

Seleção profissional e seleção do pessoal administrativo

YVANOFF GODINHO SIQUEIRA

Técnico de Administração do DASP

Seleção profissional e seleção do pessoal administrativo. Pedagogia e Ciência da Administração. Como acontece em referência às demais esferas do conhecimento humano, com as quais oferece, no mínimo, um élo remoto, poder-se-ia supor que a Pedagogia somente apresentasse ligeira conexão, fugazes pontos de contacto com a Ciência da Administração. E' evidente que interessa a esta, como a todas, pelo seu estudo da criança — homem futuro — pelos ensinamentos que lhe ministra, pela sua preparação para a vida e pelo rumo e colocação que lhe dá na sociedade. Mas, quando a Pedagogia se dispõe a dissertar, por exemplo, sobre a formação do professorado, o ensino de adultos, a seleção profissional, etc., não envolve, apenas, o menino ou o adolescente, mas, também, o homem feito.

E' sob êste aspecto particular — a seleção — que ambas as matérias de que cogitamos se entrelaçam e se estreitam. Não ha, aqui, mera vizinhança ou ligação, tênues planos tangenciais, singelas aproximações de objeto ou conteúdo. Ha verdadeira situação de interdependência, relações de causa e efeito, coincidência de programas e finalidades.

Nesta parte, ambas visam, em princípio, o mesmo *desideratum*: — seleccionar. Os resultados remotos, os fins últimos é que divergem. A primeira é comum e ampla e suas regras são universais, applicando-se a quaisquer espécies de atividades humanas. A segunda é restrita, de feição particular.

A seleção profissional, de cunho acentuadamente generalizador, incumbem-se da escolha dos

indivíduos para todas as profissões; suas normas são gerais. Si entra em detalhes com respeito às várias naturezas de serviços, procura cuidar do maior número possível, sem preferência por algum deles e, portanto, superficialmente, sem a necessária profundidade. O estudo pormenorizado da seleção dos ocupantes de cada uma das profissões constitue ramos da arvore mestra — a seleção profissional. A seleção do pessoal para a administração pública é um desses ramos e almeja obter a eleição de elementos próprios para o desempenho das funções públicas. Circunscreve-se, pois, a êste assunto, de um modo especial e minucioso.

Assim, as formas — geral daquela e particular desta — que de início pareciam diferenciadas, identificam-nas, significando que uma nada mais é que um departamento especializado e disciplina dependente da outra. A primeira abrange, include e excede a segunda, que a ela pertence.

Na prática, elas se distinguem quanto ao critério de verificar e apurar os resultados dos métodos empregados.

Suponhamos que, num grupo de duzentos candidatos, a Administração queira verificar quantos são hábeis para desempenhar determinada função pública: — temos um exame de seleção profissional.

Si, porém, ao em vez disso, se desejar saber de todos quais são os *melhores, os mais capazes* para o exercício da função, depara-se-nos uma prova de seleção de pessoal.

Na primeira hipótese, trata-se de determinar quantos são úteis: e todos podem, até, ser aprova-

dos; na segunda, quer-se conhecer os melhores e ha, necessariamente, uma graduação e uma escolha.

Variando, pois, nestas duas espécies de seleção, os objetivos colimados e as normas de eleição dos elementos, diferentes terão de ser, também, os processos empregados, campo onde as linhas gerais dêste pequeno esboço comparativo não nos permitem entrar.

Na seleção profissional, o critério é eliminatório e o que se tem em mira é separar os aptos dos inaptos, só se interessando pelas condições imprescindíveis ao exercício da função. Aqui é de boa pedagogia não estabelecer graus ou hierarquias de classificação. Desde que o individuo seja portador dos requisitos mínimos, pela ciência determinados indispensáveis ao desempenho da atividade, deve ser considerado idôneo.

E' o que nós vemos na concessão de diplomas nos cursos superiores, certificados de carreiras liberais, a carteira dos condutores de veículos, o "brevet" dos aviadores, etc.

Na seleção de pessoal, além do mínimo que aquela exige, o candidato terá de apresentar, ainda, outras qualidades especiais e desejáveis. Pensam-se os produtos dos esforços que cada um despendeu nas provas, comparam-se os valores físicos, moral e intelectual de todos, faz-se uma escala dos pontos atribuídos a cada um, excluem-se os que não atingiram o limite inferior de classificação e prefere-se, daqueles que o ultrapassaram, os mais altamente colocados.

Verifica-se, portanto, que mais facil é executar uma que outra. Sim, porque muito mais simples é garantir si a pessoa é apta ou inapta para exercer a função pública do que fixar, numericamente ou não, a medida, a porcentagem da capacidade profissional.

