidatos qualificados, concorre, poderosamente, para o êxito do processo de seleção.

3. *Sistema educacional adequado* — Constituindo as escolas e faculdades excelente mercado para o recrutamento de candidatos a empregos, um sistema educacional adequado contribuirá para a afluência de elementos qualificados para o processo de seleção.

4. *Órgão central especializado* — A existência de um órgão central munido de especialistas para executar as atividades da seleção se impõe, por várias razões, que passaremos a expor no item seguinte.

V — VANTAGENS DA EXISTÊNCIA DE UM ÓRGÃO CENTRAL SELECIONADOR DE PESSOAL

Dentre as inúmeras vantagens que a existência de um órgão central especializado em seleção apresenta, podemos destacar as seguintes:

a) *Confiança* — A seleção dos que trabalham numa organização, seja ela pública ou privada, deve ser orientada por critérios justos, impessoais e uniformes, de modo que inspire a necessária confiança. Os Ministérios e os Departamentos vêem os problemas do ponto de vista dos seus próprios setores, sem cuidar dos interesses gerais que o assunto envolve. Dessa forma, um Ministro ou outra qualquer alta autoridade de âmbito departamental que goze de grande prestígio poderá obter para o seu pessoal vantagens ou favores especiais que importem em flagrante infringência da política geral de emprego traçada pelo Chefe do Executivo. Um órgão central encarregado da seleção do pessoal, achando-se equidistante dos órgãos ministeriais e departamentais, será como que o fiel da balança da política de pessoal, o que lhe ensejará uma visão de conjunto necessária ao êxito de qualquer sistema e lhe permitirá conduzir, sem quebra de uniformidade, a política da seleção do pessoal do Governo.

Prova cabal da necessidade de um órgão central para a orientação e execução da política geral de emprego do Governo, é que, entre nós, bastou que, em certo momento, o D.A.S.P. se descuidasse da supervisão geral que lhe compete para que os Ministérios pleiteassem e conseguissem do Executivo certas medidas parciais que redundaram em tratamento isolado para o seu pessoal, com evidente violação do sistema do mérito.

b) *Imparcialidade* — Achando-se, conforme já frisamos, equidistante dos Ministérios e dos demais órgãos do serviço público e diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo, o órgão central poderá, com maior imparcialidade e isenção de ânimo, proceder a seleção do pessoal para todos os órgãos do serviço público federal.

c) *Uniformidade* — Sendo o recrutamento e a seleção problemas idênticos e comuns a todos os órgãos do serviço público, requerem uniformidade de tratamento, a qual só é conseguida através do órgão central de pessoal encarregado da execução daqueles problemas.

d) *Técnica* — As atividades relativas ao recrutamento e seleção exigem estudos e pesquisas de ordem técnica, bem como pessoal altamente especializado para a sua execução, geralmente escasso, motivo por que é aconselhável a execução de tais atividades por um único órgão central do que por vários departamentais.

e) *Economia* — Certas funções da administração de pessoal, dentre elas as relativas ao recrutamento e seleção, constituindo problemas comuns a todos os órgãos da administração pública, além de exigirem, conforme já vimos, tratamento igual e uniforme, seriam, do ponto de

vista da economia mais vantajosamente conduzidas por um órgão central.

f) *Imunidade política* — Em virtude de não se achar subordinado a qualquer dos órgãos imediatamente interessados no problema da seleção mas sim diretamente ao Chefe do Executivo, o órgão central selecionador consegue manter-se alheio às influências políticas, sempre perturbadoras do processo seletivo.

VI — INSTRUMENTOS OU MEIOS DA SELEÇÃO

São os seguintes os principais meios ou instrumentos utilizados no processo da seleção:

1. *Avaliação da educação e da experiência* — Faz-se pela ficha de inscrição e pelos documentos que, conforme o trabalho por executar, são exigidos, tais como títulos, diplomas, etc., que atestam o grau de educação ou experiência requerido para o exercício do cargo.

2. *Investigação social* — Muito importante principalmente quando se pretende selecionar indivíduos para o exercício de funções em que a integridade moral do candidato constitui requisito essencial. E' o caso das funções policiais, de fiscalização, de guarda de valores, etc., em que se procuram os antecedentes sociais do candidato e sua conduta nos empregos anteriormente ocupados.

