

# Notas sobre o estudo da personalidade em administração

ARLINDO VIEIRA RAMOS  
Técnico de Administração

"Ratings are and always have been an integral part of organization work and we cannot escape them in some form or other." — HARVEY ELLERD, *In W. J. DONALD, Handbook of Business Administration* — Mac Graw Hill, 1931, pág. 1.200.

Um dos temas permanentes da administração de pessoal é o estudo dos meios para conhecimento dos homens sob sua jurisdição.

Pode-se considerar deficiente um serviço que não aprecie devidamente seu pessoal para aproveitá-lo como deve.

O estudo da personalidade proporciona um julgamento global, como adiante veremos, e diminui as possibilidades de erro neste julgamento.

Preliminarmente, convém distinguir, para análise das atitudes, as funções de execução e de direção dos serviços. Nas funções de execução, afim de não incorrer em erros graves, é aconselhável a apuração dos traços comuns que permitem previsão quanto à adaptabilidade no trabalho. E' a primeira aplicação do estudo da personalidade em administração.

Quando a escolha se processa na base de aptidões ou conhecimentos gerais, impõe-se a pesquisa de traços pessoais, do modo mais completo. E esta apreciação se torna imprescindível naquelas atribuições em que o trabalho consiste em lidar com pessoas.

Este auxílio à seleção inicial pode ser considerado diferentemente, quando o exame do candidato se faz em torno de conhecimentos práticos da profissão, ou pretende revelar sua experiência no trabalho. Aí, ao lado dos outros exames, comportaria uma relação da conduta anterior na profissão, informadora de adaptação já tentada ou conseguida.

O preenchimento dos cargos de direção exige, por outro lado, prévio conhecimento da persona-

lidade do indicado. E' a segunda aplicação d'estes estudos à administração.

Além disso, a fase de adaptação do empregado, depois de seu ingresso, permite observação, que, demorada, oferece campo para cuidadosa apreciação da personalidade.

Por fim, o diagnóstico do desajustamento requer investigações que abrangem todas facetas do comportamento. E' mais uma útil aplicação.

No curso destas notas, ficaremos no serviço que prestam, à seleção e à escolha dos chefes imediatos, os meios e recursos aqui mencionados.

## I — INTERÉSSE DO ASSUNTO

"Indeed, if we ask a large number of persons to think of the most serious problems they have had in the previous year, problems that worried them a great deal, they report that about 85% involved relationship with people." — HARRY HEPNER — *Psychology applied to life and work*. Prentice Hall. New York. 1942, pág. 11.

O conhecimento de seus semelhantes é uma das mais velhas cogitações humanas. Desde que em grupo, o homem sentiu necessidade de melhor adaptar-se ao servir e mandar — inevitáveis atitudes no trabalho em comum. Obedecendo, colaborando ou dirigindo, impunha-se o conhecimento de desejos, tendências e capacidade de cada um, para maior desenvolvimento dos recursos próprios e alheios. No trabalho, as situações dão oportunidade às seguintes modalidades de conduta:

- 1) adaptação do homem ao trabalho;
- 2) adaptação do trabalho ao homem;
- 3) adaptação de homem a homem.

Por isso se observam ações espontâneas ou dirigidas que, adotadas ou impostas, contribuem para boa realização dos fins. Demais, o bom entendimento entre direção e órgãos de execução com-

pleteia a situação harmônica, necessária à obtenção dos melhores resultados.

Igualmente útil, dêste modo, aos chefes e subordinados, é o estudo da personalidade.

Numa vida longa, em desempenho de trabalhos contidos em determinado setor, o profissional ou empregado, quer por antiguidade, maior experiência, ou qualidades outras, chega, quasi sempre, no curso da carreira, a situação de mando de maior ou menor importância. Cumpre, assim, que todos estejam preparados para arcar com as responsabilidades que lhes possam caber.

Demais, as organizações tendem a diminuir o número de executores sujeitos a uma chefia.

Assim, as probabilidades crescem de tal modo que os antigos trabalhadores, raramente, escapam às funções de direção.

Avaliam-se estas probabilidades, acentuando o que a experiência tem firmado sobre o alcance com que pode ser eficazmente exercido o comando.

Se ficarmos com FAYOL (1), que estabelecia um chefe para cada 5 ou 6 executores, podem ser calculados em milhares e milhares os encarregados destas funções diretivas, necessários nas grandes empresas e, com especial referência, no Serviço Civil Federal, entre nós, onde o número de servidores sobe além de 150.000.

Podemos, contudo, contornar as deficiências presentes, usando os dados de HERBERT MOORE: (2)

"One supervisor to every nine men in peacetime, one every twelve men in wartime, with the number rising as high as one supervisor to forty men in some plants".

Ainda assim, as cifras atraem, por si sós, a atenção para a relevância do problema.

Compreende-se que chefes e subordinados, dum modo geral, se podem dedicar aos problemas do julgamento dos homens e de suas relações com êles, sem receiar perda de tempo.

As funções de direção exigem seguro controle dos homens e, para isso, igual domínio de si mesmo por parte dos chefes. E como afeiçoar as pessoas às necessidades do momento sem as conhecer ou conhecer os meios de as analisar, em atribuições

como as de chefia, em que o trabalho não consiste em fazer, mas em saber delegar?

Quando consideramos que, na administração do que quer que seja, estas funções de chefia representam a alavanca motora, a energia propulsiva, vemos que não há com que devidamente encarecer a importância do problema.

Na implantação dos serviços, ou no adiantado funcionamento dos mesmos, de que elementos há que se valer, afim de agir sobre a complexa máquina executora, senão da observação e do julgamento dos chefes imediatos ou dos supervisores, como salienta ALBERT ARONSON? (3)

Acrescente-se que os lugares de executores, pela natureza do trabalho, compreendem em muitos casos, atividades de lidar com pessoas. E em vista de ser esta ação sobre os homens, o objetivo principal das atribuições referidas, que, aliás, são muito numerosas, não se pode dispensar, em tais casos, também um cuidado especial ao assunto.

## II — SIGNIFICAÇÃO DOS TERMOS

A ciência não é senão uma linguagem bem feita.  
— CONDORCET.

Foi trazida para aqui a palavra personalidade, porque oferece uma visão global, necessária à análise do assunto.

As divergências sobre o significado dêste vocabulo são apenas aparentes. Ainda que cada autor o olhe sob um ponto de vista, o exame dos conceitos revela concordância na apreciação dos fatos. Isso, aliás, recomenda o termo, denunciando acordo sobre sua significação, o que não é comum entre palavras vulgares do vocabulário psicológico.

Pode-se acentuar que o que salta no conceito de personalidade é a noção de unidade e correlação no conjunto orgânico, em cuja dinâmica aparecem constantes reacionais, dentro da aparente variedade das manifestações.

Apresentam-se assim dois aspectos:

1.º — Um todo único — harmônico, constituído por elementos físiro-fisiológicos e psicológicos, peculiares a cada indivíduo;

(1) FAYOL — *Administration Industrielle et Générale* — Paris, Dunod, 1931.

(2) HERBERT MOORE — *Supervision I — "Personnel Journal"*, April 1942, pg. 353.

(3) ALBERT ARONSON — *Service Rating Plans — "Public Personnel Review"* — Oct. 1941, pg. 299.

2.º — Uma forma de agir e pensar que, firmada em hábitos, revela características pessoais constantes.

"Personalidade é o que a pessoa é", dizem de modo sintético os divulgadores.

Há que distinguir, para clareza da terminologia, como fazem os livros de psicologia social, personalidade de individualidade — para precisar que *indivíduo* significa o homem ao nascer, que se vai tornando *pessoa* à medida que sofre a influência social (4).

Para ser breve, convém indicar os estudos comparativos feitos.

GIBB (5) analisou 66 definições sobre personalidade e as classificou em 4 grupos: bio-físicas, bio-sociais, integrativas e somacionais. Acentuou que a maioria das mesmas é dos tipos bio-social e somacional (A personalidade é a soma...). Por fim, dá preferência à seguinte: "Personalidade é uma integração hierárquica, socialmente revelada, da disposição inata e da reação do hábito do indivíduo" (6). Com isto, sintetiza os pontos de vista considerados.

ALLPORT (7) reuniu 50 definições de origens as mais variadas, para redigir a seguinte, que "represents a synthesis of contemporary psychological usage":

"Personalidade é a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psico-físicos que determinam sua adaptação característica ao meio" (8). Todas as palavras deste enunciado são detidamente apreciadas pelo autor, para justificar sua inclusão no conceito.

Para melhor esclarecimento, convém apreciar mais as seguintes:

(4) KIMBALL, YOUNG — *Social Psychology*, New York, Crofts Co., 1938, pg. 234.

(5) GIBB — *The definitions of personality* — Aus. J. Psychol. Phil. 1940 — 18, 246.

(6) "Personality is a socially revealed hierarquic integration of the innate disposition and habit reaction of the individual".

(7) ALLPORT — *Personality: a psychological interpretation* — Henry Holt Co., New York, 1939.

(8) "Personality is the dynamic organization within the individual of those psycho-physical systems that determine his unique adjustment to his environment".

BINGHAM: "Personalidade é todo sistema das tendências dinâmicas que diferenciam uma pessoa de outra" (9).

FRYER e HENRY: "é a forma total das reações observáveis em um organismo" (10).

Seguem as que encaram primacialmente o aspecto social:

MAY: "personalidade pode ser caracterizada por essa total organização de reações, tendências, hábitos e qualidades físicas, que determina a eficiência social do indivíduo" (11).

KIMBALL YOUNG (4): "personalidade pode ser definida como a soma de imagens, idéias, atitudes e hábitos do indivíduo, organizados em termos de sua participação social".

PFANDER: "personalidade é um ser em desenvolvimento que, desde sua origem, traz consigo certa característica que sómente se manifesta claramente, no curso da existência, sob o influxo do ambiente". Aqui se acentua a noção do todo inseparável — *situação-personalidade* — para apreciação do comportamento.

Há outras proposições que encaram a personalidade sómente por suas manifestações sociais, considerando apenas uma parte do conjunto. Estas, que devem ser convenientemente refundidas, definem a personalidade como "todas as qualidades exceto a inteligência" (12), ou a posse "de hábitos que interessam ou servem a outras pessoas" (13).

Com fim distintivo, estes fragmentos sociais da personalidade são considerados, por outros autores, como "traços da personalidade". Dizem BORING e outros (*Introduction to Psychology*, John Wiley Sons, pág. 170): "traços são os termos que descrevem como o indivíduo se conduz na variedade das situações". Esta palavra, todavia, indicará aqui, como vai adiante exposto, os componentes ou elementos da personalidade, de um modo geral.

(9) BINGHAM — *Aptitudes and Aptitude Testing* — Harper Bros., New York, 1937.

(10) FRYER and HENRY — *An Outline of General Psychology* — Barnes and Nobles, New York, 1941, página 129.