Conclue-se de tudo isso que a eliminação de um individuo surge-nos sob côres dispareas nestas duas seleções. Na profissional, ela traduz a sua incapacidade absoluta em abraçar a carreira para a qual foram feitos os exames; na de pessoal, não vai além de uma inferioridade relativa em acareaamento com os aproveitados.

Como dissemos, ha ainda, entre as duas, diferença quanto à natureza intrínseca que as caracteriza.

Departamento importante da Pedagogia, cujo alvo imediato é puramente a instrução e educação, a seleção profissional tem um cunho eminentemente coletivo e uma feição social profunda, don-

de atribuir-se-lhe maior importância. De raiz humanitária, detem-se a prescrever normas e traçar directivas, não só para os mais conceituados, também para os mais humildes e acanhados misteres, desde as vistosas profissões liberais, os postos de comando e govêrno, os técnicos, até à modesta casta de desvalorizados officios.

Esta índole humanitária emerge, de novo, quando ela, seguindo um dos seus lemas — *nor-tear* — apodera-se da alma dos escolares, pensando no seu porvir e, entrelaçando as suas lindes com as da orientação profissional, ensina-lhes a tirar o melhor proveito das suas débeis e nascentes energias e o menor dispêndio de reservas muscular e nervosa. Propõe-se adestrá-los para encarar as surpresas do desconhecido, receber, com ânimo forte, os embates do Destino. Estimula-os e revigora-lhes o espírito, evitando que se perturbem e se atrapalhem quando a Grande Seleccionadora, a Vida, exigindo uma resposta urgente, levanta-lhes aos pés uma séria barreira de perguntas: "Onde ides?". "Que caminho seguireis?". "Que carreira abraçareis?". Não haverá indecisões nem titubeios, a réplica têm-na pronta e será dada com firmeza, sem vacilar, porque, de ha muito, sabem qual rota a percorrer, qual o seu papel ou significado no seio da sociedade.

Seu efeito imediato: — a harmonia social; mediato: — produção quantitativa e qualitativa.

A seleção do pessoal administrativo, conquanto resulte em beneficio para todo o país, porque importa em maior renda, o melhor funcionamento do maquinismo burocrático, fator indiscutível do progresso nacional — o seu objetivo presente é visceralmente utilitário e econômico, procurando garantir o interêsse da Fazenda Pública com a excelência dos funcionários, dos quais intenta extrair a maior eficiência possível. Não quer mecanizar o homem ou transformá-lo em máquina; ao contrário, recusa automatizá-lo, mas pede que contribua, conscientemente, para o mais célere e proficuo desfecho dos negócios administrativos. Objetivo direto: economia e renda; trabalho melhor, mais barato e em maior número. Administração racional, consecução integral dos seus fins pela posse de pessoal burocrático especializado e oferecimento de serviços públicos efficientes e completos. Indireto: reajustar a sociedade, elevar a Nação, enriquecer o País e engrandecer a Pátria.

JEAN PERRET, num fagueiro sonho utópico, espera que, com a educação progressiva dos povos e a melhor compreensão do instituto da orientação profissional, tempo virá quando as competências e vocações serão distribuídas natural e automaticamente.

Assim, no dia em que cada indivíduo se convencesse de que aquele lugar, para o qual a ciência o designara, é o mesmo que lhe foi traçado pela sua natureza e pelo meio ambiente e é onde justamente se adaptará e será aproveitado — aí, então, a seleção profissional deixará de existir para aceitar ou rejeitar os candidatos às diversas profissões.

A orientação profissional antecipa-la-ia, evitando a sua razão de ser, e, ao estudar, cuidadosa e detidamente, as faculdades de cada um, teria mais seguros dados para determinar a colocação que exatamente correspondesse às capacidades pessoais.

Entretanto, admitindo a realização dêste belo ideal, somos obrigados a concluir que uma organização social e pedagógica perfeita, inda cumprindo os objetivos da seleção profissional, não atenderia a casos e situações que a seleção do pessoal administrativo resolve.

O próprio Perret aceita, depois daquele evento, a necessidade de selecionar, não para as classes primeiras, mas durante o curso da carreira, o que, em última análise, nada mais é do que seleção de pessoal, logicamente aplicável à Administração Pública.

Também, os dons espalhados nos homens não igualam as exigências do desenvolvimento da civilização, as solicitações das diversas carreiras — liberais, burocráticas, industriais, comerciais, etc. Esta desigualdade entre o que ha e o de que se precisa dá em consequência que a classificação rigorosa das qualidades psíquicas e físicas acumularia gente em algumas carreiras e deixaria outras desprovidas sem se levar em conta os desfalques e desequilíbrios futuros, como doenças, mortes, oscilações das finanças, etc.

