

# BIBLIOGRAFIA

## CRÍTICA

PERSONNEL SELECTION BY STANDARD  
JOB TESTS — CHARLES A. DRAKE — Mc-  
Graw-Hill Book Company, Inc. — New York  
— 1942 — 147 págs. — \$2.00.

(Comentário por DONALD J. SUBLETTE, da *Detroit Civil Service Commission* — Detroit — Michigan)

Embora sem declaração específica, este livro foi evidentemente escrito para os técnicos do estudo dos tempos e movimentos, e para os departamentos de pessoal nas indústrias, ainda não familiarizados com as modernas técnicas de seleção. Que não foi bem orientado, mesmo para esse fim, demonstra-se pelo fato de que lhe falta uma bibliografia, e, com exceção de uma referência accidental a LINK (*Employment Psychology*, por Henry C. Link, 1919), não existem nêle referências a nenhuma obra ou literatura periódica sobre os assuntos de psicologia industrial, administração de pessoal, técnica de organização de testes, ou estatística.

Duas afirmativas dignas de nota são feitas no compêndio: “Este livro apresenta uma nova técnica para a seleção de pessoal nas indústrias” e “Só recentemente é que se tem reconhecido ser o fator humano mensurável e previsível, dentro de limites razoáveis”. Os leitores acostumados com a literatura de pessoal e a técnica de organização de testes dos últimos 25 anos serão inclinados a discordar dessas afirmativas. O leitor familiarizado com os modernos conceitos estatísticos achará inteiramente precários o tratamento dos dados e certos processos estatísticos adotados no livro. O autor incorre no erro de substituir as notas dos testes pelos critérios de validação; na sua faina de abolir outros tipos de testes, tais como testes escritos de aptidão, testes de execução, e pesquisa de testes, também faz afirmações sofríveis e totalmente desprovidas de valor.

Estes comentários não se destinam a fazer crer que a leitura da obra implicaria um total desperdício de tempo. Mesmo quando o volume apresenta, como novos princípios ou novas técnicas, muitas investigações já aceitas e consagradas no campo da mensuração do fator humano, a sua recapitulação poderá ser bastante útil.

O autor consagra uma atenção considerável à necessidade de se elaborarem testes baseados na

análise do trabalho, contanto que esta última se baseie, por sua vez, no estudo dos tempos e movimentos. A sugestão pode parecer nova aos leitores que mais necessitem do livro, não constituindo, entretanto, novidade surpreendente aos que, no serviço público, militam no campo da administração de pessoal, tanto mais que a bibliografia desta especialidade está repleta de referências ao uso da análise do trabalho como base de um satisfatório programa de seleção. Semelhantemente, a observação do autor, de que os técnicos dos tempos e movimentos têm sido incapazes de apreciar o fator humano no sucesso profissional, e a hipótese, quase universal, que eles e os administradores industriais sustentam, de que a boa vontade e o treinamento intensivo são os únicos fatores do êxito profissional, — não constituem, certamente, uma crítica que possa ser dirigida contra os técnicos de pessoal no serviço público.

Outras observações do autor parecem dignas de menção, apenas para nos lembrarmos de sua existência: 1) a acuidade visual, ou auditiva, bem pouco se relaciona com o que é percebido mentalmente; 2) os trabalhos devem ser distribuídos antes entre os trabalhadores médios, que provavelmente serão selecionados, do que entre indivíduos excepcionais; 3) para as funções que exigem treinamento ou aprendizagem, os testes de aptidão profissional constituem instrumentos de seleção melhores do que quaisquer outros métodos; 4) os processos de seleção não constituem medidas exatas, ou prognósticos do êxito profissional, mas se baseiam em princípios de probabilidade.

O autor assinala (e vale a pena lembrá-lo em ocasiões como esta) que nos casos em que somente 5 por cento dos candidatos são selecionados para o emprego, os métodos de aplicação de testes são quase 100 por cento eficazes; mas nos casos em que 50 por cento, ou mais, dos candidatos devam ser admitidos, os resultados estão longe de ser satisfatórios. (Com exceção desta observação, o autor não consagra sua atenção ao problema, atualmente em voga, de diferenciar, não entre os ótimos e os bons, mas entre os sofríveis e os péssimos. Isto, apesar de ser o livro escrito e publicado em 1942).