3. *Entrevistas* — Método mais usado nas organizações privadas do que nos serviços públicos. Tem por objetivo não só a verificação de determinadas qualidades pessoais que não podem ser aferidas pelas provas escritas, mas também saber como o candidato se porta em relação ao público. A técnica consiste em submeter o candidato a uma entrevista perante um técnico do órgão de seleção ou comissão de especialistas. Quando bem conduzida, torna-se ótimo instrumento auxiliar da seleção.

4. *Exames ou provas*, que podem ser dos seguintes tipos:

a) *De sanidade geral* — visam à verificação das condições gerais de saúde do candidato;

b) *De capacidade física* — visam apurar se o candidato possui os índices de capacidade física exigidos para o exercício de determinada função. Constitui, às vezes, fator decisivo para a seleção, quando o desempenho do cargo requer robustez física, como no caso de trabalhadores braçais, policiais, etc.;

c) *Orais* — verificam-se mediante a arguição do candidato sobre matéria constante do programa;

d) *Escritas* — juntamente com as provas orais, têm por fim apurar os conhecimentos dos candidatos e constituem a solução escrita dada a questões a que são submetidos;

e) *Práticas* — realizam-se mediante a execução por parte do candidato de trabalho análogo ao que irá executar quando em serviço na organização. São exemplos de provas deste gênero, as de trabalho datilográfico para a seleção de datilógrafos, as de direção para seleção de motoristas, as de natação para empregados de postos de salvamento, etc.

VII — FASES DO PROCESSO DE SELEÇÃO

MOSHER e KINGSLEY apontam as seguintes fases do processo de seleção:

a) *Análise do trabalho* — "E" o estudo científico e a exposição de todos os fatores relativos a uma tarefa,

que revelam seu conteúdo, e de todos os fatores modificadores que a cercam" (Tead e Metcalf);

b) *Determinação do conhecimento ou habilidade* requeridos para o exercício das funções próprias do cargo;

c) *Escolha do tipo de prova* — Variando de cargo para cargo a natureza do trabalho que se quer executar, faz-se necessário escolher o gênero de prova mais adequado para o caso;

d) *Estandarização e validação* do material que será utilizado, de modo que haja uniformidade e impossibilite a distinção de uma prova de outra;

e) *Ministração das provas*;

f) *Avaliação dos resultados*.

VIII — CLASSIFICAÇÃO DAS PROVAS

Segundo MOSHER e KINGSLEY, as provas podem ser classificadas:

a) Quanto à forma:

1 — escritas

2 — orais

3 — práticas

b) Quanto àquilo que pretendem medir:

1 — testes de inteligência

2 — testes de aptidão

3 — testes de conhecimentos

IX — TIPOS DE PROVAS ESCRITAS

São os instrumentos ou meios mais utilizados no processo da seleção, porque podem ser aplicadas a vários elementos que se queira medir. Assim é que a prova escrita pode medir, diretamente: o conhecimento, a aptidão e a personalidade; e, indiretamente: habilidades motoras ou manuais. E apresentam sobre as provas orais as seguintes vantagens:

— possibilidade de comparação;

— maior segurança contra a fraude;

— documentação.

As provas escritas podem ser de dois tipos: subjetivas ou de dissertação e objetivas ou de testes.

X — PROVA SUBJETIVA OU DE DISSERTAÇÃO

Em sua forma usual consiste em formular questões sobre o ponto sorteado, às quais o candidato poderá responder como lhe parecer mais conveniente.

Esta modalidade de prova escrita vem, ultimamente, perdendo terreno para as provas objetivas. Experiências realizadas nos Estados Unidos da América do Norte, por Starch e Elliot, demonstraram que, devido à falta de padrões objetivos de julgamento, as notas atribuídas a provas escritas realizadas por um mesmo candidato, variam conforme o julgador a que sejam submetidas.

De qualquer forma, as provas subjetivas apresentam vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens podem ser apontadas as seguintes:

- facilidade e rapidez do preparo;
- permite a verificação dos pendores literários e dos conhecimentos relativos à linguagem que o candidato possa ter;
- demonstra a habilidade do candidato para organizar a matéria e expor o assunto;
- permite o sorteio do ponto no momento da prova.

Quanto às desvantagens das provas subjetivas, são apresentadas as seguintes:

- cobre, apenas, uma parte limitada da matéria;
- requer muito tempo para o julgamento;
- exige que os próprios examinadores corrijam as provas;
- não permite a adoção de padrões objetivos de julgamento;
- conduz à concessão da maior nota a quem escreve bem do que a quem sabe mais;
- possibilita a “cola”.