(11) MAY — *Psychology at Work*, Cap. IV, "The Foundations of Personality" — P. S. Achilles Editor.

(12) "Personality is defined usually as all qualities other than intelligence" (FRYER).

(13) LINK — *A test of four Personality tests of adolescents* — "Journal of Applied Psychology", 20:527, outubro de 1937.

## III — EXAME DA PERSONALIDADE

“... em toda atividade da pessoa, há, além duma parte variável, uma parte constante, intencional, e esta, isolamos no conceito de traço”. — WILLIAM STERN.

A observação comum revela que os homens se distinguem por característicos próprios; cada qual tem sua tonalidade temperamental, acusada na inflexão da voz, no aperto da mão ou no tipo de conduta habitual nas diversas situações, etc. Esta fidelidade nas reações, esta constância consigo mesmo, define a personalidade de cada um. Constituem-na o conjunto orgânico, os hábitos adquiridos e os complexos ídeo-afetivos, despertados em contato com o meio.

A atividade pessoal varia grandemente, conforme a situação, mas uma análise detida das atitudes permite apurar constantes denominadas traços. A variada matização dêstes traços, comprehende-a a intuição popular, enchendo os idíomas de termos para os designar, na confirmação de que “a linguagem usual é a fiel depositária da sabedoria universal”.

Na língua inglesa, foram encontradas 17.953 palavras indicadoras de traços da personalidade (14). KLAGES, na língua alemã, escolhendo com mais rigor, precisou 4.000 vocábulos usados para o mesmo fim (15).

E' inegável a influência do grupo ou dos grupos no cultivo dêstes característicos, podendo ser observado o desenvolvimento de traços comuns em componentes do mesmo grupo. Ao lado dêstes traços comuns ou gerais, colocam-se os típicos ou pessoais, que, distintivos da pessoa, não impedem o ajustamento no grupo, desde que situações amoldáveis favoreçam a floração simultânea dos mesmos. Daí a rigidez da disciplina provocar atritos e conflitos ao tentar a padronização da conduta.

Nas situações vitais não se pode separar a personalidade do ambiente. Os estímulos agem em grande número e simultaneamente, exercendo ação em conjunto, especial para cada caso, de forma englobada, o que se denomina: — situação. Variam constantemente estas influências ambientais, dentro das quais se encontra o homem. Estes dois conjuntos — situação e personalidade — ambos complexamente estruturados,

se comunicam, hostilizando-se ou harmonizandose. O comportamento humano é ativo ou contemplativo, dentro da situação. Resulta daí a conseqüente adaptação do homem, ou, em outros casos, a tendência do meio a conformar-se ao homem, até caracterizar-se a situação de equilíbrio, com predominância de um ou de outro.

Na investigação da personalidade, percebe-se que a conduta é resultante duma atuação global. Não há utilização de partes isoladas ou segmentos. Tudo age conjuntamente, em relação estreita. As dificuldades em alcançar os fins obrigam, às vezes, a participação mais íntima de determinados elementos funcionais. Quando êste auxílio não é suficiente, desenvolvem-se outras funções que podem provocar hipertrofia de órgãos correspondentes. Isso se verifica tanto nos processos fisiológicos quanto nas restaurações conseqüentes às destruições mórbidas, ou nas atitudes de defesa contra as doenças. Órgãos e tecidos se socorem mútua mente. As funções psíquicas também se substituem. Quando há perda de um órgão dos sentidos, o outro se aperfeiçoa tendendo fazer a compensação. Igualmente nos casos de inferioridade, com a reação do complexo, segundo a concepção de ADLER (16).

Apreciadas as reações com um todo, não será difícil compreender que as adaptações se fazem graças aos elementos físicos, fisiológicos e psicológicos, em contínua correlação funcional. Os determinantes da conduta — conscientes ou inconscientes, não importa — visam o equilíbrio, a estabilidade, por exigência biológica, fugindo daquilo que LE DANTEC (17) chamava “o constrangimento de que a vida tinha horror”, até nos unicelulares. Isso sugere que o exame da personalidade não pode ser unilateral ou parcial. Há de compreender observação múltipla, abrangendo o maior número possível de aspectos. Aliás, êstes processos simplistas de investigação, adotados ainda às vezes, lembram os primitivos exames do corpo, como os de Hippócrates, que concluíam exclusivamente com o exame do pulso.

Como se sabe, apesar de serem numerosas as presunções que decorrem do exame da pulsação, muito mais correspondente que do de certos testes sumários, não seria razoável adotá-lo para decidir sobre a sanidade.

(14) ALLPORT and ODBERT — *Traits names: A psycho-lexical study* — “Psychol. Monogr.”, 1936, n. 211.

(15) Cit. JASPER — *Psychopathologie générale* — Alcan, 1928.

(16) ADLER — *A importância dos órgãos cerebrais e sua compensação psíquica* — 1912.

(17) LE DANTEC — *La science de la vie* — Paris, 1923.

Assim também com muitos outros dados de real valor, isoladamente.

Resume-se a melhor norma em colheita objetiva e abundante de elementos, abarcando vários aspectos, seguida de conveniente interpretação.

Compreende-se que a apreciação de pequenos fragmentos, para concluir sobre toda a personalidade, seja recurso que um conhecimento futuro, completo, do problema possa talvez permitir, para economizar tempo e trabalho. Por enquanto as conclusões, devendo ser feitas com a máxima discreção, pedem farta documentação comprobatória.

Para firmar orientação, convém, de comêço, assentarem-se os seguintes dados no problema:

- a) situação bem determinada;
- b) personalidade conhecida.

Consideraremos adiante as situações, estudoando por enquanto a personalidade.

Os processos de exame da personalidade são muito variados e podem ser esquematizados conforme se vê abaixo, no cliché.

Em cada situação podemos distinguir no comportamento traços dominantes e traços tónicos (FOURIER) ou *driving traits* e *directive traits*, como querem os autores americanos, ou *richtungsdispositionen* e *rüstungsdispositionen*, de STERN.

Referentemente ao exercício dos mesmos é preciso considerar com ALLPORT (18) que "os traços não são em todos os tempos ativos, mas são persistentes, mesmo quando latentes, e distinguem-se por baixo do limiar de estímulo".

A divisão em *traços motivantes* e *instrumentais* esclarece o duplo aspecto da determinação e execução, sendo estes últimos também chamados expressivos ou de estilo.

Há que registar, por fim, a distinção de BAUMGARTEN em *traços genuinos* e *pseudo-traços*, que, indicando a existência de traços reais e simulados, abrem a questão do controle da conduta, que é um dos aspectos mais interessantes a ser considerado no estudo da personalidade.

(18) ALLPORT — *Op. cit.*

### MÉTODOS DE EXAME DA PERSONALIDADE

#### FÍSIO - FISIOLÓGICOS

*Tipos constitucionais.*  
*Fisiognomia.*  
*Frenologia.*  
*Relações endócrinas.*  
*Contingentes hereditários.*

#### DE LABORATÓRIO

*Dados simples.*  
*Elementos complexos.*

#### ESTUDO DA VIDA SOCIAL

*Julgamento do meio social.*  
*Estudo topográfico.*  
*Observação do tempo empregado e conduta.*

#### REGISTOS PESSOAIS

*Diários.*  
*Correspondência.*  
*Redação de temas.*  
*Identificação pelas produções.*

#### ESCALAS DE JULGAMENTO

*Atributos graduados.*  
*Lista analítica de comparação*  
*Escala percentilada*  
*Psicografia*

#### TESTES

*Questionários.*  
*Inventários.*  
*Questões padronizadas*

#### ESTUDO DA PERSONALIDADE PROFUNDA

*Psicanálise.*  
*Hipnotismo.*  
*Associações livres.*  
*Outras análises de sonhos, fantasias, distrações, etc.*

#### AMOSTRAS DE SITUAÇÕES VITais

*Trabalho em miniatura*  
*Situação artificial criada*  
*Observação de conduta habitual em tempo limitado.*

#### MOVIMENTOS EXPRESSIVOS

*Grafologia.*  
*Estudo do estilo.*  
*Primeiras impressões.*  
*Psicodiagnóstico pelas movimentações e mímicas provocadas.*

#### ANÁLISE ESTATÍSTICA

*Análise dos fatores.*  
*Estudo dos variáveis*

#### FUNDAMENTOS CULTURAIS

*Normas sociais*  
*Elementos ídeo-linguísticos.*  
*Estudo sintático da linguagem.*

#### MÉTODOS COMPLEXOS

*Tipos de ideais.*  
*História da vida.*  
*Entrevista psicológica.*  
*Estudo do caso.*

Diante de cada situação, cumpre considerar: traços centrais e traços secundários.

Para os apreciar sob este aspecto, convém atender, como THORNDIKE, à "equivalência da resposta" e à "equivalência do estímulo" porque impossível a identificação pessoal e situacional, devendo fazer-se sempre objetiva relação dos fatos observados, seguida de consequente interpretação.

Por este motivo se pode dizer da incompetência das provas únicas, esclarecendo apenas facetas isoladas, ou então revelando aspectos transitórios dos desvios do comportamento.

As provas usadas para diagnóstico da personalidade dividem-se em dois grupos:

*provas rápidas*, tipo teste;

*provas demoradas*, tipo observação.

E' evidente que um bom exame aconselharia para o caso da personalidade o uso do segundo tipo.

A prova de personalidade organizada nos Estados Unidos em 1917, durante a grande guerra, teve o inconveniente de ser do tipo teste e ainda coletivo ou de grupo. O inventário psico-neurótico de WOODWORTH, empregado nessa época, foi feito à semelhança dos testes *Alpha*, que eram coletivos de inteligência. Certamente o aspecto a ser estudado — o das reações da personalidade — é bem diferente do considerado sob a rubrica de nível mental. Note-se ainda que a escala de BINET-SIMON, que serviu de base a todas as outras provas intelectuais, foi, de início, individual. Mais tarde, adaptaram-na para forma coletiva nos Estados Unidos. Não seria lógico que, no problema da personalidade — onde o contingente pessoal é mais saliente e não se pode e não se deve afastar a influência específica das situações — as provas fossem, de comêço, do tipo coletivo, a que sómente por fim chegaram as outras.

As dificuldades não justificam outra norma, como aliás bem comprehende GOODENOUGH (19):

"... because of all these complicating factors the study of personality becomes extremely difficult and the analysis of personality traits must be limited

(19) GOODENOUGH — *Developmental Psychology* — Appleton Century, 1934, pg. 444.

to the particular situation and conditions under which they are shown".

A semelhança entre os testes de nível mental coletivos e os de personalidade tem sido exagerada de tal forma que já foi proposto um P.Q. (quociente de personalidade), do mesmo modo que existe o I.Q. (quociente intelectual) (20).

Como a inteligência, a personalidade tem que ser apreciada pelos seus efeitos, ou reações demonstradas. Ainda que o método de estudo seja o mesmo, diante da intensa variabilidade de reações os meios usados diferem, para atender às modificações constantes do meio e do indivíduo, pela influência recíproca.

