

# *Bases psicológicas para a seleção dos técnicos de orçamento*

PROF. E. MIRA Y LOPEZ

(Tradução de Lygia Azevedo)

O autor do presente trabalho aqui nos oferece um importante aspecto do problema orçamentário, qual seja a necessidade de se proceder a uma seleção científica dos técnicos de orçamento.

Estudando as características fundamentais do trabalho do orçamento, o Prof. Mira y Lopez termina por sugerir as técnicas psicológicas recomendáveis nesse processo seletivo. (N.R.)

A Psicologia humana vem demonstrando cada vez com maior evidência que é mais difícil saber “gastar” do que “ganhar” dinheiro; que é mais difícil saber “distribuir” que “adquirir”, que também é mais difícil “planejar” que “executar”.

Eis por que se procura selecionar, dentre o vasto campo de “managers”, “business executives”, “directors” e “administrators”, os mais capazes de equilibrar — na empresa pública ou privada — com maior acerto ético e eficiência prática os recursos e gastos públicos.

Quanto melhor o técnico orçamentário, tanto menos “arbitrariedade” e tanto mais “equidade” haverá no orçamento por êle elaborado. Mas, para lograr aproximar-se do limite máximo desta última e do limite mínimo daquela cumpre não se ater apenas às aparências de saber, de esforço e de tenacidade que cada profissional ostente; torna-se imprescindível proceder a uma seleção científica.

Recentemente, Alec Roger, Chefe do Departamento de Orientação Profissional do “National Institute of Industrial Psychology” (Londres) formulou com notável cláridade as condições a

que deve atender qualquer estudo desta natureza, que são as seguintes:

- 1 — Preparar uma cuidadosa descrição do trabalho para o qual se vai fazer a seleção. Cumpre averiguar quais suas particularidades ou obrigações fundamentais e como se relacionam entre si.
- 2 — Recolher a maior quantidade possível de casos e motivos de fracasso, pois êles servem para indicar os “danger points” do trabalho. Ao fazê-lo importa assegurar-se do concurso de quantos técnicos se possa dispor, assim como de organizações profissionais interessadas no assunto.
- 3 — Escrever tão concretamente quanto possível a informação recolhida sobre as causas de fracasso obtidas. Resistir à tentação de apresentar uma lista de termos abstratos.
- 4 — Buscar e investigar a maior quantidade possível de “qualidades desejáveis”, mas ser cauteloso em aceitá-las, pois as causas de êxito são mais dificilmente determináveis que as de fracasso.
- 5 — Recordar que a extensão e minúcia da busca de tais “qualidades desejáveis” devem relacionar-se com o número e qualidade dos candidatos a selecionar.
- 6 — Dispensar atenção especial à primeira “triagem” dos candidatos, ou seja, ao meio de recrutá-los, a fim de evitar a escolha entre material de baixo nível e valor escasso.
- 7 — Utilizar uma ficha-registro que sirva não apenas para coligir rapidamente fatos de relêvo senão, também, para anotá-los e

servir de base e registro permanente do *interview* pessoal.

- 8 — Verificar se os fatos constantes da referida ficha assim como todo o material impresso usado no processo seletivo correspondem ao conhecimento que se tem do trabalho.
- 9 — Determinar, com o auxílio da técnica psicológica, se há testes que se possam empregar no processo seletivo; em caso afirmativo, fazer com que sejam empregados por pessoas habilitadas.
- 10 — Dar ciência aos candidatos dos requisitos exigidos pelo trabalho, o que praticamente permite a eliminação daqueles que, por ignorância, se habilitam para serem desenganados depois (no original inglês: “separar as ovelhas das cabras”).
- 11 — Lembrar-se de que o objetivo precípua do questionário é a resposta à seguinte pergunta: “qual o nível do candidato em relação aos demais?”
- 12 — Procurar obter a resposta a esta questão resolvendo outras duas: primeiro, encarando-a à luz do estudo das causas de fracasso no trabalho, com o objetivo de observar se, de acôrdo com êle, é inaceitável. Depois, examinando-a sob um ângulo mais positivo e amplo: como é sua inteligência, seu conhecimento e interesses, iniciativa, aceitabilidade (impressão agradável ou desagradável que emana de sua pessoa), habilidade para influenciar os outros (“liderança”) e dedicação ou perseverança.
- 13 — Recordar que a efetividade do questionário depende em grande parte da profundidade e relevância de seu estudo do passado ou história vital do candidato. As previsões acêrca de sua conduta futura terão de basear-se no estudo cuidadoso de sua conduta passada.
- 14 — Assegurar colaboradores com questionários bem elaborados e folhas de informação, para obter os dados que resultem de interesses, uma vez feito o estudo do trabalho.
- 15 — Compreender que o juízo definitivo sôbre as habilitações de cada candidato é algo

mais que a soma dos juízos parciais obtidos no decorrer da análise; há de ser, de certo modo, determinado também por fatores que não podem ser avaliados de modo concreto (N. T. os chama imponderáveis).