XI — PROVA OBJETIVA OU TESTE

Segundo G. M. Ruch, “prova objetiva é aquela que permite a eliminação do elemento subjetivo na avaliação dos resultados.”

Sua implantação visou a um julgamento mais exato e imparcial, mediante a adoção de critérios impessoais e uniformes.

A técnica das provas objetivas consiste na elaboração de testes a que são submetidos os candidatos. O termo “test” foi empregado pela primeira vez por Cattell, em 1890, e traduz-se por *prova*, *ensaio*, *experiência*. Na definição de Mosher e Kingsley teste “é o instrumento destinado a medir ou avaliar uma amostra de procedimento, como base para predição do comportamento futuro”.

Como as do tipo subjetivo, as provas objetivas apresentam vantagens e desvantagens.

Vantagens:

- facultam avaliação objetiva;
- abrangem uma ampla área de conhecimento;
- possibilitam a comparação de grupos;
- permitem adoção de chaves para a correção, que pode, então, ser feita por qualquer pessoa;
- evitam divergências com relação ao julgamento;
- permitem correção mais rápida e fácil;
- impedem a “cola”.

Desvantagens:

- elaboração mais demorada, exigindo conhecimentos técnicos e equipe especializada;
- não verificam a habilidade do candidato para organizar e expor os seus conhecimentos;
- permitem a utilização do fator sorte, em regular escala;
- escravizam o candidato ao ponto de vista do examinador.

O prof. T. Vilanova Monteiro Lopes apresenta o seguinte estudo comparativo entre a prova subjetiva e a prova objetiva:

Prova subjetiva:

1. E' de organização fácil.
2. Apresenta resultados diferentes quando aplicada por diferentes indivíduos, isoladamente, ou por um mesmo indivíduo em diferentes ocasiões.
3. Abrange uma área de conhecimentos muito limitada.
4. Favorece o “bluff”.
5. E' de difícil realização, consumindo maior tempo.
6. E' de resposta livre.
7. Dificilmente pode ser corrigida de acôrdo com um padrão previamente organizado.
8. Não pode ser corrigida por equipamento mecânico (“score machine”).
9. E' de julgamento individual.
10. Não assegura, de modo geral, rigorosa classificação dos indivíduos pelo grau em que cada um possui o conhecimento da matéria que é objeto de exame.

11. Propicia o desenvolvimento das formas e recursos de expressão verbal.

12. Deixa inteira liberdade à personalidade do examinando.

Prova objetiva:

1. E' de organização difícil e complexa.
2. E' constante na medida.
3. Abrange a maior área possível de conhecimentos.
4. Restringe as possibilidades do “bluff”.
5. E' de fácil realização, consumindo menor tempo.
6. Não admite, senão, respostas determinadas.
7. Pode ser facilmente corrigida de acôrdo com um padrão previamente organizado.
8. Pode ser corrigida por equipamento mecânico.
9. Admite o julgamento por equipe.
10. E' altamente seletiva.
11. Não dá oportunidade para o desenvolvimento das formas e recursos de expressão verbal.
12. Cerceia a personalidade de examinando.

XII — ORGANIZAÇÃO DE PROVAS OBJETIVAS

A organização de uma prova objetiva ou de testes não constitui problema de somenos importância; pelo contrário, requer técnica apurada, pessoal especializado e bastante afeito à elaboração de provas desse tipo. A Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento do D.A.S.P., visando obter os melhores resultados possíveis através da ministração de questões objetivas nos concursos que realiza, costuma fazer às bancas examinadoras, certas recomendações de ordem geral a respeito da organização de provas objetivas. Tais recomendações são, mais ou menos, as seguintes:

