

SELEÇÃO

As entrevistas como técnica de seleção

CARLOS DODSWORTH MACHADO.

JOHN GATRELL é um nome já consagrado em Administração Pública.

Em recente trabalho intitulado "Civil Service examinations" (1), expende interessantes considerações sobre a entrevista como processo de seleção para o serviço público.

Antes da guerra, refere *Gatrell* que a admissão ao serviço público se fazia através de um exame acadêmico tão rígido, que engendrava um sistema competitivo por demais agudo, em relação às poucas vagas a preencher.

A consequência é que um dentre dez candidatos lograva aprovação em tais exames.

Para os examinadores, o candidato não constituía mais do que um número inscrito no alto de uma página de testes. A sua qualificação para um cargo dependia da maneira pela qual lograra assimilar suas lições escolares. Evidentemente levavam desvantagem os que, de algum modo, temessem o ambiente de uma sala de exames. Essa situação fazia com que candidatos possuidores de qualidades pessoais apreciáveis e que compensavam sobejamente as suas deficiências acadêmicas, não tivessem oportunidade de revelá-las perante uma comissão de entrevistadores.

No pós-guerra, entretanto, os candidatos recém-saídos das escolas tiveram seus horizontes ampliados. Ao seu lado apresentavam-se, pela primeira vez, servidores antigos, que não desejavam prosseguir na carreira que seguiam antes da guerra, e de onde haviam sido recrutados para as forças armadas do país.

Dava-se início, dessa forma, ao programa oficial do governo para readaptação de seus funcionários.

Além de exames comuns para recém-formados, instituíram-se concursos para candidatos diplomados em cursos superiores, para ex-servi-

dores públicos, homens e mulheres, desengajados das forças armadas.

Em virtude dessas circunstâncias especiais, que vieram alterar a fisionomia social do país, foi necessário reestruturar o sistema de seleção de funcionários, buscando novos métodos capazes de preencher, tanto as necessidades da administração no que se refere a pessoal competente, quanto corresponder aos anseios dos que tinham dado o seu esforço e dedicação aos supremos interesses da pátria durante o conflito mundial.

Urgia reconhecer que, embora os candidatos de pós-guerra houvessem tido como companheiros os tanques de guerra e os aviões de combate, e lhes tivesse faltado, nesse período, cultura e refinamento, adquiriram, nesses mesmos anos, maturidade e experiência, que são qualidades apreciáveis para o exercício das funções públicas.

Impunha-se, pois, a revisão dos métodos de seleção, a fim de que viessem a apurar também essas qualidades, de molde a atender, simultaneamente, ao interesse da administração e dos candidatos. Era mister proporcionar a esses moços oportunidade para entremostrear suas qualidades pessoais e perquirir um sistema que viesse a retratar com maior fidelidade do que os testes, o grau de capacidade dos candidatos para o exercício de certos cargos.

As Comissões de Entrevistadores surgiram, assim, com esse objetivo e é forçoso reconhecer que conseguiram realizar, desde 1946, a seleção imparcial e rigorosa de milhares de candidatos. A sua atuação ficou a coberto de qualquer suspeição no sentido de favorecer os candidatos provenientes das forças armadas, em detrimento dos candidatos civis.

Integradas por três homens e uma mulher, as Comissões adotaram um processo informal e expedito na seleção dos candidatos. Colocado inicialmente à vontade perante os examinadores, o candidato é convidado a discorrer sobre sua vida escolar, ocupação atual, diversões prediletas, etc. As perguntas são feitas com naturalidade, sem nenhum formalismo, e surgem à medida que o

(1) Publicado na revista "Civil Service Opinion", Novembro de 1949.

candidato vai fornecendo material para a entrevista. Por véses estabelecem-se discussões sôbre a ocupação do candidato, suas convicções e pontos de vista, ou sôbre assuntos gerais do seu conhecimento. O importante, na entrevista, é que o candidato disponha sempre de largo tempo para refletir, sem que seja interrompido. E' preciso ter sempre em vista que o objetivo primordial da Comissão é fazer com que o candidato se revele e êle não o fará se suspeitar que cada pergunta é uma arapuca armada com o propósito deliberado de extorquir-lhe certas respostas. Se o candidato se torna desconfiado, passa a dar informações lacônicas e a responder por monossílabos.