O plano, de elevado alcance coletivo, deixaria de pé o que a seleção de pessoal aspira solucionar quanto à Administração Pública e o vem conseguindo brilhantemente: a questão econômica. (E não nos esqueçamos: si, a esta maneira de agir, a Administração Pública é movida por intuítos econômicos — menos gasto, maior eficiência — resultado automático e natural é o robustecimento de todas as forças nacionais).

Sinão, vejamos: no futuro, pelo sistema aperfeiçoado de orientação profissional, separados aqueles que devem ser aproveitados nos cargos públicos, como nada ha que nos leve a presumir que o seu número responderá, matematicamente, ao apêlo dos serviços — duas coisas podem acontecer: a quantidade de indicados será maior que as necessidades dos trabalhos ou menor.

Si fôr maior, está claro, será mistér fazer uma seleção graduada, entre êles. Si fôr menor, preciso será buscar nas carreiras que têm em excesso os valores de que necessitam, sob pena de paralisação, que poderia levar à ruína.

E, visto como êstes elementos não são "talhados" para as funções para as quais são chamados — a seleção se imporá.

De qualquer maneira, a maior sublimação da Pedagogia auxiliará e trará reais vantagens à Seleção do Pessoal Administrativo, mas não a suprimirá.

Bem mais longe do que Perret vão ERISMANN e MOERS quando afirmam que o estabelecimento da orientação profissional em bases sólidas pouparia os exames para a escolha de pessoal. E "os jovens seriam distribuídos pelo serviço de orientação nos diversos ramos que mais conviessem às suas aptidões, evitando-lhes trocas e fracassos".

Talvez. Somente para departamentos mui restritos e irrelevantes. Não há dúvida que êste progresso seria um ótimo auxiliar, mas não cercaria por todos os lados a maioria das principais hipóteses consideradas pelos autores e muito menos a Administração Pública.

Na opinião de BAUMGARTEN, foi o afluxo inquietador das populações rurais da Europa, na metade do XIX século, para as zonas urbanas, em virtude do surto notável das indústrias, que deu origem à seleção profissional. Como nenhum princípio científico e racional presidia à distribuição dos trabalhadores pelas várias ocupações, feita à medida que se precisasse de braços e que os pretendentes aos lugares surgissem, cedo apareceram os males da imprevidência. As doenças profissionais começaram a dizimar, em massa, os operários e em tal quantidade que os médicos se dedicaram a estudar o fenômeno e chegaram, unânimes, à conclusão de que, para certas e determinadas profissões era necessário proceder-se à seleção de individuos portadores de qualidades físicas que lhes proporcionasse uma suficiente resistência às moléstias específicas.

Com o correr dos tempos, o desenvolvimento e aperfeiçoamento da técnica vieram encarecer ainda mais o problema, impondo uma rigorosa escolha para quasi todos os officios.

Reforçando a obra dos médicos, os economistas preconizaram o sistema da seleção, para impedir a plethora e a falta de braços, equilibrando a oferta e a procura de trabalho e a estabilidade da balança financeira da produção.

Defendendo outros pontos de vista, os sociólogos adotaram o mesmo principio em nome da paz e bem-estar da sociedade, para uma sólida harmonia das suas classes formadoras.

E o acontecimento se transfere de continente em continente. O que, na Europa, foi causado pela migração do camponez para a cidade, na América proveio da crescente acorrência de imigrantes (colonos, aventureiros, etc.). E é nos EE. UU. onde vamos encontrar os mais vastos programas acerca da seleção do pessoal administrativo.

Na América, dois fatores ativos justificaram tudo quanto se fez e se tem feito para separar os homens segundo as suas capacidades profissionais, collocando-os nos lugares que lhes convêm. São êles, um, de natureza social, outro, de natureza econômica.

O primeiro se refere mais à orientação pre-ocacional, ensino, orientação e seleção profissionais e o segundo à seleção de pessoal, inclusive o burocrático.

Assim como a máquina aparta alguns gêneros da lavoura ou da indústria e os vai depositando em compartimentos distintos conforme os tipos — a seleção vai perfilando os indivíduos segundo suas capacidades, indicando-lhes o caminho a seguir e o espaço que devem preencher no edificio da construção nacional, de acôrdo com o antigo e conhecido adágio inglês: — "The right man in the right place".