1. Deve ser evitada a elaboração de questões sobre fatos ou assuntos controvertidos;
2. Uma série de itens deve ser bastante difícil, de modo que evite o acerto pelo candidato de todos eles, e bastante fácil, a fim de permitir um índice razoável de acertos;
3. A redação dos enunciados das questões deve ser clara e precisa, evitando-se o emprêgo de palavras com duplo sentido, que possa dar margem a mais de uma interpretação;
4. Devem ser evitadas minúcias de pouco ou nenhum valor prático, elaborando-se as questões de maneira mais geral e tendo sempre em conta, a função para a qual o examinando se candidata;
5. Na proposição das questões deve-se obedecer, rigorosamente, ao programa constante das instruções do concurso;
6. A elaboração de cada questão deve ser feita de modo que meça uma coisa apenas;
7. Os itens ou questões devem exigir um mínimo de resposta escrita;
8. Devem ser elaboradas tantas questões quantas forem necessárias para abranger todo o programa dado;
9. Devem ser usados vários tipos de questões, como sejam: — alternativa, múltipla escolha, completamento ou lacuna, etc.;
10. Deve ser determinado, para cada parte da prova, o tempo de duração que fôr necessário.

O prof. TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES acrescenta, ainda, os seguintes requisitos que considera essenciais a uma boa prova objetiva:

- a) adequação ao que se deseja medir;
- b) constância na medida;
- c) facilidade de aplicação; e
- d) boa chave de correção.

XIII — CLASSIFICAÇÃO DOS TESTES

1. Segundo o *objeto* da prova:
 - a) psicológicos;
 - b) pedagógicos.

2. Segundo a *modalidade* de aplicação:
 - a) individuais;
 - b) coletivos.

3. Segundo a *finalidade* da prova:
 - a) de inteligência, também chamados testes psicológicos ou de nível mental;
 - b) de aptidão;
 - c) de conhecimento.

XIV — TESTES DE INTELIGÊNCIA

Muito criticados por Pintner, que os considerou “puro verbalismo”. Podem ser de aplicação individual ou coletiva e servem para interpretar situações presentes e predizer possibilidades futuras do indivíduo. Em suma, servem para medir a inteligência.

Inteligência — Conceito.

Para STERN, inteligência é a capacidade de se adaptar a situações novas, isto é, a capacidade que possui o indivíduo de ajustar, conscientemente, seu pensamento a necessidades novas. O indivíduo é tanto mais inteligente quanto mais facilmente se processa essa adaptação. É a chamada teoria biológica.

Para CALVIN, inteligência é a capacidade que tem o indivíduo de aprender bem e rapidamente. Certos partidários da corrente educativa sustentam que a inteligência é mais do que a capacidade de aprender, é também o conhecimento adquirido.

Segundo THORNDIKE, a inteligência possui os seguintes atributos:

- a) *nível* — maior ou menor grau de dificuldade na execução dos atos inteligentes;
- b) *amplitude* — número de situações problemáticas que o indivíduo pode resolver em cada nível;
- c) *área* — soma das amplitudes nos vários níveis;
- d) *velocidade* — tempo gasto na operação.

Exemplificando, PINTNER afirma que, quando um indivíduo é submetido a testes, dá-se-lhe determinado número de tarefas-problemas — *Área*; as tarefas variam em dificuldade, *Nível*; há certo número de tarefas em cada nível — *Amplitude*; e as respostas devem ser dadas em certo tempo — *Velocidade*.

XV. — TESTES DE APTIDÃO

Conceito — “é a disposição natural do indivíduo para executar qualquer coisa” (Littré).

É a aptidão que explica as diferenças individuais resultantes da comparação entre o rendimento de várias pessoas que executam idêntico trabalho. Esta modalidade de testes visa medir a extensão em que o candidato se adapta à função.

XVI — TESTES DE CONHECIMENTO

Visam medir o preparo do indivíduo em determinado ramo do conhecimento humano. Por exemplo: saber o grau de conhecimento do candidato a respeito de química, de filosofia, de matemática, etc.

XVII — TIPOS DE TESTES

Existem inúmeras modalidades de testes, todavia, as mais comumente usadas são as seguintes:

1) *de alternativa* (falso-verdadeiro, certo-errado; sim-não):

Consiste em uma ou várias afirmações que deverão ser julgadas certas ou erradas, falsas ou verdadeiras pelo examinando.

Esta modalidade oferece uma variante que é o tipo *alternativa com justificção*, no qual o examinando deve dizer se determinada afirmativa é falsa ou verdadeira, certa ou errada, justificando, resumidamente, a seguir, a sua opinião.

Na organização dos testes do tipo alternativa deve-se evitar:

- a) o emprêgo de duas negativas na mesma frase;
- b) o emprêgo de afirmativas com sentido dúbio;
- c) o emprêgo de frases longas, com muitas incidências ou outros fatores que alterem ou causem solução de continuidade no desenvolvimento do raciocínio;
- d) itens construídos de forma que a resposta de um possa determinar a de outro.