O autor toma emprestado (sem mencionar a fonte) o conceito daquilo que se chama em técnica educacional um "quociente de realização" (*achievement quotient*) ou "quociente educacional" — isto é, a relação entre a capacidade e a execução real. Tal conceito promete ter grande aplicação e utilização no setor da administração industrial, embora o seu emprêgo aguarde o desenvolvimento de um completo programa de seleção por meio de testes.

Uma das principais contribuições do texto é uma lista de dezoito princípios a serem observados no planejamento e utilização do teste de execução.

Esta lista seria de utilidade para os administradores de pessoal no serviço público controlarem a elaboração dos chamados testes de "demonstração".

Finalmente, para os administradores de pessoal, o livro teria o mérito de incentivar-lhes o interesse pelo teste de aptidão profissional individualmente aplicado. Esse tipo de teste tem sido desprezado quase totalmente no setor do serviço público civil, aventando-se para isso, no passado, a desculpa de terem sido elevadas as despesas resultantes de sua aplicação a grande número de candidatos. Atualmente, quando a maior parte das repartições públicas enfrentam uma escassez de candidatos e quando as despesas resultantes de uma contínua movimentação de pessoal, provocada por seleção inadequada e exonerações conseqüentes, são bastante elevadas, o custo não deve mais constituir motivo de temor. Nas condições atuais, os órgãos de pessoal devem estar, com certeza, buscando novas sendas que conduzam a melhores métodos de seleção.

Para concluir, devemos salientar que, embora o texto posua defeitos sob vários pontos de vista técnicos, e embora muitos princípios aduzidos como novos não o sejam assim na realidade, esta obra pode, todavia, servir de incentivo a que os administradores e técnicos de pessoal re-examinem os seus próprios conhecimentos técnicos, esforçando-se em aperfeiçoá-los.

## INDICAÇÕES

USE OF THE UNASSEMBLED EXAMINATION BY THE U.S. CIVIL SERVICE COMMISSION — ELIZABETH COSGROVE — The United States Civil Service Commission — Novembro de 1940 — 15 págs.

Este folheto trata da utilização de um tipo de exames que a Comissão do Serviço Civil julga de grande utilidade, no que diz respeito à seleção de pessoal para várias esferas profissionais, especialmente as relativas a

funções de ordem técnica e que exijam preparação de nível elevado.

A denominação atribuída a essa forma de seleção — "unassembled examination" (exames individuais) — não é muito elucidativa do processo em aprêço, o qual corresponde, entre nós, ao que seria um *concurso de títulos* ou um *exame de títulos*, para verificação das qualificações de uma pessoa cuja admissão no serviço público seja proposta, realizada em condições que vêm favorecer uma avaliação mais justa e dentro de um regime de competição livre, ao qual se acrescenta, por vêzes, uma prova oral com uma feição ainda não utilizada no serviço público brasileiro.

Conforme a definição apresentada pela autora do trabalho, trata-se de um "tipo de exame no qual os candidatos são julgados pelo grau de educação e experiência que possuem, e pela habilitação para as funções a serem desempenhadas, na base de material escrito submetido à C.S.C. (e cuja apreciação é, por vêzes, *acrescida de uma investigação ou de uma prova oral*), ao invés de ser feito na base de uma prova escrita, para a qual se reunissem os candidatos em um local especificado".

A aplicação desse processo de seleção de pessoal pela C.S.C. se realiza dentro das seguintes linhas gerais:

a) inicialmente, a Comissão, que se acha em contacto com todo o serviço público, verifica o contingente de pessoal necessário a cada repartição e requisita daquelas em que haja vagas uma descrição das funções a serem desempenhadas por seus ocupantes futuros e uma lista das qualificações julgadas necessárias ao desempenho capaz dessas atribuições;

b) realizado isso, um examinador, membro da Comissão, organiza, de acôrdo com os padrões e regras por aquela fixados, e atendendo às declarações vindas da repartição interessada, um anúncio relativo ao cargo vago. Nesse trabalho se utiliza de informações colhidas através de correspondência, de exame da literatura referente às funções em aprêço, e da análise de catálogos de colégios e universidades. Relativamente aos dizeres do plano de anúncio devem acordar o examinador da C.S.C. e a repartição interessada. Obtido isso, o anúncio será enviado à comissão de Anúncios da Divisão de Exames; a seguir, ao Primeiro Assistente da mesma Divisão, depois ao Diretor Executivo e, finalmente, aos membros da Comissão que constituam a Banca Examinadora. Por vêzes, quando alterações muito sensíveis hajam sido efetuadas, o anúncio volta à repartição em causa, que deverá examiná-lo. Através ou não dessa fase, o anúncio, que foi criticado e aperfeiçoado em tôdas essas instâncias, passa, então, à Seção de Recrutamento, que o prepara para a impressão.