Durante a Grande-Guerra, a seleção de competências tornou-se premente e os países em luta lançaram mão dos meios científicos ao seu dispor para a aquisição dos melhores materiais humanos mobilizados pelo conflito, como motoristas, aviadores, officiais, soldados, enfermeiras, etc.

A França, a Alemanha, a Inglaterra, a Itália e os EE. UU. (êstes, principalmente pelos "Army Mental Tests") haviam, enfim, compreendido que o sucesso depende da maior afinidade entre o homem e o seu trabalho.

Terminado o choque das armas, succedeu-lhe a guerra dos mercados. A inferioridade dos artigos, o aumento do consumo, a expansão das indústrias geraram a concorrência febril, exigindo os exames de apropriação para se obter o máximo de rendimento em qualidade.

A falta de trabalho, o "chômage", de um lado (por exemplo, na Inglaterra e EE. UU.) e o desejo de vencer na luta mercantilista, de alcançar um primado sôbre os adversários (tal a Alemanha) para recuperar perdidos poderes, antigos fulgores, por outro lado, levaram países a um estudo profundo do homem e das condições do seu labor, emprestando admiravel impulso à psicotécnica e aos exames de capacitação.

Dêste modo surgiu, tomou forma e progrediu, no mundo, a seleção profissional, transformando-se no que é hoje: uma das maiores conquistas das ciências sociais e, particularmente, econômicas e pedagógicas.

Nos ocasin do século passado, os círculos governamentais de alguns países adiantados deixaram entrever dêbeis tentativas para racionalizar a administração pública no capitulo referente aos funcionários.

Na verdade, gasta o Estado parte consideravel do seu orçamento em adquirir os mais modernos e perfeitos materiais: máquinas, prédios, móveis. Empregam-se os métodos mais contemporâneos e os melhores aparelhos. Entretanto, o principal elemento do organismo administrativo, o factor-homem, até ha pouco não havia sido levado em consideração.

Quando as finanças officiais ameaçaram estourar, viu-se que não era possivel sustentar um orçamento em que o gasto com o pessoal excedia ao do material.

Conhecido o valor da especialização e admitido o axioma profissionalístico de que cada um possui maior tendência e capacidade para determinada atividade, entrou-se a aplicar os métodos psicotécnicos, afim de que, escolhidos os indivíduos mais adequados, a Administração pudesse, com um número seletivo e menor de servidores, adquirir maiores e melhores proventos.

A Inglaterra foi dos primeiros países que perceberam e applicaram no mais largo sector da Administração as vantagens econômicas, políticas e sociais da moderna ciência seletiva.

A atual Professologia Administrativa permite, quasi com segurança absoluta, o aproveitamento do pessoal diretor, técnico e subalterno de to-

das as espécies, possuidor dos indispensáveis requisitos para cumprir sua missão.

E com isto se evitam a colocação dos incapazes, o desperdício dos aproveitáveis, as imposições partidárias, os pedidos, as injustiças. Medida equitativa e de economia, fonte de interesses relevantes para a Sociedade e vitais para o Estado.

Em meados do último século, a Inglaterra constatou que os seus imensos domínios e os seus múltiplos e extensos interesses não poderiam ser regidos com o elemento oficial que a servia. Sob os dogmas do filhotismo e do apadrinhamento preenchiam-se os cargos públicos, os mais importantes dos quais eram privilégio dos nobres e aristocratas. A inépcia e o demérito dos seus servidores lesavam rudemente o Império, paralisando os seus movimentos, empobrecendo-o. A reação se impunha como lei imperativa de sobrevivência. Em 1883, foi feita a primeira investigação para se apurar qual o melhor processo de recrutamento. E o resultado líquido indicou o concurso como a única prova segura de competência, aconselhando crear-se uma Comissão inteiramente autônoma, encarregada dos exames, agindo como uma secção de concursos.

A opposição foi tremenda por parte dos monopolizadores, mas teve que ceder ante a gravidade da situação e diluiu-se, a pouco e pouco, nos seguintes dezesseis anos, reduzindo-se de tal modo que não pode embargar o surto inovador que que iria se transformar, depois, num prodígio de sistematização.

Em 1870, empreendera Gladstone a tarefa ciclópica da reforma dos trabalhos administrativos ingleses que, subindo de escala em escala, apparecem, hoje, aos olhos do mundo como uma das mais perfeitas organizações.

Atualmente, a escolha do pessoal é feita por meio da "Comissão de Serviço Civil" à qual correspondem, no Brasil, no que se refere a este sector, as Divisões de Seleção dos Departamentos Administrativos Federal e estaduais. E' o órgão encarregado, principalmente, de todos os trâmites dos concursos.