2) *de múltipla escolha*:

Êste tipo de teste talvez seja o de mais difícil elaboração, devido à grande oscilação do grau de dificuldade que apresenta. O tipo múltipla escolha, além de medir os conhecimentos do examinando, serve ainda para aferir sua capacidade de discriminação e raciocínio.

São apresentadas várias respostas à questão formulada, devendo o candidato optar pela que julgar certa ou mais correta. Por exemplo:

Um dos objetivos da administração de pessoal é:

- () Reduzir a taxa do "turnover"
- () Recrutar pessoal eficiente
- () Defender os interesses particulares
- () Estabilizar o mercado de trabalho.

3) *de completamento ou lacuna*:

São apresentados ao examinando textos com claros que devem ser preenchidos. Têm por fim

medir a capacidade do examinando mais para lembrar fatos do que para reconhecê-los. Por exemplo:

Cargos de carreira são os que se integram em e correspondem a uma
.....; isolados, os que não se podem integrar em e correspondem a certa e determinada.....

Na elaboração dêste tipo de teste devem ser observados os seguintes requisitos:

- a) os claros podem estar no meio ou no final, mas nunca no início da sentença;
- b) o número de claros por preencher não deve ser muito grande;
- c) as palavras que antecedem imediatamente aos claros não devem conter elementos que facilitem ou dificultem a resposta;
- d) os claros devem ser curtos, isto é, de tal modo que apenas uma ou poucas palavras, datas ou um símbolo completem a sentença.

XVIII — PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA TÉCNICA DA CONSTRUÇÃO DOS TESTES

O teste é um instrumento de medida. E' necessário, portanto, que inspire confiança e tenha *coerência*. Esta consegue-se pelo grau de concordância entre os índices internos e externos dos testes e pelos resultados de sua aplicação prática. Na construção dos testes devem ser observados, por isso, os seguintes princípios:

- a) Validade (ou coerência externa);
- b) Fidedignidade (ou coerência interna);
- c) Estandardização;

a) *Validade*:

Ê a propriedade que possui o teste de medir, realmente, aquilo a que se destina medir.

b) *Fidedignidade*:

Ê a consistência com que o teste serve de instrumento de medida. Para que se obtenha um alto grau de fidedignidade é necessário que eliminemos, o mais possível, as causas de erro, o que se consegue calculando o coeficiente de correlação entre os resultados das duas metades do mesmo teste. (Questões pares e questões ímpares).

c) *Estandardização*:

Os resultados conseguidos na aplicação de uma prova de ensaio são estudados durante certo período. Se tais resultados forem consistentes, é porque obtivemos a estandardização do teste.

XIX — PROVAS ORAIS

Conforme já vimos, realizam-se mediante a arguição do examinando sobre pontos constantes

do programa. São, às vezes, imprescindíveis na seleção de candidatos a certos empregos como locutores, telefonistas, etc. Nos demais casos, devem ser utilizadas com as devidas cautelas, ou evitadas se se dispuser de outro meio de seleção. Esta modalidade de prova ressenete-se das seguintes falhas:

- 1 — dificuldade de organização de provas válidas, fidedignas e objetivas;
- 2 — dificuldade de registro do exame de modo que permita revisão do julgamento no caso de recurso;
- 3 — impossibilidade do anonimato.

XX — PROVAS PRÁTICAS

Realizam-se mediante a execução, pelo candidato, do próprio trabalho que iria executar caso já estivesse em serviço na empresa. Existem três modalidades de provas práticas: miméticas, análogas e em miniatura. Nas provas miméticas o trabalho é executado tal como se apresenta: com o mesmo aparelhamento e as mesmas condições de ambiente. Nas provas análogas procura-se imitar a realidade profissional, utilizando-se para esse fim de modelos ou manequins. As provas em miniatura, são aquelas em que o candidato executa o trabalho, usando aparelhos de tamanho reduzido.

XXI — RECURSOS CONTRA AS DECISÕES DAS BANCAS

O direito do candidato de recorrer dos resultados das provas a que foi submetido deve ser amplo e incontestável, não se justificando a alegação de que se tais provas foram bem planejadas e criteriosamente ministradas desaparece a razão de ser do recurso.