As provas de personalidade tem sido apreciadas sob o aspecto da fidelidade e validade. A literatura a este respeito é tão extensa que daria matéria para volumes. A verificação a respeito da consistência interna e externa das provas é de fato a grande preocupação dos pesquisadores.

Para estabelecer a fidelidade ou fidedignidade das provas, usam-se os seguintes métodos:

Aliciação das metades da bateria.

Aplicação dos mesmos testes meses mais tarde.

Correlação com forma em duplicata.

Metades da bateria e uso da fórmula de Spearman e Brown.

Aplicação de métodos associados ou conjugados.

São processos aplicados aos outros testes que se transferem para aqui. As questões do inventário psicométrico de Woodworth revelaram coeficiente de fidelidade igual a .90. Os testes de Pressey X-O tiveram sempre coeficiente superior a .80.

Igualmente alto tem sido o de outros testes.

Há que considerar-se que cada método tem causas perturbadoras. O uso de vários deles recomenda-se sobremaneira. Os julgamentos tem, todavia, sua fidelidade aumentada em proporção com seu número. Diz RUGG: "a fidelidade do julgamento cresce diretamente com o quadrado do número de julgamentos".

(20) THOMSON — *An evaluation of the P.Q.* — "Test. Char. and Pers", 6, 274, June, 1938. Com. em "The Nineteen Forty Mental Measurement Yearbook". — LINK — *Rediscovery of Man* — The Macmillan Co., 1938, pg. 15.

Outro aspecto é que a fidelidade dos testes de personalidade é maior em adultos do que nos colegiais ou crianças. A influência do grupo tem importância; não há, portanto, necessidade de notar que esta constância ou fidedignidade debaixo da influência dos grupos dá indicações melhores, porque considera de perto as situações.

A validade é contudo problema essencial. Representa a constância externa, isto é, a correlação entre os testes apresentados e os critérios estabelecidos como válidos. Qual o critério que, neste terreno, seria capaz de permitir confiança para validar ou não as indicações obtidas? Quanto à personalidade, usam-se os seguintes:

Comparação com os resultados obtidos por outros testes de personalidade;

Comparação com julgamento feito por outras pessoas (amigos, companheiros, chefes, pais);

Comparação com o ajustamento na vida ou trabalho;

Comparação com observação feita da conduta posterior por uma ou mais pessoas;

Comparação com os resultados obtidos com desajustados e psicopatas (21).

E' indispensável, todavia, considerar o aspecto subjetivo do julgamento, nos casos em que os itens não podem alcançar certa objetividade.

(21) CHARLES MOSIER — *On the validity of neurotic questionnaires* — "The Journ. of Social Psychology", Feb. 1938, pg. 3.

O problema dos julgadores tem sido amplamente estudado, e é pacífica a conclusão de que a capacidade de julgar varia de indivíduo a indivíduo e que o julgamento é mais perfeito de acordo com o assunto que o julgador conhece melhor, com os tipos de homens que mais se assemelham ao julgador, e outros aspectos que revelam fontes comuns de erros e lembrar conselhos para os afastar.

Assim, apoiando-se os testes de personalidade sobre julgamento de outros, há necessidade de considerar também a personalidade do julgador, de acordo com os seguintes dados: — experiência, maturidade, semelhança da sua natureza com a que deve julgar, inteligência, conhecimento da natureza humana, inclusive os determinantes inconscientes da conduta, atitude estética e de grupo, etc. Exame repetido de julgamentos anteriores, no sentido de verificar a constância de suas atitudes, é dos melhores critérios para aceitação dos julgadores (22).

Em relação às provas rápidas, são mais conhecidas as seguintes, cuja fidelidade tem sido verificada e a validade também apurada segundo critérios vários (23):

(22) Ver POFFENBERGER — *Applied Psychology: its principles and methods*. Cap. V, 1931. Ou ALLPORT — *Personality* — Henry Holt Co., 1939, pg. 499 em diante.

(23) TRAXLER, em *The Use of Tests and Rating Devices in the Appraisal of Personality*, New York Educational Record Bureau, Bull. N. 23, 1938, pg. 80, calculou em centenas os testes de personalidade publicados; destes, considerou 45 mais úteis. Incluímos aqui 33 dos mais conhecidos.

### PROVAS PARA EXAME DA PERSONALIDA DE

PROVA	CARACTERÍSTICOS	OBJETIVO
I) — INVENTÁRIO PSICONEURÓTICO DE WOODWORTH (1917) .....	... Prova de papel e lapis. 116 questões sim-não. Baseada nos sintomas apresentados pelos dificilmente ajustados, usando os dados do War Neuroses de Mac Curdy .....	... Organizado para o exército americano em 1917. Apurar a instabilidade e desajustamento emocional.
Revisões:		
INVENTÁRIO WOODWORTH-MATHEWS (1921) .....	... Tirou as questões ininteligíveis para as crianças .....	... Para prever a adaptabilidade social.
INVENTÁRIO WOODWORTH-CADY (1923) .....	... Selecionou questões e adicionou outras para uso dos jovens incorrigíveis.	Idem
INVENTÁRIO WOODWORTH-LAIRD (1925) .....	... Separou as questões por 4 grupos: — psicastenóides, esquizoides, neurastoides e histeroides. 75 questões, tipo escala de julgamento .....	Idem

PROVA	CARACTERÍSTICOS	OBJETIVO
I) INVENTÁRIO WOODWORTH-HOUSE, de Higiene Mental (1937) .....	.... Baseado em que os desajustamentos tem origem nas experiências da juventude. Incluídas 25 questões relativas a experiências de antes de 14 anos e 50 depois de 14 anos. Cada item com 3 graus: — extremo, moderado e não .....	Idem
II) QUESTIONÁRIO DE AJUSTAMENTO DE SYMONDS (1930) .....	.... 175 questões sobre ajustamento nas relações da vida dos escolares..	.... Para ajustamento nas escolas.
III) ESCALA DE PERSONALIDADE DE THURSTONE (1930) .....	.... 223 questões tiradas de questionários anteriores, sobre modo de proceder diante de situações mais variadas ..	.... Para avaliar instabilidade e desajustamento emocional.
IV) QUESTIONÁRIO X-O DE PRESSEY.	.... Palavras para serem marcadas com X ou O. Três grupos de testes: — causas que estão erradas, que desagradam, que agradam ou interessam. 320 itens ..	.... Investigação de emoções, interesses e idiosincrasia pessoal.
V) ESCALA DE MEDIDA DE ASCENDÊNCIA-SUBMISSÃO DE ALLPORT (Estudo da Reação A-S) .....	.... Séries de situações para responder; 3 tipos de resposta: — nunca, ocasionalmente, habitualmente ..	.... Investigação de domínio-submissão.
VI) REGISTRO DAS VARIAÇÕES DA EXPERIÊNCIA DE WATSON-CHASSEL .....	.... Desenvolvimento do Inventário de Woodworth com acentuação das situações, registo das variações e das experiências em situações irritantes, relativas a 12 tipos de relações, cada uma dividida em 4 grupos .....	.... Ajustamento social.
VII) INVENTÁRIO para medir EXTR-O INTROVERSÃO de LAIRD — (Colgate Personal Inventory) .....	.... Três Secções: C-1 para medir intro-versão — C-2 em que o examinando julga a si mesmo: C-3 em que o estudante é julgado por instrutores ou amigos. Forma de escala de julgamento ..	.... Medir extro-introversão.
VIII) INVENTÁRIO DA PERSONALIDADE DE BERNREUTER .....	.... 125 questões para sim, não, e? Questionário hétero-introspectivo. Síntese de questões mais significativas de Woodworth, Thurstone, Laird e Allport	.... Apura em 4 escalas: tendência neurótica, autosegurança, intro-versão, domínio-submissão.
IX) TESTES DE ASSOCIAÇÃO LIVRE DE KENT-ROSANOFF .....	.... Lista de 100 palavras estímulos para que seja associada outra que ocorra imediatamente; classificação de acordo com o tipo de associação ..	.... Diagnóstico de complexos.
X) PROVA DE ASSOCIAÇÕES CONDICIONADAS DE JUNG E BLEULER .....	.... Lista de palavras ligadas ao meio ou situação do examinando. Apreciação das reações e nova lista com palavras metralhadoras ou provocadoras de emoção. Classificação das associações, do tempo de reação e das emoções despertadas ..	.... Diagnóstico de complexos.
XI) TESTES DE TEMPERAMENTO DE JUNE DOWNEY .....	.... Individuais e coletivos. Baseados no estudo da escrita, feita normalmente, mais depressa que puder, mais de vagar possível; escrever depressa com atenção desviada, com olhos vedados, copiar caligrafia o mais rápido que puder, etc. assim em 12 provas diferentes ..	.... Pesquisa de impulsão motora, resistência à oposição, inhibição motora, coordenação, persistência. interesse pelo detalhe, etc.

PROVA	CARACTERÍSTICOS	OBJETIVO
XII) ESCALA E-M (Maturidade-Emocional) de WILLOUGHBY . . . . . a) modificação de Cleeton e Mason	.... 60 descrições de situações emocionais. Várias respostas para preferir, fazendo-se julgamento em escala. Total do escore indica . . . . .	.... a medida do grau de maturidade emocional.
XIII) TESTES DE INTELIGÊNCIA SOCIAL DE MOSS-HUNT . . . . . (Testes de Inteligência Social da Universidade de George Washington)	.... Testes organizados para: — 1) — Julgamento em situação social; 2) — memória de nomes e fisionomias; 3) — conhecimento dos modos de tratar; 4) — senso de humor; 5) — reconhecimento de emoção no interlocutor, ou em fotografia. . . . .	.... Pesquisa da habilidade para tratar com as pessoas.
XIV) INVENTÁRIO DE AJUSTAMENTO DE BELL . . . . .	.... Questões a serem respondidas tipo Bernreuter compreendendo itens sobre ajustamento em: — casa, social, quanto a saúde, emocional e ocupacional.. . . . .	.... Medida do ajustamento.
XV) TESTES DE ASPECTOS DA PERSONALIDADE DE PITNER . . . . .	.... Compreende questões a serem respondidas para análise de: — (I-X) intro-extroversão, (S-I) inferioridade-superioridade, (E) — Emocionalidade	Idem
XVI) TESTES DE PERSONALIDADE DA CALIFÓRNIA . . . . .	.... Questões divididas em 2 partes: 1. <sup>a</sup> ) Ajustamento pessoal: — confiança em si, senso de valor pessoal, senso de liberdade pessoal, sentimento de propriedade, tendência à reclusão, sintomas nervosos. 2. <sup>a</sup> ) — Ajustamento social: tipo social, habilidades sociais, tendências anti-sociais, relações na família, relações na escola, relações na comunidade. . . . .	.... Ajustamento social.
XVII) ESCALA DE JULGAMENTO DA PERSONALIDADE DE MALLER . . . . .	.... Questões para apurar: I) — Aspectos do caráter: — atitudes, ajustamentos sociais, hábitos fundamentais do caráter. II) — aspectos da personalidade; — ajustamento emocional, formas dominantes de interesse. . . . .	.... Ajustamento social.
XVIII) TESTES DE EDUCAÇÃO DE CARACTER DE HARTSHORNE E MAY . . . . .	.... Questões divididas em 3 grupos: testes de palavras, de sentenças, de boas maneiras. Testes de palavras: — de oposição, múltipla-escolha, semelhança e consequências de palavras. Os testes de boas maneiras e sentenças são para resposta em sim-não, falso-verdadeiro e múltipla escolha. . . . .	.... Exame de caráter e julgamento moral (honestidade, confiança, lôgo, roubo, mentira, persistência, cooperação)
XIX) QUESTIONÁRIO DE JULGAMENTO MORAL DE SHARP . . . . .	.... Questões complexas com perguntas várias, para escolher as soluções. . . . .	Julgamento moral.
XX) INVENTÁRIO DA PERSONALIDADE DE MALLER E BOYTON . . . . .	.... 50 palavras chaves: a) tipos de respostas emocionalizadas; b) ajustamento; c) honestidade; julgamento ético e integração . . . . .	.... Adaptação emocional e julgamento moral.
XXI) MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DA PERSONALIDADE DE RORSCHARD . . . . .	.... Manchas coloridas para interpretação. Conforme as respostas classificação em introvertidos, extrovertidos, ambíguas e coartados . . . . .	.... Revelação de introversão e de complexos.