Vigora na Grã-Bretanha a doutrina de que não existe uma Ciência Administrativa, independente, de contornos nítidos e delimitados, asseverando-se que o exercício das funções públicas exige conhecimentos científicos, literários e artísticos, como a sociologia, o direito, as matemáticas, filosofia, desenho, etc.

Procura-se provocar o candidato ao emprêgo público, afim de levá-lo a expandir e denunciar o seu temperamento, carater e aptidão. Não confiando na memória e armazenamento de noções e conhecimentos, prefere-se afastar os fortes em tema, aqueles de tipo de cultura paralela e uniforme em proveito de homens capazes de assumir responsabilidades, dirigir, comandar, resolver, imbuídos, enfim, do vero espírito público.

Salvo os cargos técnicos, a especialização não se refere a determinadas matérias para cada espécie de trabalho, mas tem o sentido de escolher pessoas adaptáveis, moldáveis a funções desiguais, de acôrdo com a doutrina inglesa de que o verdadeiro administrador deve ser capaz de ocupar qualquer posto burocrático e exhibe poderes de organização e coordenação visíveis em todo lugar em que se encontre e extensíveis àquela disciplina — seja qual fôr — que, no momento, esteja sob a sua jurisdição. São, pois, perfeitamente plasmáveis às mudanças de regimes e aos dessemelhantes contornos políticos dos governos.

De acôrdo com estes pontos de vista, o sistema inglês abre, anualmente, um concurso geral para preencher as vagas existentes nos quadros e mais quatro concursos, quando necessários, para provimento de funções técnicas ou especializadas. Todos êles compreendem duas modalidades de provas: as obrigatórias e as de opção.

A exigência do conhecimento geral e a simpatia e procura alcançadas pelo serviço civil, cujo nível moral muito ascendeu, fizeram com que a preparação dos candidatos se operasse, não em cursos esporádicos ou escolas, mas nas próprias universidades.

E' muito comum o regime das chamadas "bolsas", meias-bolsas e auxílios. São adjutórios para os futuros candidatos estudarem e lhes são concedidas, também, depois de um concurso.

Assim, os candidatos são formados nos quadros universitários, o que significa a posse de um espírito público, a intuição e o amor às coisas nacionais, em virtude da peculiar directiva seguida pela educação inglesa.

A seleção dos funcionários é um postulado democrático, podendo o pretendente escolher quais estudos preparatórios deseja percorrer, primeiro; depois indicar as matérias sobre as quais prefere ser examinado, sendo de frisar que as suas opiniões e atitudes têm grande importância para a banca examinadora, sendo, frequentemente, solicitado por ela, para demonstrar a sua capacidade

de raciocínio, ação e reação, diante dos fatos, ocorrências e problemas.

Os exames de ingresso nas carreiras salientam-se pelo caráter geral das provas obrigatórias pelo vasto programa das disciplinas de opção e pela ausência de provas técnicas ou administrativas.

Pretende-se, agindo desta maneira, atrair e recrutar, largamente, indivíduos os mais diferentes, das mais opostas regiões e formar uma plêiade de funcionários portadores de cultura geral.

Na opinião de LASKY, as provas objetivas tornaram o serviço civil sedutor até para os mais competentes e a abolição do nepotismo transformou-se no centro decisivo do qual irradiaram todos os resultados de suficiência.

A livre concorrência atraiu o oferecimento de todos os valores nacionais, de homens de todos os níveis morais e intelectuais, até os mais ilustrados e sapientes.

Em pouco estava instituída a profissionalização do funcionalismo público no que este vocábulo tem de mais nobilitante e no que expressa de maior adiantamento e progresso.

Não cabe dizer aqui das vantagens ou inconvenientes de tais rumos seletivos, mas dessa renovação da mentalidade inglesa nasceu a mais notável e perfeita construção administrativa jamais observada, onde andam *pari-passu* a simplicidade e a eficácia, facultando-lhe, com pessoal reduzido, superintender um colossal orçamento, o maior e mais espalhado Império da Terra, governos díspares, povos diversos e índoles políticos de matices ao extremo variados e contraditórios.

Nos EE. UU., a necessidade da reforma do Serviço Civil já se fazia sentir, fortemente, desde 1883.

Estimulados pelo exemplo da Inglaterra, foram, aos poucos, demolindo o poderio dos "pedidos", retirando aos partidos políticos o arbítrio das nomeações e, por fim, ampliando ao máximo o regime seletivo.