c) segue-se a esse o trabalho de divulgação, executado com o auxílio de 5.000 "Local Boards" do Serviço Público, 13 agências distritais da Comissão, numerosos centros de informação ao público e 6.500 jornais, além do de escolas, organizações profissionais e pessoas representativas do setor implicado.

d) atingida a data marcada para início do exame, após as anotações relativas a alguns dados gerais, começa o trabalho de julgamento. Na base do anúncio e do plano preliminar de julgamento, verifica-se se as informações prestadas pelos vários candidatos são ou não suficientes; e, neste último caso, são solicitados esclarecimentos mais

ampos. "Fichas de referências" são, depois, enviadas pela Comissão a pessoas e instituições citadas pelo candidato. Estudam-se, depois, as diferenças qualitativas de experiência dos que se apresentarem para o lugar, e reduzem-se essas diferenças a valores numéricos, para organização da tabela definitiva de julgamento. A avaliação numérica final é entregue a dois examinadores do setor visado. Em se tratando de posições de nível mais elevado, utiliza-se o "Committee System of Rating", pelo qual o julgamento é entregue a três pessoas — assim qualificadas — uma autoridade na esfera em aprêço, um representante da repartição interessada e um membro do corpo de técnicos da C.S.C. com ampla experiência desse tipo de trabalho.

Após a familiarização dos membros da Banca com a tabela, procede-se ao julgamento, revisto por um dos examinadores. Os dados sobre os quais tal apreciação se baseia são: a fórmula preenchida pelos candidatos, a qual contém informações relativas a sua educação e experiência, o relatório em que o mesmo descreva a organização na qual adquiriu sua melhor experiência, as referências dadas por chefes e outras pessoas indicadas pelo candidato, e escritos, publicações, desenhos e outros trabalhos apresentados como prova de capacidade para a função.

e) tratando-se de certas posições que impliquem habilitações e responsabilidades particulares, a Comissão se vale, ainda, de exames orais em que não se visa a verificar conhecimentos, mas atributos como: capacidade de assumir responsabilidades, iniciativa, qualidades de cooperação, etc.

Conforme a autora do trabalho que examinamos, o processo em discussão tem sido taxado de dispendioso, argumento que ela considera procedente, mas que se justifica pelo fato de se avantajarem a qualquer outro processo utilizado na seleção de pessoal para certos tipos de trabalhos.

Outro inconveniente que tem sido atribuído a tal recurso é o de favorecer o suborno político. Pondera Elisabeth Cosgrove, num julgamento apoiado pelas observações da "Civil Service Commission", que esse mal não subsiste desde que os examinadores sejam escolhidos numa base de mérito, haja um controle dos trabalhos executados, e a repartição encarregada da seleção de pessoal possua uma reputação de integridade, fundamentada em fatos.

HEALTH IN RELATION TO OCCUPATION — H. M. VERNON — Oxford University Press — Humphrey Milford — Londres — 1939 — 355 págs.

*Prefácio do autor:*

"A influência da ocupação sobre a saúde é assunto de interesse geral, assumindo, porém, particular importância para os que trabalham na indústria. As estatísticas demonstram que os coeficientes de mortalidade de certos grupos ocupacionais, na Grã-Bretanha, são de duas a quatro vezes maiores do que os relativos aos grupos mais saudáveis, tornando-se, portanto, necessário elucidar os motivos dessas diferenças, a fim de que possam ser tomadas as convenientes medidas profiláticas e corretivas. A expe-

riência descrita neste livro parece demonstrar que a moléstia só indiretamente é provocada pela natureza do trabalho. Outros fatores, tais como o ambiente social, o ambiente de trabalho e a hereditariedade, exercem influência muito mais poderosa sobre a saúde do trabalhador do que propriamente o tipo de trabalho. É difícil determinar os graus de importância relativa a serem atribuídos aos três fatores mencionados, uma vez que as informações por nós obtidas são muito imperfeitas. As principais conclusões alcançadas neste livro são, portanto, provisórias, embora possam ser consideradas de valor, porque resumem os conhecimentos existentes sobre o assunto e apontam as direções pelas quais podem ser obtidas informações mais amplas".