PROVAS	CARACTERÍSTICOS	OBJETIVO
XXII) TESTES DE TRAÇO L (liderança) DE MORRIS . . . . .	.... Construído para avaliar a liderança na educação. Problemas sobre os traços revelados nas funções respectivas. . . . .	.... Revelar traços de líder.
XIII) TESTES DE DISCRIMINAÇÃO ÉTICA DE KOHS . . . . .	.... Testes de múltipla escolha para palavras referentes a frases, ou frases para indicar solução de situações....	.... Julgamento moral.
XXIV) ESCALA DE JULGAMENTO DE HAGGERTY OLSON-WICKMAM . . . . .	.... Escala A com a freqüência de ocorrência dos fatos. Escala B com 35 itens em forma de rating escala gráfica com 5 adjetivos a escolher ou graduar.	.... Julgamento de qualidades.
XXV) ÍNDICES PESSOAIS DE LOOFS- BOUROW e KEYS . . . . .	.... Compreende questões falso verdadeiro, atitudes sociais, virtudes-tiradas do Hartshorne e May . . . . .	.... Ajustamento social.
XXVI) VOCABULÁRIO DE SIGNIFICAÇÃO ÉTICO-SOCIAL DE SCHWESINGER... . . . .	.... Resposta a palavras para marcar lembrando situações; adjetivos qualificativos de estados morais, de traços e modificações de caráter; e verbos indicativos de comportamento . . . . .	.... Ajustamento social e complexos.
XXVII) QUESTIONÁRIO DE ATITUDES a) Inventário de atitudes sociais de MINNESOTA . . . . .	.... Respostas para questões referentes a moral, sentimento de inferioridade, ajustamento familiar, atitude diante da lei, econômico-conservadora, atitude em face da educação-Perguntas para verificar ajustamento quanto: — a saúde, família, social, emocional e ocupacional . . . . .	.... Ajustamento social
b) Escala das atitudes de REM- MERS . . . . .	.... Apreciar a atitude em casa, trabalho, instituições, escola-diversão, etc.	.... Ajustamento social.
c) Questionário C-R de Link (Conservador-radical) . . . . .	.... Resposta a situações conservadoras ou radicais . . . . .	.... Apreciar a atitude social.
d) Questionário de Atitudes de SYMONDS . . . . .	.... 115 itens sobre questões sociais correntes, conforme as respostas sim ou não, certo ou errado — são classificadas em conservador ou não, de acordo com validação feita entre pessoas consultadas anteriormente, de vários grupos sociais . . . . .	.... Atitude social.
e) Questionário de Thurstone.... . . . . .	.... questões feitas a respeito do cinema. 40 itens graduados de acordo cálculo estatístico . . . . .	.... Atitude pessoal.
XXVIII) QUESTIONÁRIO sobre INTE- RÊSSE . . . . .	.... um questionário de 400 itens sobre interesse geral. Apura preferência para ocupações, recreações, campo educativo, tipo das pessoas, carreiras, atividades. Comparação da resposta da pessoa com as dos grupos sociais. Há uma fórmula para homens e outra para mulheres. . . . .	.... Ajustamento social.
b) Inventário de interesse de THORNDIKE . . . . .	.... questões feitas aos colegiais sobre 7 itens: — preferências de matemática, história, literatura, ciência, música, desenho e trabalho manual. Verificação da persistência do interesse.	.... Orientação vocacional.

PROVA	CARACTERÍSTICOS	OBJETIVO
c) Questionário Interesse de GARRETSON . . . . .	.... questões sobre preferências e coisas que agradam ou não, em seções seguintes: — trabalhos, atividades estudantis, diversões, opinião sobre homens notáveis, sobre coisas de sua propriedade e sobre revistas ou meios de divulgação. . . . .	.... Orientação profissional.
XXIX) ESCALA DE JULGAMENTO DE FALTAS DE CLARK . . . . .	.... Graduar faltas cometidas, de modo a indicar as piores práticas. Indicar se devem ser louvados ou não em uma escala de 4 condições os atos deshonestos, impulsivos, nervosos e as atitudes descuidadas . . . . .	.... Capacidade julgamento.
XXX) TESTES DE HABILIDADE PARA PREVER AS CONSEQUÊNCIAS DE CHASSELL E CHASSELL . . . . .	.... Séries de histórias para serem indicadas as consequências prováveis das mesmas . . . . .	.... Capacidade de julgamento.
XXXI) INVENTÁRIO DO CASO DE MALLER . . . . .	.... Quatro partes: — a) teste de associação condicionada — 50 palavras-estímulo, 2 respostas (racional e irracional); b) — teste de ajustamento envolvendo 50 questões de ajustamento social e pessoal; c) — 15 questões para medida de honestidade; d) testes de julgamento ético — 9 questões para resposta . . . . .	.... Previsão do ajustamento social.
XXXII) ESCALA DE JULGAMENTO DAS APTIDÕES PARA CHEFIA DE MASON . . . . .	.... Seguintes itens: — saúde e direção, julgamento dos fatos, reações às atitudes humanas, liderança. Notar na escala: excepcional, superior, média e inferior, os 33 traços inclusos dentro dos itens acima . . . . .	.... Apreciação de qualidades de chefe.
XXXIII) INVENTÁRIO DE ATIVIDADES E INTERÉSSE . . . . . (Teste do P. Q. de LINK)	.... Por meio de questões concretas são apreciados 5 traços: — extroversão, agressividade social, determinação própria, atitude econômica pessoal, ajustamento ao sexo oposto. Cálculo do P.Q. com os resultados colhidos. . . . .	.... Medida da personalidade.

#### IV — APLICAÇÕES À ADMINISTRAÇÃO

"Employees are rated and will necessarily be rated, whether formally or informally, casually or periodically." — MOSHER and KINGSLEY — *Public Personnel Administration* — Harper Bros., 1941, pg. 408.

O interesse em considerar a personalidade é tão grande que tem levado certos psicólogos que lidam diretamente com os problemas do emprego, a afirmativas como esta: — "o homem possui aptidões naturais que só tem valor quando encontram ambiente de condições psicológicas favoráveis. O rendimento profissional depende, portanto, de dois fatores: as aptidões naturais elementares e o caráter representativo da personalidade. São êsses elementos que constituem o

papel primordial em todas as funções profissionais." (24)

Não podemos, contudo, deixar de incluir os conhecimentos técnicos como elemento essencial no trabalho, ainda que reconheçamos que "adaptability is far more than knowledge". Mais, por outro lado, é de apreciação vulgar que a adaptação ao serviço, em boas condições, e a estabilidade do pessoal são problemas tão importantes para as administrações quanto o da capacidade do pessoal para o trabalho.

SOUTHART, em estudo pormenorizado, verificou que 62% dos homens despedidos na indústria

(24) G. BAER — *Les problèmes psychologiques de l'organisation industrielle* — "Bull. du Comité National Belge de l'Organisation Scientifique", junho de 1936.

o eram antes por incompatibilidade social que por incompetência no trabalho. Talvez decorresse da facilidade com que é apreciada a falta de conhecimento, confessada pelos próprios candidatos, e a de ordem emocional, que, de hábito, êles mesmos desconhecem.

Os estudos feitos na "Lockheed Aircraft Corporation" demonstram que "the cause of 80% of employee misfits was temperamental maladjustment." (25)

HASKINS concluía recentemente que o exame físico e os testes usados pelo exército norte-americano na seleção de recrutas, em 1918, eram insuficientes porque abandonaram o fator emocional, causa do abarrotamento dos manicômios. (26)

Inútil será mencionar a extensa documentação a respeito dêstes problemas nos acidentes do trabalho, onde o fator temperamental desempenha papel importante.

Apurando as causas mais comuns de desemprego, CHANDLER HUNT investigou entre 4.000 empregados de escritório, em 76 grandes estabelecimentos, para concluir que sómente 10% foram despedidos por falta de capacidade. Cêrca de 90% dêstes o foram por "lack of character traits".

HARRY HEPNER, em excelente e recentíssimo livro (27), resume os trabalhos de ALONSON gastou 12 anos em estudos, concluindo pela maior importância dos traços de personalidade sobre a inteligência, no sucesso do empregado. Com seus colaboradores, examinou 144.279 tarefas, em 2.630 setores diferentes, e acompanhou 15.824 jovens, durante 10 anos, na escola e no trabalho. Em uma das investigações, foram examinados 3.607 homens e mulheres que deixaram o serviço.

Não há dúvida, portanto, que uma das maiores contribuições da psicologia aplicada será a apresentação de provas de personalidade fíeis e válidas para as situações do trabalho.

Essas provas teem que considerar inevitavelmente, como elemento básico na revelação da personalidade, os ambientes que o homem freqüenta e sob cujos estímulos vive. Os grupos, como se

chamam em psicologia social — familiar, de trabalho, de ensino, de culto, de diversão, de expressão cívica — teem importância considerável. A conduta de cada um traduz naturalmente reações provocadas nas fontes diversas em cujo contacto o homem entra.

Apreciadas as influências sociais de diversas espécies que se exercem sobre a pessoa, cumpre considerar as referentes ao trabalho. Há necessidade de conhecer-se bem como se compõe a situação e, portanto, quais os fatores que concorrem para o possível ajustamento.