A seleção, efetuada por meio de concursos, é realizada, em todo o dilatado território dos EE. UU., por Juntas Organizadoras de Concursos, subordinadas à Direção dos seus Distritos e esta, a um funcionário encarregado de superintender os concursos, o qual, por sua vez, se submete à Comissão do Serviço Civil, criada pela Lei de 1883. Desta faz parte, como órgão técnico, a Divisão de Publicidade e Recrutamento de Pessoal.

De início, a seleção era prescrita, apenas, para as atividades mecânicas e de rotina, estando excluídas classes numerosas de funcionários.

À medida que a competência e o relêvo da Comissão do Serviço Civil ia se ampliando e à proporção que eram constatados os resultados obtidos com o sistema do preenchimento das vagas pelo mérito e a sua superioridade em face daquele do favoritismo, as provas de capacidade estendiam-se a quantos sectores fôsse exequível sujeitar à sua ação depuradora.

Hoje, a Comissão se vestiu com as características administrativas de um Ministério ou Secretaria de Estado, como tal sendo considerada.

O acesso aos cargos iniciais é feito pelos concursos de provas e aos cargos técnicos, mediante concurso de títulos.

São adotados os princípios do estágio experimental e o da readaptação, medidas complementares da boa seleção.

Auxiliar valioso da Divisão e Juntas referidas tem sido a Divisão de Pesquisas Técnicas, que muito estuda e contribue para o aperfeiçoamento dos processos de seleção do pessoal, elaborando as provas correlatas às naturezas das diferentes funções e estabelecendo os métodos dos exames respectivos.

Nestes, não há a menor ingerência dos partidos ou da política.

Muitos cursos existem, em estabelecimentos de ensino de nomeada que, ao lado de outra cultura, ministram as matérias relacionadas com a Ciência da Administração, preparando turmas para os exames. Além desses, ha cursos especializados nas principais universidades, cujo único escopo é formar candidatos ao ingresso nas carreiras públicas.

A Comissão elabora os regulamentos dos concursos, contendo as condições, que passam a valer depois de sancionadas pelo Presidente da República.

Presentemente, profligados o filhotismo e o chamado "spoils system", da investidura sem estabilidade, ampliado o raio de atividade da Comissão do Serviço Civil, instaurou-se, quasi em absoluto, o concurso como o modo legal de preenchimento dos cargos administrativos federais, o que é seguido pelos Estados. Quasi, porque se exceptuam os altos postos de direção, na maioria dos quais sobressai a tonalidade política.

Foi consagrado, pois, o critério exclusivo do mérito para selecionar os candidatos e lotar as repartições públicas.

Na França e Alemanha, a seleção através de concurso caminhava, nas vésperas da atual guerra, para um sentido universal, total.

Cada exame era procedido por uma banca especialmente designada para êle, variando o programa conforme a espécie das funções vagas ou creadas.

Os principais países da Europa, América e alguns da Ásia aceitaram e prescreveram, com maior ou menor amplitude, os modernos e racionais processos selecionadores na organização dos corpos administrativos.

Entre nós, a verdadeira seleção do pessoal administrativo é recentíssima. Afóra a exceção dos institutos superiores e raros secundários de ensino onde se exigia o concurso prévio aos lentos catedráticos — no mais, persistia licenciada oligarquia burocrática. Não havia, de fato, um concurso, mas, concorrência em se decidir quem tinha melhor proteção. Os lugares eram repartidos, segundo a sua elevação e número, na ordem direta da influência dos padrinhos junto ao Governo.

Cumprir salientar o aparecimento, "naqueles áureos tempos", da instituição de certos concursos que foram apenas nocivos e não benéficos, cujos danosos efeitos até agora sentimos.

Para acalmar um pouco o clamor geral do povo contra a imoralidade da livre escolha, tal como se usava, realizaram-se as farsas de vários concursos, nos quais, sob a capa de seleção honesta, vigorava o pior dos protecionismos. É preferível a prática aberta e franca do "pistolão", a chegar-se ao mesmo objetivo por fingidos preceitos de liberalismo!

Na verdade, esses abusos tiveram tristes e deploráveis consequências imediatas e mediatas. Imediatas, porque levaram a corações jovens a desilusão e o cepticismo, as mais terríveis moléstias da mocidade, arraigando a convicção de que, em nossa terra, a administração era incorreta. Os resultados mediatos nós os vemos inda hoje: é a descrença na seriedade dos exames. Fruto de passados desenganos, que contagiaram o meio. Felizmente, esse pessimismo desolador vai se desvanecendo rapidamente a cada um dos novos concursos que passa. A fé renascente e a certeza do culto ao mérito, nós os constatamos, todo dia, pela imprensa, quantidade avultada de candidatos às provas e pela opinião pública.