Certas pessoas adaptam-se melhor do que outras a êste tipo de exames, e quando têm interesse em algum cargo importante, são capazes de discorrer longamente sôbre qualquer assunto. Isto, porém, não é argumento capaz de condenar o sistema das entrevistas, a menos que se consiga descobrir um método de seleção que lhe seja superior.

Os testes de inteligência, entretanto, não superaram a entrevista como técnica de seleção. Aliás, cumpre reconhecer que não existe um sistema exato para medir tal qualidade. Os próprios psicólogos não chegaram ainda a uma definição exata da inteligência. Na opinião do Prof. *Cyril Burt*, a palavra exprime "uma eficiência mental inata e generalizada", o que não exaure as qualidades de uma definição científica.

Para que os testes de inteligência atinjam o seu objetivo, devem apurar a capacidade mental, isoladamente, dependendo o menos possível da educação ou experiência dos examinandos.

Muitos dos candidatos que fazem duas tentativas de um mesmo teste, embora mal sucedidos no seu primeiro contato, conseguem melhores re-

sultados na segunda oportunidade em virtude da experiência adquirida. Isto prova que a prática e o conhecimento anterior de um certo tipo de teste constituem vantagens concretas que, até certo ponto, neutralizam a eficiência de um teste de inteligência.

Explicam, por isso, os psicólogos, possa, uma pessoa inteligente, ser qualificada como de fraca capacidade mental, em virtude unicamente de sua inexperiência com a técnica dos testes.

A utilização dos métodos tradicionais de seleção através de testes deve, na opinião do Professor *Gatrell*, ser postergada enquanto não forem conhecidos os resultados da pesquisa que está sendo realizada, no sentido de estabelecer uma correlação entre os resultados obtidos com as entrevistas, e o relatório da eficiência dos candidatos no exercício de suas funções.

Finalmente, assevera *Gatrell* que resta aos candidatos que se apresentam às Comissões de Seleção o consôlo de saber que as mesmas não adotam o método inventado no início dêste século por um psicólogo. Julgava êste haver descoberto um método infalível para medir a inteligência. O aparelho destinado a apurar essa qualidade possuía o pomposo nome de "aestiômetro" e suas principais peças eram duas agudas pontas de aço que eram aplicadas à pele da vítima. Esta deveria ter os olhos vendados, e, segundo o inventor, a sensibilidade de sua pele revelaria o grau de sua agudeza mental. . .

Os candidatos ao serviço público hoje em dia, embora não estejam livres de submeter-se a uma certa ginástica mental, finaliza *Gatrell*, podem, pelo menos, estar certos de que não sofrerão torturas de natureza física para a identificação de suas qualidades mentais e apuração de sua capacidade para o exercício das funções públicas.

* * *

Todos concordamos em que é bom produzir mais. Mas isto não se conforma com uma solução simplista. Quem comprará o acréscimo da produção? O Plano SALTE vem tentar responder a esta e a outras interrogações. Nós que temos a maior responsabilidade na sua idealização e preparação estamos convictos de que os programas que abrange determinarão — não apenas melhores níveis para a agricultura e a indústria, mas também significativa expansão do mercado interno, o que vale dizer, aumento de consumo, aumento de bem-estar, aumento de produtividade individual. Êste imperialismo centrípeto irá incorporar às formas civilizadas e a padrões razoáveis de vida grupos rurais e urbanos atualmente em atraso. O Plano SALTE cuidou, em primeiro lugar, do homem. O primeiro problema consistia em recuperar fisicamente o homem brasileiro. Essa recuperação deveria processar-se pela medicina preventiva. Não poderíamos, num programa econômico, tratar do doente crônico, mas, apenas, atacar as grandes endemias, preservar os homens e recuperá-los, para que constituíssem uma unidade econômica efetiva. — Isto foi feito. O Plano SALTE equacionou os problemas da saúde pública e planejou as medidas para serem executadas com o objetivo de acabarmos, definitivamente, com a malária, com a febre amarela, controlarmos a tuberculose e, assim, as outras doenças mais ou menos endêmicas. A seguir, procuramos resolver o problema do mercado interno, o da subnutrição, e, principalmente, manter um mercado exportador em qualquer fase das contingências internacionais. Foi estudado o fomento da produção, em particular dos alimentos, o que constitui, quer em tempo de paz, quer de guerra, o nosso mercado externo seguro, o elemento que nos dá as divisas para vivermos. — *Mário de Bittencourt Sampaio* — Palestra na Escola Superior de Guerra — 1949.