### SITUAÇÃO

As situações para análise do comportamento podem ser consideradas dêste modo, simplificando o esquema de HARTSHORNE e MAY (28):

Situação artificial	Provas de laboratório
	Provas de papel e lapis
Situação natural	Provas miméticas
	com observação (controlada)
	expontânea (sem controle)

Ora, o "melhor método de medir a conduta é por meio de registo direto da própria conduta atual", como diz positivamente SYMONDS (29).

O trabalho em face dos seus elementos requer requisitos próprios como frisou THORNDIKE, ao distinguir três tipos de inteligência: — abstrata, concreta e social. Apesar de considerar FRYER que êstes tipos apresentam apenas variações no campo de aplicação da inteligência, estão incluídos aqui, evidentemente, os aspectos caracterológicos de que decorre a utilização respectiva. Podemos ver então a importância que assume a questão em face do estudo da personalidade. Por isto, reúnimos, como exemplo, algumas carreiras do Serviço Civil Federal brasileiro, em comparação com as atividades da chefia, com simples aspecto informador, para salientar aquelas em que maior é o interesse no conhecimento do homem, para fins de serviço. (Veja quadro adiante).

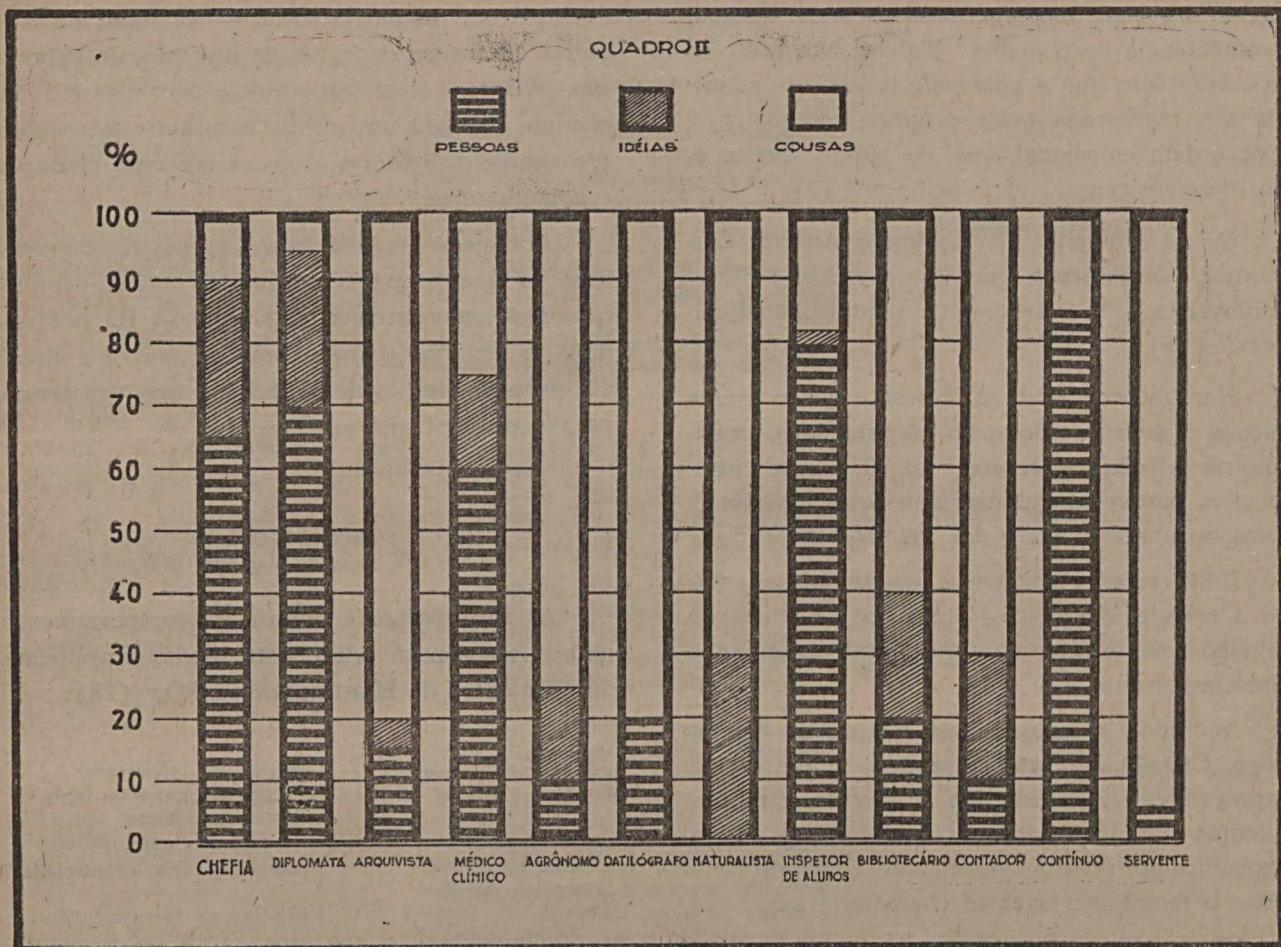
(25) RENDELL IRVIN — *Lockheed's Full Testing Program* — "Personnel Journ.", April 1942.

(26) JOHN HASKINS — *Psychiatry in Personnel Management* — "Personnel Journ.", 1942, pg. 338.

(27) HARRY HEPNER — *Psychology Applied to Life and Work* — Prentice Hall, New York, 1942.

(28) HARTSHORNE e MAY — *Objective Methods of Measuring Character* — "Pedagogical Sem.", 32:45, 1925.

(29) SYMONDS — *obra cit.*, 56.



Em cada ambiente, os elementos que o constituem variam conforme a predominância ou não dos seguintes: —

Pessoas

Cousas

Idéias

A proporção de cada um pode ser verificada, no curso do dia, pela freqüência das tarefas e tempo que as mesmas ocupam nos trabalhos próprios do cargo ou chefia. Neste sentido, pode ser orientada a análise do trabalho para este fim.

Incluem-se nos respectivos grupos as correspondentes modalidades:

I) Trabalhos com pessoas

informações  
consultas técnicas ou sobre legislação  
ordens (direção de pessoas)  
ensino  
propaganda  
venda e compra  
exames ou entrevistas  
reuniões ou conferências.

II) Trabalhos com couças	A — Máquinas	funcionamento limpeza concreto inspeção produção armação
	B — Material	produção escolha colheita limpeza arrumação verificação, ou contagem registo de dados
III) Trabalho com idéias	A — Compreensão (símbolos verbais ou numéricos) .....	reunião ou com pilação interpretação resumo
	B — Crítica ou renovação .....	crítica projetos novos obra de criação: — imaginação ou ficção (arte ou letras) hipótese para pes quisas (ciência)

Sob a rubrica de material estão todos os que não cabem nas outras designações.

III) Trabalho com idéias	A — Compreensão (símbolos verbais ou numéricos) .....	reunião ou com pilação interpretação resumo
	B — Crítica ou renovação .....	crítica projetos novos obra de criação: — imaginação ou ficção (arte ou letras) hipótese para pes quisas (ciência)

## V — NA SELEÇÃO

"The low correlations of knowledge and conduct for individuals indicate how distinct the two forms of activity are". — SYMONDS — *Diagnosing Personality and Conduct* — Appleton Century, 1931, pg. 294.

Na coletânea sobre "Inteligência e sua medida" (1921), os psicólogos, alguns dos quais colaboradores na instituição e realização dos testes para seleção no exército americano, em 1918, declararam, de modo peremptório, que a próxima etapa do trabalho seria "investigação de traços instintivos, emocionais, volitivos e daqueles que estavam envolvidos nos estados pre-psicopáticos e nas variações normais do temperamento", nas palavras de TERMAN. De modo semelhante se pronunciaram PITNER, PRESSEY, THURSTONE, COLVIN e muitos outros. Salientem-se os têrmos de PITNER, o notável autor de um dos mais conhecidos livros sobre testes de inteligência: — "I feel that the time is now ripe for active investigation of the emotions, the character, the will, and so forth".

Daí em diante se vem acentuando a convicção de que no trabalho, talvez mais do que nas escolas, a pesquisa dos traços caracterológicos é de importância irrecusável.

Pode-se colher nos mais autorizados experimentadores o conceito de que a apreciação do quociente intelectual não oferece dados para apurar características da ordem dos que vimos considerando (30).

WECHSELER (31) depois de experimentar seus testes para medir a inteligência nos adultos, conclui: "sabemos pela experiência que os indivíduos tendo idêntico grau em testes de inteligência não podem sempre ser classificados do mesmo modo".

GRIFFITH, igualmente, afirma: — "em geral acredita-se que a personalidade tem mais relação com o sucesso do que a inteligência" (32).

GATES friza de modo seguro: — "Tem-se dado demasiada importância ao nível mental com desprezo de outras causas de diferença individual" (33).

(30) FRYER and SPARLY — *Intelligence and Occupational Adjustment* — "Occupations", 1934, 12,55.

(31) DAVID WECHSELER — *Measurement of Adult Intelligence* — William and Wilkins, Baltimore, 1939, pg. 9.

(32) GRIFFITH — *An Introduction to Psychology* — Macmillan, New York, 1935, pg. 82.

(33) GATES — "Third yearbook of Nac. Ass." — Washington, 1926, pg. 194.

Longa seria a relação das verificações demonstradoras de que o nível mental não distingue os homens para a capacidade de adquirir habilidades ou aprender, o que parecia a primária de suas obrigações.

Para o aprendizado da escrita e da leitura, os testes mentais já vinham convencendo os pesquisadores de que os seus resultados não eram concordes com o que a experiência informava a respeito da capacidade de aprender (WINKLER) (33-a).

Por outro lado, para abreviar estas considerações, as pesquisas sobre o nível mental na seleção para o escritório reforçaram a afirmação de THORNDIKE de que "a capacidade para serviço de escritório é alguma coisa distinta da inteligência geral". (34)

THURSTONE também concluía pela baixa correlação entre os testes de inteligência geral e os resultados dos testes de trabalho de escritório de Minnesota. Igualmente em BINGHAM vamos encontrar a mesma afirmativa (35).

Voltou-se então a pesquisar os aspectos analíticos da inteligência, revivendo-se os testes de atenção, de barragem, de cancelagem de associação, etc., para trabalhos de escritório.

Podemos juntar que há ofícios ou trabalhos em que o nível mental muito baixo é o melhor elemento para sua realização eficiente. E' sabido que os débeis mentais se salientam nos serviços monótonos e automáticos. E "... as a matter of fact many individuals with a borderline intelligence do better in many jobs than those who possess a high potential of intelligence" (36).

Sabe-se que não há relação direta entre capacidade de liderança e elevado nível mental. Um grupo de grandes negociantes testados, vários dos quais tiveram os níveis mais baixos, eram presidentes de empresas (37).