A tábua das matérias é a seguinte: Prefácio — Capítulos: I — Caracterização do problema; II — O aperfeiçoamento da saúde no âmbito nacional; III — A extensão das moléstias; IV — Hereditariedade e ambiente; V — Os requisitos alimentares para uma vida sadia; VI — Os efeitos da alimentação inadequada; VII — O fator econômico; VIII e IX — A mortalidade em relação à ocupação; X e XI — A doença em relação à ocupação; XII — Os acidentes e as perturbações psíquicas como causas de invalidez; XIII — A saúde do elemento feminino no trabalho; XIV — Conclusões gerais — Índice.

AUTHORITY AND THE INDIVIDUAL — HARVARD UNIVERSITY PRESS — Cambridge, Massachusetts — 1937 — 371 págs.

Este volume encerra uma coletânea de ensaios apresentados à Conferência do Tricentenário de Harvard, por notáveis especialistas em assuntos políticos, econômicos e sociais. Os temas escolhidos pelo comitê encarregado de organizar a Conferência refletem a preocupação de considerar o conhecimento humano como um todo, devendo os ensaístas contribuir, cada qual, com o seu modo de pensar característico, sua experiência e seu próprio método de estudo, para a compreensão comum dos vastos problemas de conduta humana. Essa contribuição ultrapassou a expectativa, pois os autores buscaram interpretar, com especial cuidado, as relações de suas especialidades com os problemas de ordem geral.

O conteúdo do presente livro é o seguinte: I — O Estado e a empresa econômica; II — Estabilidade e transformação social; III — O lugar e as funções da autoridade; IV — Classicismo e Romantismo.

PUBLICAÇÕES RECEBIDAS

Recebemos e agradecemos:

*Desapropriação (A indenização em face dos princípios orientadores do art. 27 do Decreto n. 3.365, de 1941)*, por Oswaldo de Oliveira Coutinho e Arnaldo Cruvinel Ratto — Departamento Jurídico, Prefeitura do Município de São Paulo, Procuradoria Judicial — 1943.  
*Promoção, por sentença!*, por Oswaldo Aranha Bandeira de Mello — Publicação da Prefeitura do Município de São Paulo — 1943.