Da mesma forma não se justifica a opinião no sentido de que a concessão do recurso pressupõe uma suspeita para com o órgão de seleção. O interesse do próprio órgão especializado está em que os candidatos sejam esclarecidos em relação a tudo quanto lhe parecer duvidoso.

Enfim, os recursos são necessários porque:

- 1 — evitam que um erro ou equívoco venha prejudicar a um candidato;
- 2 — evitam acusações de favoritismo; e
- 3 — permitem a verificação, por parte do órgão especializado, se as provas foram bem planejadas e ministradas.

XXII — A SELEÇÃO DE PESSOAL PARA OS SERVIÇOS PÚBLICOS EM VÁRIOS PAÍSES

Estados Unidos — Acha-se a cargo da Comissão do Serviço Civil (Civil Service Commission), através dos seguintes órgãos que a compõem ou lhe são subordinados:

- a) Divisão de Informações e Recrutamento;
- b) Divisão de Exames e Utilização do Pessoal;
- c) Divisão Médica;
- d) Divisão de Investigação;
- e) 13 postos de Exames nos Estados;
- f) Junta de Apelação e Revisão.

Canadá — As nomeações para cargos do serviço público civil serão feitas após a prestação de habilitação em concursos realizados pela Comissão do Serviço Público Civil, dentre cujas atribuições incluem-se: examinar e decidir sobre as habilitações dos candidatos à admissão, transferência e promoções no serviço público civil, e dar pareceres sobre as suas pretensões, requeridas conforme a lei ou as regulamentações vigentes.

Inglaterra — A seleção do pessoal para o serviço público, em geral, se faz por concursos organizados independentemente dos Departamentos pela *Comissão do Serviço Civil*, e numa série de níveis que correspondem aos graus do sistema educacional inglês. Além disso, o exame é apenas um teste de capacidade geral, não tendo nenhuma relação especial com o trabalho que o funcionário possa fazer mais tarde.

Não há ingresso normal senão através das normas traçadas pela Comissão do Serviço Civil, que não sofre qualquer espécie de pressão política.

França — Na França não existe órgão de pessoal, o que não impede, todavia, que os concursos sejam, em geral, severíssimos e se exija apresentação de diplomas e certificados de preparo adiantado na especialidade da carreira. Isto quanto às carreiras administrativas; quanto às burocráticas, o nível de conhecimentos requerido é menos elevado, mas sempre se exige prestação de concurso para o ingresso em qualquer delas.

O planejamento e a realização dos concursos estão a cargo dos próprios Ministérios, sendo a banca examinadora designada geralmente pelo Serviço de Pessoal da repartição interessada, excepto quanto à classe administrativa (les administrateurs civils), cuja seleção compete à Escola Nacional de Administração.

XXIII — ÓRGÃOS ENCARREGADOS DA SELEÇÃO DE
PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
BRASILEIRO

Os seguintes órgãos tomam parte no processo de seleção dos candidatos aos cargos públicos federais:

Departamento Administrativo do Serviço Público

Ao D.A.S.P. compete, de acôrdo com o art. 2.º do Decreto-lei n.º 8.323-A, de 27-12-1945, "selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias do Supremo Tribunal Federal, do Senado Federal, da Câmara dos Deputados e os do magistério e da magistratura". Atualmente, alguns outros órgãos, dentre os quais os Correios e Telégrafos e a Universidade do Brasil, gozam de autonomia administrativa com respeito à seleção dos seus servidores.

O D.A.S.P. exerce as atividades de seleção que lhe competem, através das seguintes seções de sua Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento:

I — Seção de Planejamento (S.Pl.);

II — Seção de Inscrições (S.I.);

III — Seção de Organização e Julgamento de Provas (S.O.J.);

IV — Seção de Execução (S.E.).

Além desses, mais os seguintes órgãos integram o sistema de seleção do serviço público federal brasileiro:

1. Postos de inscrição e exames nos Estados;

2. Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos — I.N.E.P. — através do Serviço de Biometria Médica (S.B.M.), no qual são realizados os exames de sanidade e capacidade física dos candidatos aos concursos e provas de habilitação.

BIBLIOGRAFIA

MOSHER and KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Cap. IX e X.

PAUL SOLLIER e J. DRABS — *La Psychotechnique*.

LEON WALTHER — *Tecno-Psicologia do trabalho industrial*.