Todos êstes argumentos e muitos outros, que estas notas não comportam, servirão para considerar a inteligência apenas como uma faceta da personalidade, cuja apreciação isolada é deficiente. Participa assim do conjunto, tal uma nota dentro da

(33-a) LOURENÇO FILHO — *Testes de A B C* — 2.ª Ed., Comp. Melhor. de São Paulo, 1937, pg. 39.

(34) VITELES — *Industrial Psychology* — 1939, pg. 308.

(35) BINGHAM — *Aptitudes and Aptitude Testing* — Harper Bros., 1937, pg. 152.

(36) *Psychiatry in Personnel Management* — "Personnel J.", April 1942, pg. 341.

(37) BINGHAM and DAVIS — *Intelligence Test Scores and Business Success* — "J. Appl. Psychol.", 1924, 8, pg. 1.

sinfonia, como querem os gestaltistas, um "system whose parts are dynamically connected in such way that a change of one part results in a change of all other parts" (38).

E' de ver-se que se afasta pouco a pouco a palavra inteligência dos compêndios de psicologia, dada a pouca precisão de seu significado.

Confirma-o a análise de compêndios ultimamente publicados. Parecem também colaborar nisso a orientação social dada à psicologia e o desenvolvimento emprestado ao estudo da personalidade. Não obstante, o fato é real e pode ser apreciado em: — GUILFORD — "General Psychology", 1940; DACKERAY — "Psychology", 1942; GARRISON — "Psychology of Adolescence", 1941; YOUNG — "Personality and Problems of Adjustment", 1940; WOODWORTH — "Psychology", 1940; BORING, LANGFELD and WELD — "Introduction to Psychology", 1939; GARRET — "Great Experiments in Psychology", 1941; THORNDIKE — "Human Nature and Social Order", 1942; ROSLOW and WEAVER — "Psychology for Industrial Teachers", 1940; MEUZINGER — "Psychology — the science of behavior", 1940; RUCH — "Psychology and Life", 1940; THORPE — "The Psychological Foundations of Personality", 1941; COFFIN — "Visual Outline of the Psychology of Personality", 1940; GREENE — "Measurement of human behavior", 1941; THURSTONE — "Primary Abilities", 1935; ALLPORT — "Personality: — a psychological interpretation", 1938; MAC KINNEY — "The Psychology of Personal Adjustment", 1940; Os livros reeditados conservam certos capítulos, sendo evidentes as restrições, como: — CATTELL — "General Psychology", 1941; THORGAN — "Psychology", 1941; VALENTINE — "Experimental Foundations of General Psychology", 1941. As designações "atividades simbólicas" (GUILFORD), "pensamento" (DACKERAY), "julgamento" (MAC KINNEY) substituem a indicação clara da palavra, cujos testes típicos são chamados preferentemente testes mentais. Em comparação, compêndio antigo, como o tratado de DUMAS — "Psychologie", reserva um volume, o quinto da obra, para inteligência e operações intelectuais.

Desde que Binet, forçando o conceito, afirmou que a "inteligência era o que sua escala métrica media", superpuiseram-se as duas noções inteligência e ato inteligente e passou a palavra a

abranger todo o psiquismo, inclusive os aspectos conhecidos como não intelectuais: — o interesse, vontade, temperamento, etc.

Pela doutrina, contudo, Binet e Simon reconheciam na inteligência: — "compreensão, invenção, direção e censura", que eram "os quatro conceitos nos quais está contida a inteligência". Outros aspectos, contudo, revela o estudo do comportamento diante dos testes intelectuais. Relacionados a princípio como interesse por HEYMANS, como curiosidade por WOODWORTH, desdobram-se nos fatores de SPEARMAN, ALEXANDER, HOLZINGER, THURSTONE, KELLEY (39) revelados pela correlação: — fatores w, p, o, s, e, m (vontade, perseverança, oscilação social, reclusão, emotividade, masculinidade). Por outro lado, GUILFORD separou os fatores S T D R C.

Esta idéia de fazer da inteligência todo psiquismo é muito velha. Dizia já COMTE (40): "Quand toutes les écoles réduisaient les attributs humains à la seule intelligence..."

GRIFFITH confirma mais recentemente: — "a palavra inteligência tem sido usada como um equivalente para quasi todas funções psicológicas de uma pessoa" (41).

CLAPARÈDE compreendia perfeitamente o fato quando afirmava: — "conhecer a maneira de resolver um problema não é o mesmo que ser capaz de resolvê-lo", para adiante precisar: "O termo inteligência é empregado em acepções bastante diferentes". "Em sentido restrito, designa a capacidade de resolver pelo pensamento os problemas novos" (42).

Este "pelo pensamento" sugere considerá-la não ativa, mas subjetiva, como uma "fornecedora de meios" (ERICH STERN) ou elemento de "conselho" (COMTE) para realização. Aliás, concordantemente, acentuou WILLIAM STERN na sua definição: — "a inteligência é a capacidade geral de

(39) SPEARMAN — *The Abilities of Man* — New York, 1927, e *Psychology down the age*, 2 Vols., 1938, Macmillan, New York. — ALEXANDER — *Intelligence Concrete and Abstract* — "Brits. J. Psychol.", Monog. Supl. n. 19, 1935. — KELLEY — *Cross-road in the mind of man* — Stanford Univ. Press, 1928. — THURSTONE — *Vectors of the Mind* — Univ. Chicago Press, 1935. — HOLZINGER — *Analysis of a complex of statistical variables* — "J. Ed. Psych.", 1933, 24, 417.

(40) AUGUSTE COMTE — *Système de Politique Positive* — Vol. I<sup>o</sup>, Lenormand, 1890, pg. 670.

(41) GRIFFITH — *An Introduction to Applied Psychology* — Macmillan, N. York, 1935, pg. 82.

(42) CLAPARÈDE — *Como diagnosticar as aptidões dos escolares* — Trad. port., págs. 128 e 250.

(38) LEWIN — *Principles of Topological Psychology* — Mac-Graw Hill, 1936, pg. 218.

adaptação às novas situações, graças ao *conveniente emprégo dos meios ideativos*" (43).

Mas, CLAPAREDE segue a distinguir *inteligência global*, que é indicada pelo score do quociente intelectual, e *inteligência integral*, sobre a qual diz: "eu chamo inteligência integral a todo ato completo de inteligência", com o que alarga e anuvia completamente a questão.

Nesta acepção ampla cabem as manifestações temperamentais, como fazia sentir HENING. Não esconde a dificuldade PIERON (44), quando nota que é impossível separar ato inteligente de inteligência, pois o "ato envolve além da inteligência outros processos, em que toda vida mental intervém". Outros defensores da medida da inteligência afirmam claramente, como WECHSELER (45): — "fatores outros que a capacidade intelectual, por exemplo os de direção e incentivo, entram no comportamento inteligente".

Como se sabe, a técnica dos testes de inteligência procura afastar estes fatores.

Assim são êles mal apreciados. Para situar devidamente o problema, cumpre considerar a inteligência como um segmento da personalidade e cuja medida não fornece senão a parte cognitiva, como a chamou SPERMAN. Nela se evidenciam a compreensão, crítica e invenção, que foram os elementos orientadores de BINET e SIMON, reservando a pesquisa de outras qualidades o uso de provas ou de observações mais completas em que se consideram detidamente as situações.

"Intelligence is merely one trait of personality" (46); assim explicadas, as provas de inteligência juntam-se às outras, para interpretação global do caso.

A seleção para admissão dos empregados é do tipo de prova; não pode assumir o caráter de observação de que trás falámos. Há necessidade então de se usarem todos os recursos possíveis para que maior seja a soma de elementos com que possamos contar para o julgamento da personalidade.

Lembremos de como WALTERS em *Modern*

*Management* (pg. 147) cita os elementos a serem considerados na seleção:

1) Fator mental; 2) Fator físico; 3) Fator moral; 4) Fator social; 5) Fatores combinados. Para apurá-los podemos contar com:

*Ficha de inscrição, exame médico, inclusive mental, entrevista, referências, provas de testes, investigação social, escalas de avaliação (registo de observação da conduta).*

Todos os dados não podem ser colhidos na prova seletiva; não se dispensam, contudo, os que revelam os aspectos sociais, atrás referidos, sobretudo nas carreiras em cujas funções se compreendem atribuições de informar e dirigir pessoas.

Estas provas referentes a carreiras dêste tipo seriam indicadas para comêço de aplicação de alguma cousa neste sentido. Já dissemos que nos processos seletivos em que se incluissem provas documentadoras da experiência, nestas mesmas havia uma demonstração da adaptação do homem ao trabalho. Não cabia, neste caso, senão verificação mais simples e que seria comum para apreciar a adaptação, em termos verbais, como na generalidade dos casos.

Este ajustamento social, julgado por testes de papel e lapis é falho, porque não encara de face a questão. Hoje é tendência analisar diretamente os momentos vitais. Seria longo esmiuçar êste problema, que comportaria, por si só, dissertação igual a esta. Apontemos prova proposta e validada, cujo esquema pode servir para uma aplicação mais ampla:

"O julgamento da personalidade sobre base de breves amostras de comportamento", proposto por ESTES (47), se baseia na filmagem, durante 2 minutos, do comportamento do indivíduo em várias situações vitais, que podem depois ser julgadas em qualquer época, por vários juizes. As provas, que compreendem 8 assuntos diferentes, foram validadas anteriormente por exames seguidos de muitos indivíduos, classificadas rigorosamente e seguidas para comprovação por observação demorada dos examinados durante a vida. Há na literatura muitas destas provas às quais se podem associar os testes referentes aos movimentos expressivos (48).

(43) WILLIAM STERN — *A Personalidade Humana* — 3.ª edição, e *A Inteligência da criança*, Leipzig, 1929.

(44) PIERON — *Psicologia do Comportamento* — Trad. port., pág. 251.

(45) WECHSELER — *Measurement of Adult Intelligence* — Baltimore, 1939.

(46) MAC KINNEY — *The Psychology of Personnel Adjustment* — Wiley Sons, 1941, pg. 216.

(47) ESTES — *The Judgement of Personality on the Basis of Brief Records of Behavior* — Cambridge, Harvard Col. Library, 1937.

(48) ALLPORT and VERNON — *Studies in Expressive Movement*, New York, Macmillan, 1933.

*Personality* — "J. Appl. Psychol.", April, 1941.

A associação de provas várias fornece evidentemente bons resultados, sobretudo quando cuidadosamente apreciadas quanto à fidelidade e validade. O quadro II anteriormente apresentado dá idéia de algumas provas rápidas mais usadas, não estando inclusas as de tipo de conduta vital, a que nos referimos, cujo estudo cabe ser feito para combinação com outras.

Eis os traços entre cujos pontos extremos se podem situar as pessoas e que algumas das provas citadas apreciam:

ascendência — submissão  
extroversão — introversão  
agressividade — timidez  
persistência — vacilação  
confiança em si — auto criticismo  
contrôle próprio — fácil descontrôle  
veracidade — dissimulação  
cooperação — egoísmo  
intolerância — docilidade  
tato social — falta de tato  
emotividade — placidez  
ambição — displicência.