- Inadmissibilidade da Sindicalização para a classe dos Advogados — Uma solução transaccional*, por Ruy de Azevedo Sodré — São Paulo, 1944.
- Cenários Municipais* (1941-1942), por Anfilóquio Câmara — Departamento Estadual de Estatística (Órgão do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) — Rio Grande do Norte, 1943.
- Juventud y Argentinidad* (Discurso pronunciado por el Presidente de la Universidad Nacional de La Plata, doctor Alfredo L. Palacios, en la colación de grados de 1943) — Universidad Nacional de La Plata — La Plata (R.A.), 1943.
- Trabajos de Seminario* — Ministério de Justicia e Instrucción Pública, Universidad Nacional del Litoral, Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas, Comerciales y Políticas — Tomo XVII — Rosario, 1943.
- Monthly Labor Review* — Vol. 57, n. 5, novembro de 1943 — United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.
- International Conciliation* — N. 395, dezembro de 1943 — "The Tripartite Conference at Moscow, October 19-30, 1943 — Joint Communiqué and Declarations Signed: "Adress of the Honorable J. W. Fulbright", August 26, 1943; "International Air Transport Policy of the United States", por Arthur E. Traxler. — Carnegie Endowment for International Peace, Division of Intercourse and Education.
- International Conciliation* — Dezembro de 1943 — Documents for the Year 1943 — Carnegie Endowment for International Peace, Division of Intercourse and Education.
- Memoria del 2.º Curso del Seminario Martiano*, por Gonzalo de Quesada y Miranda — Universidad de la Habana, 1943.
- Boletín Oficial de la Policía* — Publicaciones de la Dirección General de Policía — Año XII, nos. 131 y 132, Mayo y Junio de 1943 — San Salvador, República de El Salvador, C. A.
- El Ingeniero* — Órgano Oficial del Centro de Ingenieros de Cordoba — Año VI, ns. 50, 51 e 52 — Córdoba, Argentina.
- Revista del Museo del Atlantico* — Ns. 2-3, abril de 1943 — República de Colombia.
- Universidad de Antioquia* — Ns. 59-60, julho-agosto de 1943 — Medellin — Colômbia.
- Revista Brasileira de Estatística* — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística — Año IV, n.º 16 — Outubro-Dezembro de 1943 — Rio.
- Trabalho e Seguro Social* — Año II, n.º 1, vol. V — Janeiro de 1944 — Rio.
- Relatório* (Apresentado ao Exmo. Sr. Ministro da Justiça e Negócios Interiores pelo Presidente do Conselho Nacional de Trânsito) — Ministério da Justiça e Negócios Interiores — Imprensa Nacional — Rio, 1944.
- Nação Brasileira* — Año XXII, n.º 246, fevereiro de 1944 — Rio.
- Engenharia* — Publicada sob os auspícios do Instituto de Engenharia — São Paulo — Año II, vol. II, ns. 18 e 19, fevereiro e março de 1944.
- Boletim do Ministério das Relações Exteriores* — N.º 11, novembro de 1943, Rio.
- Boletim Técnico da Secretaria de Viação e Obras Públicas* — Año V, vol. IX, outubro, novembro e dezembro de 1943 — Pernambuco.
- Boletim do Conselho Federal de Comércio Exterior* — Año VII, n.º 1, janeiro de 1944 — Rio.
- Boletim do Conselho Nacional de Trânsito* — Ministério da Justiça e Negócios Interiores — N.º 8, janeiro de 1944 — Imprensa Nacional — Rio.
- Boletim Postal e Telegráfico* — Departamento dos Correios e Telégrafos — Ministério da Viação e Obras Públicas — Año XII, ns. 5 e 6, maio e junho de 1943 — Rio.
- Boletim do Pessoal* — S.R.P.-2 — Departamento dos Correios e Telégrafos, Ministério da Viação e Obras Públicas — Año VI, ns. 186, 187, 188 (janeiro de 1944), 189, 190, 191, 192, 193 (fevereiro de 1944) — Rio.
- Jurisprudência (Órgãos da Administração)* — Vol. IX — Imprensa Nacional — Rio de Janeiro, 1944.
- Revista do I.R.B.* — Instituto de Resseguros do Brasil — Año V, n.º 23, fevereiro de 1944 — Rio.
- I.B.M.* — Instituto Brasileiro de Mecanização — N.º 1, janeiro de 1944 — Rio.
- Os novos trigos Rio Negro e Frontana à luz da colaboração experimental*, por Iwar Beckmann — Boletim n.º 101, maio de 1943 — Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio — Secção de Informações e Propaganda Agrícola — Pôrto Alegre, Rio Grande do Sul.
- As atividades da estação experimental de arroz de Gravataí* — Boletim n.º 102, julho de 1943 — Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio — Secção de Informações e Propaganda Agrícola — Pôrto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Flora do Rio Grande do Sul (Plantas catalogadas neste Estado até hoje) Família das Escrotulariaceas*, pelos Irmão Augusto e Irmão Edésio — Boletim n.º 104, julho de 1943 — Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio — Secção de Informações e Propaganda Agrícola — Pôrto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Recomendações aos Citricultores (Colheita, transporte, beneficiamento e embalagem das laranjas)*, por Leon Atilio Muraro — Boletim n.º 105 — Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio — Secção de Informações e Propaganda Agrícola — Pôrto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Revista do Comércio de Café do Rio de Janeiro* — Año III, n.º 36, novembro de 1943 — Rio.
- Revista do Conselho Nacional do Trabalho* — Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio — N.º 17, dezembro de 1943 — Imprensa Nacional — Rio.
- Legislação* — Mensário de Difusão dos Atos Legislativos Federais e Estaduais — Año I, n.º 10, dezembro de 1943 — Pôrto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Boletim da União Panamericana* — Janeiro de 1944 — Washington.
- Revista Forense* — Número de dezembro de 1943 — Rio.
- Pinturas de Cimento Portland* — Instituto del Cimento Portland Argentino — Buenos Aires.
- Pavimentos de Hormigón de Cimento Portland* — Informaciones Estadísticas al 1.º de Enero de 1943 — Instituto del Cimento Portland Argentino — Buenos Aires.