Aceitando em linhas gerais êsses princípios, aplicáveis a qualquer tipo de seleção de técnicos, “managers” ou “executives”, vejamos agora, mais concretamente, como pode e deve ser orientada a seleção dos “técnicos orçamentários”.

#### CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO TRABALHO DE “ORÇAMENTO”

O trabalho de elaboração orçamentária é um dos mais difíceis e exige sempre a ponderação de dados e relações no meio econômico ao qual se aplica.

Quer se trate de elaborar o orçamento de instalação, quer o de conservação de qualquer serviço ou repartição, tem-se inevitavelmente de *criar* e *determinar* os recursos que manterão essa entidade. E para isso não basta apenas conhecer-se bem sua finalidade, objetivos e necessidades; cumpre também situá-los *em relação* ao amplo quadro das exigências gerais do ambiente em que tal entidade se vai desenvolver.

Êsse trabalho requer ao mesmo tempo uma poderosa função crítica e um critério equânime, bem como, em determinadas circunstâncias, excelente imaginação e capacidade profética (criação de entidades novas e manutenção de outras, em situações de emergência, naquelas em que se não pode determinar matematicamente o índice de variabilidade das diversas funções econômicas).

De acôrdo com nossa classificação, já exposta em número anterior desta Revista (Maio 1946), o trabalho orçamentário é *predominantemente psíquico, abstrato-verbal, variável, perceptual*. Requer, conseguintemente, de modo essencial: a) nível intelectual elevado, com boa capacidade de hierarquização de datas e de orientação de conteúdos concretos segundo normas e princípios abstratos; b) boa capacidade de informação, avaliação e interpretação de conteúdos expressivos (verbais); c) boa capacidade de organização, criação e adaptação de recursos para nivelamento de valores (econômicos); d) boa capacidade de compreensão (apreensão e comparação) de dados

significativos, especialmente em seus aspectos dinâmico-funcionais (crescentes, estáticos e decrescentes) e em suas interrelações vectoriais. Especificamente, êsse trabalho exige, ainda, uma *boa capacidade matemática, habilidade de cálculo, persistência e concentração atenta do contrôlo de grandezas numéricas* (o que, por sua vez, exige boa memória de algarismos) e, é claro, interesse por assuntos econômicos.

Do ponto de vista temperamental é preferível, para essa tarefa, um tipo *intra-tensivo anemocional porém "fluido" ou "plástico"*, isto é, adaptável e dispondo de capacidade de criação imaginativa no campo econômico. Todavia, é evidente que esta capacidade variará conforme a dificuldade orçamentária se encontre na parte de arrecadação (impositiva) ou na de distribuição (remunerativa). Ligeiros traços compulsivos podem ser favoráveis na medida em que assegure qualidades de ordem, contrôlo, precisão e honestidade; são contraproducentes, porém, se exagerados, pois conduzem à indecisão e à minúcia contagiosa.

#### TÉCNICAS PSICOLÓGICAS RECOMENDÁVEIS PARA A SELEÇÃO.

O importante problema da honestidade dos técnicos não pode ser resolvido senão por meio de uma compilação minuciosa de seus antecedentes de conduta nas diversas fases da vida. Trataremos aqui, portanto, somente dos aspectos exploráveis mediante o uso das técnicas psicológicas propriamente ditas. Em primeiro lugar convém assegurar-se — condição *sine qua non* — da aptidão matemática, habilidade de cálculo e memória para algarismos, uma vez que sem êsses dotes dificilmente se poderá elaborar ou controlar um orçamento. Para êste objetivo dispõem-se de numerosos testes já padronizados, principalmente nos países de língua inglesa: desde os antigos de *Collar* até os mais recentes, de *Clapp-Heubner* e *Clapp-Young* (*Houghton Mifflin*). Talvez uma das baterias mais recomendáveis para êste tipo de seleção seja o "Cooperative General Mathematic Test" (Educational Records Bureau) e o "Rogers Test for Diagnosing Mathematic Ability" (Teachers College. Bureau of Publication). Para a prova de apreensão (memória imediata) de algarismos também podem servir os já conhecidos modelos de *Whipple*, eliminando todos os candidatos incapazes de guardar de memória, sem êrro

de omissão, transposição ou alteração, três séries numéricas de oito algarismos.

Para certos tipos de trabalho orçamentário deve-se usar uma prova de nível mais elevado, como, por exemplo, os "Multiple — Purpose Objective Test in Algebra" (Webb-Duncan).

Em seguida tem-se de analisar a inteligência abstrata e o nível de inteligência verbal (necessário para a compreensão das disposições legais e o aconselhamento dos diversos técnicos administrativos que intervirão como informadores). Isto pode ser feito de várias maneiras: a melhor seria recorrer a uma prova global, que consiste em dar aos candidatos toda espécie de dados — úteis e inúteis — de informação relativos a diversos tipos de órgãos públicos e de recursos financeiros do Estado assim como de legislação orçamentária nacional, pedindo-lhes que apresentem vários projetos fundamentados de orçamentos, elaborados de acordo com outros tantos tipos de critério político-econômico. Para tal prova isolam-se os candidatos deixando-os trabalhar por um período de vários dias, o que evidentemente se torna exaustivo e dispendioso.