CLIFFORD (49), ainda recentemente, escalava nove qualidades, que eram recomendadas à pesquisa, em todas as pessoas, por 14 psicólogos, e as estudava na escola, no trabalho, nos hospitais, colhendo altos coeficientes de fidelidade e validade.

Para as profissões em que o trabalho consiste em lidar com pessoas, a entrevista é indispensável. O exame oral é necessário, como acentua BINGHAM, que, como membro do Departamento da Pensilvânia, joga com a experiência de 11.000 exames orais (50).

"Para os cargos que pedem grande habilidade para tratar pessoalmente com subordinados, companheiros ou público, um exame oral é olhado como etapa indispensável no processo de seleção" — dizem BINGHAM e MOORE (51).

Para apreciação, são considerados neste exame seguintes itens:

1) — Voz e palavra; 2) — Aparência; 3) — Vivacidade; 4) — Habilidade para apresentar

(49) CLIFFORD, ADAM — *A new measure of personality* — 1941, Odyssey Press, New York, pg. 582.

(50) BINGHAM — *Oral Examination in Civil Service Recruitment* — Civil Service Assembly of UU. SS. and Canadá, III, Feb. 1939.

(51) BINGHAM and MOORE — *How to interview* — Harper Bros., 1941, pg. 114.

idéias; 5) — Julgamento; 6) — Estabilidade emocional; 7) — Confiança em si; 8) — Accessibilidade; 9) — Aptidão pessoal para o cargo (52).

VERNON (53) igualmente propõe para análise as seguintes etapas para exame: 1) — Atividade; 2) — Movimentos; 3) — Porte; 4) — Aparência pessoal e expressão; 5) — Característicos especiais; 6) — Fala; 7) — Cuidados com a aparência; 8) — Determinação; 9) — Vivacidade; 10) — Reação aos testes; 11) — Emoção.

SHELLOW tinha posto em térmos mais gerais, indicando êstes dados a serem apreciados: 1) — Aparência; 2) — Expressão verbal; 3) — Inteligência; 4) — Memória; 5) — Emoções; 6) — Interesse; 7) — Adaptação social (54).

Não voltaremos a considerar os testes de inteligência social de Moss e Hunt, que foram resumidos, quanto a seus característicos, páginas atrás, e que se encontram no livro de THELMA HUNT (55).

O julgamento da personalidade durante o estágio probatório já se pode fazer em outros térmos. Teem então aqui aplicação os exames do tipo de observação de que falámos anteriormente. Os autores americanos tiraram da terminologia dos serviços sociais, o nome da espécie de observação, mais completa, usada no estudo da personalidade. Chamam-na *case study*. Corresponde a um conhecimento tão completo quanto possível da vida e conduta do observador.

Esclarece SYMONDS (56):

"...case study by which is meant a comprehensive, exhaustive investigation of an individual". Consiste na observação e registo de todos dados referentes aos antecedentes pessoais, quer quanto à saúde, preferências, hábitos, nível de vida, comportamento familiar e social, atitudes no trabalho, requisitos, qualidades, exame em provas e registo da conduta motivada.

Em administração tem-se divulgado as escalas de julgamento, que são folhas de registo diferentemente graduadas pelos chefes. Estas *rating*

(52) GREENE — *Measurement of Human Behavior* — 1941, Odyssey Press, New York, pg. 582.

(53) VERNON — "Brits. J. of Ed. Psychol.", 1938, pg. 56.

(54) SHELLOW — *How to develop your personality* — Harper Bros., New York, pg. 572.

(55) THELMA HUNT — *Measurement in Psychology* — Prentice Hall, 1936.

(56) SYMONDS — *Diagnosing Personality and Conduct* — Appleton Century, 1931.

scales atingem, com os originais e revisões, um número superior a 400, como está publicado no "State Technical Advisory Service of the Social Security Board". Destas escalas, algumas incluem vários aspectos da personalidade, havendo itens até a respeito da saúde. Outras se limitam a qualidades que se revelam no trabalho. Há algumas psico-físicas, como a de RICHARDSON e KINDER, onde amplos aspectos são apreciados. Outras, mais precisas nalguns detalhes e menos em outros. Há notar que se distinguem o registo de produção e as escalas de julgamento. Algumas incluem a produtividade ao lado de outros dados da personalidade, assim, a de BEYLE e KINGSLEY, que alinha como itens gerais, vários aspectos da eficiência no trabalho. Outras, como a "California Reports of Performance", em que as fórmulas são aproximadas das tarefas, havendo 25 tipos onde são mais salientes os aspectos peculiares à execução.

A constância com que os traços aparecem é às vezes considerada com a referência ao *sempre, nem sempre, geralmente, raramente, nunca*. O "Behavior Problem Record", adaptação da escala de Filer e Rourke feita por HAGGERTY-OLSON-WICKMAN, preocupa-se com a freqüência na ocorrência de determinados traços. Este critério é aproveitável: — separar bem os traços que se referem às atribuições, considerar êstes de acordo com o tipo de trabalho com pessoas, coisas ou idéias, registrar a freqüência com que o traço se revela. Inútil será acentuar a necessidade de juntar uma folha de produção em que a qualidade e quantidade do trabalho serão anotadas. Mais tarde a comparação destes elementos permitirá a apuração de recursos para melhoria e reforma dos instrumentos usados. A seleção assim se continua no estágio probatório, firmando-se o conhecimento da personalidade do empregado, numa época em que não há promoção.

## VI — PARA OS CARGOS DE CHEFIA —

"Não se precisa acentuar que a direção duma empréssia é essencialmente a direção de seres humanos em sua relação com o trabalho e outros seres humanos". — WATKINS and DODD — *The Management of Labor Relations* — Macgraw-Hill, 1938.

"O conhecimento dos característicos da natureza humana e do comportamento humano típico é uma parte necessária dos recursos do executivo que vai dirigir pessoas". — TEAD and METCALF — *Personnel Administration* — MacGraw-Hill, 1933.

Diz bem BECKMAN (57) que, em outros tempos, os conhecimentos técnicos e profissionais eram tudo para os supervisores. Com a expansão industrial, modificaram-se as atribuições diretivas de tal modo que numa conferência de chefes, recentemente realizada na Universidade de Michigan, não havia divergência sobre que a principal função da chefia é o trabalho de lidar com os homens.

DAVID JACKY (58), concordantemente, exprime-se do seguinte modo: — "Nos tempos passados, a pessoa que era indicada para preencher o lugar de mestre era o trabalhador do departamento que tinha o mais satisfatório *record* de trabalho". "A experiência neste sentido tem revelado que a seleção de chefes nesta base é cheia de perigo".

Afastado, assim, êste critério, fica a direção na necessidade de adotar outro para supri-lo, que tais deficiências, quanto à chefia, são prejudiciais para a organização, como a inexistência de trabalhadores competentes ou capazes.

CHARTERS (59) acentua que: "A escassez de elementos para chefia é devida principalmente à má administração".

Situa-se assim o problema, com precisão, entre os mais urgentes e importantes na política do pessoal.

O processo de escolha pode datar da época de admissão do empregado, acompanhando-o desde a porta, como dizem certos autores. Nas indústrias é comum buscar nas escolas ou universidades, fora da organização, os próximos ocupantes dos cargos de chefia. Um treino, em seguida, prepara devidamente o candidato. Neste treino não são considerados conhecimentos técnicos, mas o desenvolvimento de qualidades de direção, entre as quais figura a capacidade de lidar com as pessoas. Não é para se esquecer que tais qualidades se desenvolvem, mas de acordo com as aptidões de cada um. Salienta-se assim a necessidade de provas iniciais.

Outro critério é o da escolha feita entre os empregados da organização ou do próprio serviço, por ascenção progressiva. Este impõe observação na qual se revela a personalidade do futuro chefe imediato.

(57) BECKMAN — *How to train supervisors* — Harper Bros., 1940, pg. 5.

(58) DAVID JACKY — *Supervisor Training* — "Personnel J.", 1942, pg. 357.

(59) CHARTERS — *The discovery of executive talent* — in Donald "Handbook of Business Administration" — MacGraw-Hill, 1931, pg. 1604.

Pode-se, todavia, crer na possibilidade de acerto escolhendo desconhecidos, sobre os quais há informações não só sobre a capacidade técnica como a respeito das qualidades atrás referidas. Quando Rodrigues Alves, cujas realizações no governo são um exemplo, chamou Oswaldo Cruz para seu serviço, perguntara pouco antes quem êle era, para, logo em seguida, dar-lhe ampla liberdade de ação em momentos dos mais difíceis (59-A). E' de lembrar o epitáfio que um monarca denominando "O grande" escolheu para si: — "Aqui repousa quem soube cercar-se de homens que valiam mais do que êle".

Para descoberta dos traços da personalidade que devem ser desenvolvidos na chefia, temos que considerar:

- a) conhecimento das funções da chefia;
- b) qualidades que estas funções exigem;
- c) modo de as pesquisar e registrar.

Resumamos rapidamente êstes assuntos, que tem sido objeto de livros. As funções da chefia não são sempre rigorosamente iguais. Variam conforme o nível do cargo de direção e da natureza do trabalho. Apesar disto se podem registrar qualidades comuns que correspondem a funções também comuns. CHARTERS (60) notava a necessidade de especificar "o tipo de qualificação que garanta o sucesso em determinada organização".

Em todo caso, os métodos para análise e estudo dos traços administrativos são já tão numerosos que ALBERT BLAKENSHIP (61) catalogou-os em 6 tipos, indo do biográfico, até a análise formal e informal do trabalho etc.

A pesquisa das funções, com uma relação das atividades dos chefes em seu setor, relação que indique o trabalho a que se dedicou durante cada dia e o número de horas em que nele esteve ocupado, é um dos melhores recursos desta análise de trabalho das chefias, e já aplicada, permitindo objetivamente a fixação das qualidades necessárias. TEAD esclarece também (62) que tais qualidades não se manifestam sempre em todas espécies de direção.

A lista das qualidades gerais estão em deze

nas de livros e trabalhos. Podemos considerar como de referência mais frequente as seguintes:

- I) Capacidade para lidar com as pessoas (Accessibilidade e polidez, etc.)
- II) Entusiasmo pelo trabalho e capacidade de transmiti-lo
- III) Julgamento da personalidade de seus subordinados
- IV) Iniciativa
- V) Discreção
- VI) Rapidez de compreensão e determinação
- VII) Habilidade para se expressar e ensinar
- VIII) Habilidade para desenvolver o espírito de equipe
- IX) Confiança em si
- X) Espírito de síntese e organização
- XI) Domínio do interesse geral sobre o pessoal.