PINTNESS — *Intelligence testing methods and Results*.

RENÉ NIHARD — *O Método dos Testes*.

PINTO PESSOA e J. NAZARÉ TEIXEIRA DIAS — *Princípios de Administração de Pessoal*, página 120.

JUBÉ JUNIOR — *O Teste Objetivo de Área Específica no Recrutamento de Pessoal para as Carreiras Técnicas e Científicas* — R.S.P., fev. de 1941, pág. 52.

ARLINDO RAMOS — *Aptidões e Seleção para o trabalho* — R.S.P., agosto de 1950, pág. 52.

BYRON DE FREITAS — *A seleção pelo "testing process"* — R.S.P., set de 42, pág. 23.

MURILO BRAGA — *Problema de Seleção de Pessoal* — (Conf.) R.S.P., maio de 1941, pág. 102.

T. VILANOVA MONTEIRO LOPES — *Da seleção inicial dos servidores do Estado (Tese)* — R.S.P., janeiro de 1942, pág. 5.

— *Técnica Geral da Organização de Provas Ojetivas* — R.S.P., fev. de 1943, pág. 22.

— *Os "Army Mental Tests"* — R.S.P., outubro de 1945, pág. 58.

NORMAN LOCKE — *Notas sôbre a Redação dos Itens do Teste de Múltipla Escolha* — R.S.P., setembro de 1943, pág. 46.

BELMIRO SIQUEIRA — *Provas — suas qualidades fundamentais* — R.S.P., out. e nov. de 1946, pág. 143.

— *Provas escritas clássicas — Suas vantagens e Desvantagens* — R.S.P., maio e junho de 1948, pág. 153.

— *Provas escritas objetivas — Suas vantagens* — R.S.P., setembro e outubro de 1948, pág. 225.

Questões objetivas — Diversos tipos — R.S.P., janeiro de 1949, pág. 95.

A questão do tipo de múltipla escolha — R.S.P., junho de 1950, pág. 48.

C. DODSWORTH MACHADO — *As entrevistas como técnica de seleção* — R.S.P., janeiro de 1950, pág. 76.

CRISTOVÃO DIAS GASPAR — *Observações sôbre os Testes de Múltipla Escolha* — R.S.P., dezembro de 1943, pág. 39.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

VOLUMES EDITADOS

ANO I — 1937-1938

- Vol. I — novembro-37 (esg.), janeiro, fevereiro (esgotados), março.
- Vol. II — abril (esg.), maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro, novembro, dezembro (esg.).

ANO II — 1939

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.
- Vol. II — abril-maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro-novembro, dezembro (esg.).

ANO III — 1940

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março (esgotado).
- Vol. II — abril, maio, junho (esgotados).
- Vol. III — julho (esg.), agosto (esg.), setembro.
- Vol. IV — outubro (esg.), novembro (esg.) dezembro.

ANO IV — 1941

- Vol. I — janeiro (esg.), fevereiro (esg.), março.
- Vol. II — abril, maio, junho (esgotados).
- Vol. III — julho, agosto, setembro (esgotados).
- Vol. IV — outubro (esg.) novembro (esg.), dezembro.

ANO V — 1942

- Vol. I — janeiro, fevereiro março (esgotados).
- Vol. II — abril, maio, junho (esgotados).
- Vol. III — julho (esg.), agosto, setembro (esg.).
- Vol. IV — outubro (esg.), novembro, dezembro.

ANO VI — 1943

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.
- Vol. II — abril, maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro, novembro, dezembro (esgotados).

ANO VII — 1944

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março (esgotados).
- Vol. II — abril, maio, junho.
- Vol. III — julho (esg.), agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro, novembro, dezembro.

ANO VIII — 1945

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.
- Vol. II — abril, maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro, novembro, dezembro.

ANO IX — 1946

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.
- Vol. II — abril, maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto-setembro.
- Vol. IV — outubro-novembro, dezembro.

ANO X — 1947

- Vol. I — janeiro-fevereiro, março-abril.
- Vol. II — maio-junho, julho-agosto.
- Vol. III — setembro-outubro, novembro-dezembro.

ANO XI — 1948

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março, abril.
- Vol. II — maio, junho, julho, agosto.
- Vol. III — setembro, outubro, novembro, dezembro.