Outra maneira de verificar a mesma avaliação seria usar escalas de inteligência à semelhança das elaboradas por *O' Rourke* e *Thurstone* para seleção dos técnicos da *Civil Service Commission* dos Estados Unidos.

Outro meio seria ainda a utilização das baterias de inteligência abstrata e verbal que constituem a base dos testes de *Miller*, *Morgan* e *Henmon-Nelson*.

Finalmente, também seria possível realizar provas mais concretas de aptidão para trabalhos de Economia, tais como: o *American Council Economics Test* (World Book) os *Comprehensive Objective Test in Economics* (Harlow) ou o *Iowa Test in Economics*.

Relativamente à capacidade de organização e síntese de dados heterogêneos assim como de criação e adaptação de recursos para nivelamento de fatores e valores econômicos diversos (em conjugação com as aspirações culturais, sociais e políticas), é sumamente difícil estudá-los com testes apropriados.

Não obstante, poder-se-iam recomendar para êste fim os seguintes critérios:

- a) atividade de organização (respostas Z) na prova de *Rorschach*;
- b) execução perfeita e precisa das configurações práticas complexas no P. M. K. (simples, escada e cadeia);
- c) rendimento à prova de agrupamento de conteúdos significativos de *Ziegler*.

Seria conveniente também elaborar uma prova semelhante ao "American Council Civics and Government Test (World Book)" adaptada, evidentemente, ao país onde deva atuar o técnico orçamentário, com o objetivo de verificar se êle está de posse da média de conhecimentos e informações necessárias à adaptação do orçamento às circunstâncias de tempo, lugar e objetivo que o determinam.

Finalmente, a capacidade de observação diferencial (comparação) e a concentração atenta (visual, auditiva e verbal) poderiam ser avaliadas mediante a aplicação de algumas das provas contidas no questionário organizado por Zyve para determinar a aptidão científica. Dêstes parecem interessantes os itens destinados à "percepção global" de desníveis relativos de grandeza e os que servem para analisar pequenos êrros de traçado.

Acessoriamente o cálculo orçamentário exige a rápida manipulação de máquinas de calcular, régua de cálculo, índices e quadros, etc., isto é, um material de tipo diverso, para cuja utilização cumpre ter também certa habilidade, que poderia ser demonstrada mediante as provas denominadas "directions tests", empregando itens adequados, e, ainda, o próprio material a ser usado na tarefa de elaboração orçamentária. Isto teria incontestavelmente a vantagem de tornar mais realista o exame nesta parte que consideramos, por todos os motivos, acessória.

#### COMENTÁRIO SINTÉTICO

A experiência demonstra que é verdadeiramente difícil reunir em uma só pessoa o "espírito

matemático" e o "espírito prático" exigidos para a execução de um "bom orçamento".

E' justamente a razão por que a tarefa se subdivide em outras sub-tarefas, umas destinadas ao que possui o primeiro, outras ao que possui o segundo. Mas o ideal é que possam ser concentradas em um só cérebro.

Felizmente, a moderna preparação dos técnicos de administração, de economistas, contadores e peritos em orçamento dos órgãos responsáveis do governo desenvolve-se em cada vez mais crescente contacto com as realidades vitais e com as disciplinas de caráter biopsicológico, que ajudam a conhecê-las e valorizá-las. Assim, por exemplo, nos cursos de administração pública de diversas universidades norte americanas incluem-se extensos estudos de psicologia social (pura e aplicada) que há alguns decênios poderiam parecer absurdas.

Eis por que cremos que os testes por si só não resolvem êsse problema tão complexo que é o de selecionar um bom técnico em orçamento. Em todo caso, o que os testes podem fazer é eliminar os manifestamente incapazes e registrar um certo princípio de hierarquia "potencial" dos aptos. Todavia a verdadeira eficiência dêsses será conhecida somente quando, no curso de sua preparação especializada ou de sua função administrativa, tenham de enfrentar a execução de diferentes projetos de orçamento.

Nossa experiência pessoal sob êsse aspecto é a de que é melhor inclinar-se a criar uma especialidade de "técnica orçamentária" nas Escolas de Funcionários Administrativos, desde que tenham completado os conhecimentos básicos que os capacitem para os cargos de chefia ou direção na vida pública. E é no curso da teoria e práticas correspondentes — um ou dois anos de especialização intensiva — que se poderá julgar, com maior probabilidade de acertar, os verdadeiros valores dos encarregados de contrôlle econômico do erário nacional. Assim se fêz durante os anos de 1933 à 1936, na Escola de Funcionários do Governo da Catalunha. Mas, para isso, evidentemente, é necessário que, de imediato, seja respeitada sua solução técnica e que não fique à mercê do capricho de qualquer leigo, improvisado em político.