Foram afastadas as que são comuns aos próprios executores, como pontualidade, sinceridade, conhecimento do seu trabalho, indicadas por EDWARD DANA em seu quadro (63). Sobre os conhecimentos necessários, parece pacífico que deve haver, pelo menos, o conhecimento médio sobre o assunto do serviço, nos chefes imediatos, como recentemente acentuou JACKY (64).

"The executive cannot be a narrow specialist". "He must be able to utilize the results of specialists in all of these fields", escreveu claramente CLEETON e MASON (65).

Para acentuar a variabilidade dos aspectos convém frisar que "In some cases he must be a good technician as well as an able executive".

O chefe é ainda um representante de seus subordinados, devendo por isso ter em grau considerável esta capacidade de tomar interesse pelos homens, suas solicitações e desejos, o que leva a atrair a confiança, como, entre outros, salientam CRAY e CHARTERS. (66).

Muitos traços da personalidade ligados às qualidades acima podem ser apurados, com objetividade, por provas já existentes. O perigo está nas provas isoladas. Devem estas incluir grande

(59-A) RUI BARBOSA — Oswaldo Cruz — Conferência, 1926, pg. 7.

(60) CHARBERS — Trabalho já citado.

(61) ALBERT BLAKENSHIP — *Methods and problems in measuring administrative traits* — "Public Personnel Quarterly" — 2, 1941, pg. 69.

(62) TEAD — *The Art of Leadership* — MacGraw, New York, 1935.

(63) EDWARD DANA — *Supervisors: their qualification and selection* — In "Handbook of Business Administration" — Mac Donald, pg. 1195.

(64) JACKY — *Supervisor Training* — "Personnel J.", April 1942, pg. 357.

(65) CLEETON and MASON — *Ability: its discovery and development* — Ohio, 1934, pg. 131.

(66) — CRAY and CHARTERS — *Personnel Leadership in Industry* — MacGraw-Hill, New York, 1925.

parte das qualidades essenciais. E' preciso frisar que as provas rápidas são deficientes. Não necessitamos voltar a considerar os testes de inteligência, como capazes de prever algo neste assunto, como acreditavam antigamente certos autores.

"Para tomar decisão, há necessidade de inteligência, é certo, mas se a decisão é adotada de modo executivo — eis um problema mais de comportamento emocional do que de inteligência. Três pessoas de igual inteligência, em face dos mesmos fatos, podem provocar três reações diferentes: — uma pode decidir apressadamente, sem suficiente consideração da importância relativa de todos os fatos; outra pode vacilar entre um fato e outro, interminavelmente, sem chegar à decisão; e a terceira chega à decisão com razoável prontidão, depois de devida consideração de todas as provas. A terceira é um temperamento de chefe — as outras duas não o são" (65).

KORNHAUSER e KINSBURY diziam em 1924:

"There are dynamic factors in personality, not describable in intelligence terms, and not yet adequately measurable by tests or any other device, which go far to determine success as an executive. We use such ill-defined and unanalyzed terms "initiative", "aggressiveness", "leadership", "courage" and the like, to describe them. There are also important social factors — interests, "social intelligence" and the like — which are likely to affect success in this as in other occupations" (67).

Em livros menos recentes ainda se lê o conselho de aplicar os testes de inteligência geral nestes casos. Este exame pode apenas suplementar as provas de personalidade, para a interpretação do caso. O exame da personalidade deve, contudo, aqui, obedecer ao tipo de observação a que anteriormente nos referimos. E esta observação exige como boa norma o seu registo escrito, que é feito nas escalas de julgamento.

Reduzidas a qualidades e traços, que possam ser apurados depois de análise do trabalho específico da chefia, aplicam-se testes de lapis e papel e os de movimentos expressivos habituais ou provocados.

Não se esconde contudo a preferência para a observação demorada, durante o trabalho do candidato, como executor, no mesmo serviço que vai dirigir, ou a título de experiência já como chefe.

Dos 33 traços da escala de julgamento para chefes de MASON, trinta e um são, em maior ou menor extensão, produto de reações emocionais. Os que não estão inclusos neste grupo são quali-

ficações físicas e conhecimentos de fatos, e, quasi sempre, êstes podem ser modificados por condições emocionais.

Quanto à apuração dêstes traços evocamos a observação do primeiro trabalho em nosso idioma a respeito do assunto" (68): "dois indivíduos podem apresentar características bastante aproximadas, mas nunca idênticas", mas... "um grupo de indivíduos sob um comando único e em condições de existência comum" revela "características médias por vezes bem definidas".

Assim, convém que se atenda para os cargos de chefia em determinado setor não só os traços exigidos para os chefes em geral, mas também aqueles que deve possuir o candidato para um melhor ajustamento no grupo que vai chefiar.

Os testes de interesse teem sido também recomendados, notando-se os organizados por STRONG (69), porque de fato os chefes estudados a este respeito parecem demonstrar um campo de interesse diferente do dos executores, vendedores e técnicos.

As questões referentes a domínio-submissão, espírito de síntese, rapidez de compreensão e determinação, confiança, perseverança, auto-domínio, estabilidade e maturidade emocional, podem de certo modo figurar entre as provas tipo teste, escritos. Entre os testes orais figuram os outros que representam habilidade de lidar com as pessoas, em situações comuns ou provocadas, com motivações irritantes mais variadas para apreciação das reações.

Dentre os testes do primeiro tipo podemos mencionar os seguintes: — Testes de June DOWNEY, de BERNREUTER, do traço L de MORRIS, de CHASSEL, de MASON, de WILLOUGHBY. Não é sem interesse para a questão emotiva, de tanta importância no caso, a prova das associações, com medida da velocidade da reação, etc.

Como se vê, a organização de testes ou baterias que reúnem elementos de muitos outros, numa fórmula eclética, é o que convém quando houver necessidade de prova dêste tipo.

O sistema de questões em rotação, os chamados pelos americanos "spiral omnibus tests", disputa a preferência. Dada a importância das reações emotivas, capacidade de controle das mesmas conforme a situação, não se pode deixar de

(68) PAULO LOPES CORRÊA — *O Problema da Direção* — Imprensa Nacional, Rio, 1941.

(69) STRONG — *Vocational Guidance of Executive* — "J. Applied, Psych.", vol. II, 1927, pg. 337.

(67) KORNHAUSER e KINSBURY — *Psychological Tests in Business* — University of Chicago Press, 1924.

apreciá-las, sob a forma das provas de maturidade e estabilidade emocional e também das situações vitais provocadas, atendendo o mais possível às situações do trabalho. A associação com outros elementos de Reação A-S de ALLPORT precisa ser considerada para obtenção de tipos de reações médias — os mais úteis nas chefias imediatas.

A melhor prova, por certo, é a observação no serviço, e esta exige o auxílio das *rating scales* para registo dos traços, à medida que forem apreciados.

E' preciso notar que o julgamento de escalas feito pelo candidato a respeito de seus companheiros e apreciado como prova é um dos recursos a ser usado para apreciação de sua capacidade de julgamento.

As escalas são já em número superior a 400, como atrás dissemos e uma idéia é dada por HILDRETH (70), cuja referência apenas cabe aqui. A escala organizada por DILL SCOTT, em maio de 1917, e utilizada no Exército dos EE. UU., que é do tipo homem-a-homem, considera dados muito gerais e difíceis de objetivar para julgamento. Assim, aprecia qualidades físicas, inteligência, liderança, qualidades pessoais, valor geral do serviço (71). A escala gráfica apresentada por BINGHAM (72), chamada dos 10 traços, focaliza o aspecto social, preferentemente. Esta escala comprehende os seguintes itens:

1) — voz, falando; 2) — aparência; 3) — equilíbrio; 4) — gestos, porte e trato; 5) — apresentação de idéias; 6) — independência de ação; 7) — habilidade para planejar ou organizar; 8) — habilidade para dirigir ou supervisionar; 9) — habilidade para representar a comunidade; 10) — aptidão pessoal para o cargo.

A escala de PROBST (73) para o pessoal do serviço público inclue no grupo dos itens para os executores apenas 9 que atendem às qualidades de chefia. Pode-se compreender que o problema não merece assim a atenção necessária. A escala de BEYLE e KINSLEY adotada pela "Federal Housing Administration" de Washington, que abrange muitos aspectos da personalidade, inclue ainda 9 questões sobre *supervisory capacity*.

(70) HILDRETH — *A bibliography of mental tests and rating scales* — 2.ª Ed., New York Psychological Corporation, 1939.

(71) DILL SCOTT e outros — *Personnel Management* — MacGraw-Hill, 2.ª Ed., 1931.

(72) BINGHAM — *Aptitudes and Aptitude Testing* — Harper Bros., 1937, pg. 365-380.

(73) PROBST — *Service Ratings* — Bureau of Public Personnel Administration, "Technical Bulletin n.º 4", 1931.

Como se lida com traços, não é de melhor critério o uso de graduação, mas a questão da frequência com que realmente se apresentam. Já anteriormente falámos a respeito e nos referimos à escala A de Hartshorne e May.

O plano de "Pennsylvania Bureau of Employment" alista 10 traços que são usados também para os empregados técnicos e profissionais. Uma das qualidades mais salientes da chefia imediata, e um pouco esquecida dos autores, é o entusiasmo pelo trabalho e a capacidade de o transmitir. Felizmente já começa um movimento em torno d'este assunto, que merece difundido (74).

A escala de Mason (75) indica itens que, gerais, necessitam ainda de análise apuradora mais minuciosa, como habilidade para discriminar os fatores do problema, iniciativa, capacidade de julgar os homens, etc. E, em sua escala gráfica, saúde, por exemplo, entre outros.

A escala de FILER e ROURKE inclue um item sobre supervisão, entre outros, para verificar a execução ou eficiência, que tem como questões a serem respondidas: — habilidade para dirigir os outros, manter leal e efetiva força no trabalho — que, de fato, são muito gerais.

O modelo de reação executiva de HEPNER traz já uma verificação digna de apreço, quando assinala que as pesquisas indicam que um alto escore comprehende sempre um elevado salário e real propensão para dirigir.

Uma documentação rigorosa a respeito das funções especiais, que tem determinadas chefias, é necessária para orientar pesquisas desta natureza, sobretudo quando o órgão central precisa colaborar neste importante aspecto da administração.

Os limites d'este trabalho permitem apenas salientar que o estudo da personalidade neste problema e no do desempenho das funções de lidar com as pessoas ou o público pode ser considerado de modo prático, quer na obtenção de dados imediatos por meio de prova, quer no caso de apreciar, registando os dados, em observação longa.

Não é de desprezar o argumento que a indústria traz para análise do assunto, quando acentua o custo das tentativas, os prejuízos econômicos, morais e as falhas na política de pessoal decorrentes do sistema ensaio-erro.

(74) E' recente o livro de CARL HEYEL sobre *How to create job enthusiasm* — MacGraw, New York, 1942.

(75) CLETON e MASON — *Executive Ability: its discovery and development* — The Antioch Press, Ohio, 1934.