Consubstanciando as promessas do Governo e os postulados democráticos a respeito, a Constituição assegura aos brasileiros, nas condições legais, a acessibilidade aos cargos públicos, exigindo o concurso para a primeira investidura nos postos de carreira.

A lei 284 já executava esta ordem, cujos efeitos morais e materiais são facilmente perceptíveis. Morais, na elevação do conceito em que é tida a função administrativa. O profissionalismo público é, hoje, uma nobre carreira, na qual o ingresso é honra; e, para consegui-lo, porfiam marcados valores intelectuais e sociais. Além disso, os elementos novos, selecionados, suavizam a tarefa de aperfeiçoar aqueles antigos que precisam de ser adaptados. Materiais, no real acréscimo e melhoria de rendimento, a par de uma nítida economia.

Firmando essa retilínea directiva, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União consagrou, no artigo 10 das Disposições Preliminares, o direito que têm todos os brasileiros de ingressar no funcionalismo civil federal, desde que possuam determinados requisitos e capacidade e, nos Capítulos I (art. 13, als. VII e VIII) e III, o concurso como chave mestra de entrada naquele e principal forma de provimento.

Mas, não é só isso. O Departamento Administrativo do Serviço Público, com o zelo que lhe é peculiar, tem aberto concurso para admissão dos seus próprios extranumerários. Esse exemplo salutar e fecundo da Divisão de Organização e Coordenação, seguido pela do Material, e, posteriormente, consagrado pelo decreto-lei n. 1909, de 26-12-39, teve repercussão lá fóra, como índice de regeneração dos costumes e de maior eficiência.

Esboçados os trâmites do aparecimento desses dois meios de seleção, vejamos como foram acolhidos pelo ambiente onde iam ser experimentados.

Conta-nos CHLEUSEBAIRGUE que a seleção profissional foi acolhida com manifesta hostilidade pelos trabalhadores.

E isso se explica porque, num momento de aguda crise, quando mais acêsa se travava a luta entre o capital e o trabalho, o lançamento dos processos seletivos, por parte dos empregadores, seria naturalmente encarado com desconfiança e repulsa.

As experiências e demonstrações acêra da seleção profissional se desenvolveram secreta e exclusivamente no recesso dos laboratórios científicos, num isolamento egoístico e prejudicial. Todas

as descobertas eram mantidas em reserva. Nada de comunicações recíprocas, conferências, consultas ou publicações. Um dos frutos da guerra.

Os princípios não sendo precedidos de uma apreciável elaboração teórica, é plausível que se chocassem com a índole do povo, motivando pertinazes resistências.

O que se devia ter realizado era uma prévia educação sistemática e intensiva dos centros operários, desde as escolas, passando pelos jornais e livros até o cinema. Mas, não! O que se fez — e deve-se reconhecer o erro — foi entrar em prática, "ex-abrupto", com os meios seletivos, quasi concomitantemente com a sua teoria e fundamentação.

Apesar da indiscutível utilidade da inovação, os protestos daqueles que a ela teriam de se submeter justificam-se ao lembrarmos a luta de classes, o duelo entre o capital e trabalho, então no auge, a ausência de uma precedente doutrinação das massas laboriosas atingidas e a escassa cultura da sua grande maioria de componentes.

Quanto aos patrões, viram logo as vantagens do sistema e começaram a utilizá-lo.

A escassez de literatura e de esclarecimentos ao povo, pelos cientistas, levou as partes à falta de compreensão do instituto e a uma falsa hermenêutica dos seus fins, acentuando, ainda mais, as desinteligências e antagonismos que as separavam.

Só um aspecto, talvez o menos importante, lhes preocupou o espírito: o econômico. Ao passo que uns divisavam no regime seletivo a maneira de aumentar e baratear a produção, aperfeiçoar e melhorar o produto, com decréscimo de mão de obra, outros nele descortinavam um cruel instrumento de corte aos salários e ao número de braços necessários a cada empresa, uma nova arma usada pelo mais forte contra o mais fraco.

Entretanto, à medida que a propaganda da seleção ia se espalhando pela metódica educação do povo, multiplicação de obras a respeito, livros, revistas, periódicos, conferências, etc., o seu alcance e finalidade iam sendo apanhados.

Compreendeu-se que a seleção não é meio de explorar a força viva do trabalhador, mas, um como que processo orientador, que ensina ao indivíduo qual a espécie de atividade que melhor se coaduna com as suas qualidades e faculdades físicas, morais e intelectuais. Preserva-o de derrotas e fracassos e, portanto, beneficia a sua família, livra as empresas de muitos prejuízos e fa-

lências, sendo, afinal, uma instituição erigida em defesa da sociedade.