ANO XII — 1949

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.
- Vol. II — abril, maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro, novembro, dezembro.

ANO XIII — 1950

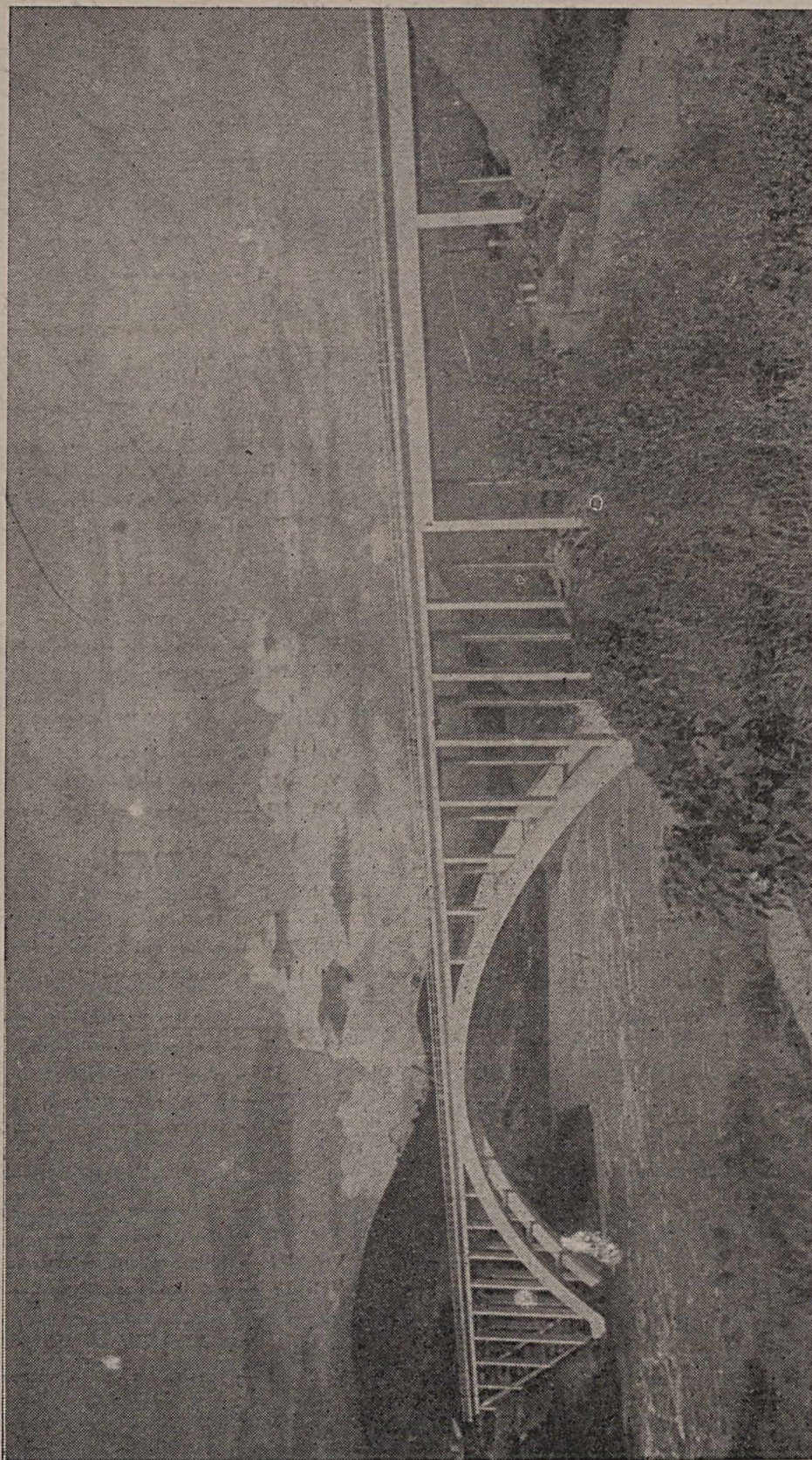
- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.
- Vol. II — abril, maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro, novembro, dezembro.

ANO XIV — 1951

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.
- Vol. II — abril, maio, junho.
- Vol. III — julho, agosto, setembro.
- Vol. IV — outubro, novembro, dezembro.

ANO XV — 1952

- Vol. I — janeiro, fevereiro, março.



Ponte da Rodovia Presidente Dutra