Não apenas social, possui, também, um aspecto político. Serviu, até certo ponto, para abrandar o descalabro econômico, colocando em bases mais otimistas o problema da produção. Atenuou a velha rivalidade entre o capital-utilidade e o capital-energia humana. Encaminhou a solução do caso do "chômage" ou diminuiu a sua gravidade.

Os recalcitrantes persistem, em cifras cada vez mais reduzidas, e si, de início, achavam apôio nos sindicatos e Bolsas de Trabalho, que lhes permitiam fugir à seleção e participar, em conjunto, dos sistemas coletivos de distribuição impessoal, esta esperança desvanece-se aos poucos, porque os métodos dos profissionalógicos são universais.

Dos preceitos gerais da seleção profissional nasceu a seleção psicotécnica do pessoal. Aqui, um instituto social deu origem a normas de caráter primordialmente econômicas. Isto proveio da verificação de que as rivalidades mercantis e o progresso da ciência inauguraram, no mundo, a era das especializações, impondo uma escolha rigorosa de trabalhadores segundo a sua afinidade característica para cada gênero de função, sendo certo que mais vale uma pessoa conhecedora profunda de uma disciplina, do que outra enciclopédica. Os próprios gênios são especializados. Mais útil é quem faz perfeitamente um serviço, do que o chamado "páu para toda obra", que, atualmente, não tem mais suas condições de persistência.

A seleção pessoal para a Administração oferece mais garantia que a simples seleção profissional, positiva ou negativa, para se saber si o indivíduo tem ou não qualidade para ocupar cargos públicos. Por sua vez, esta oferece mais segurança que a seleção de caráter global, para muitos ofícios de uma vez. De fato, na última hipótese, os processos orientadores e eliminatórios diagnosticam um grupo de atividades mais ou menos complexo e numeroso, obrigando a partir do indivíduo para a ocupação e detendo-se em certos limites concretos.

No segundo caso, já se leva em conta tudo quanto é específico da profissão, como o ambiente, as características trans-individuais do trabalho. Uma pessoa pode ser idônea para determinado mistério e, no entanto, não poder executá-lo devido ao ambiente social, à intensidade, às horas do trabalho, ao salário, às ideologias políticas ou crenças religiosas, etc.

A primeira espécie de seleção, sendo a mais rigorosa pela classificação gradativa, partindo do candidato para a função e desta para o candidato, oferece as menores probabilidades de engano. Não determina, apenas, si o indivíduo pode ou não exercer funções administrativas, mas, qual a sua capacidade, eficiência e produtividade, quais as suas qualidades preponderantes e a sua relação com os demais concorrentes. Divide-se em muitas modalidades de provas, cada uma regendo um grupo de ocupações homogêneas, de maneira que seja, sempre, observada a estrutura ergológica da função, contendo testes ou dados cujas respostas ou reações no examinando ponham a descoberto a sua fisionomia profissional.

Também a seleção burocrática de pessoal é oriunda daquela, não se devendo confundir essa origem com as causas. As causas econômicas e a necessidade de racionalizar a engrenagem estatal é que fizeram brotar, da seleção profissional, um ramo distinto: a seleção administrativa do elemento humano.

É curioso notar que reações iniciais produziram as duas doutrinas.

A seleção profissional foi pregada pelas camadas intelectuais e científicas da sociedade e logo sancionada pelo poder público, com um feroz combate e resistência por parte do povo, como acabamos de ver.

A seleção administrativa foi recomendada pelos patriotas, ciosos do bom andamento da máquina do Estado, tenazmente guerreada pelos políticos e de braços abertos recebida pelo povo.

A seleção do pessoal administrativo foi recebida com desagrado pelos políticos, que se viam privados de um poder discricionário, e com alegria pelo povo, que nela divisava o reconhecimento dos seus valores e o maior interesse pelas coisas nacionais.

Na Inglaterra e nos EE. UU. foi renhida a luta entre as classes dominantes e a opinião popular, vencendo, por fim, a causa nacional.

E muitos "distribuidores de empregos" se venceram de que era, de fato, uma idéia excelente esta de se acabar com as imposições dos partidos e embaraços de pedidos sem limite e sem termo.

Entre nós, a iniciativa coube ao próprio Governo, sempre atento às boas inovações do exterior que se adaptem ao nosso ambiente e possam servir ao progresso da Pátria.

Quanto ao povo, grande foi o sentimento de júbilo diante da concretização desse ideal democrático e liberal.

Não mais a escolha discricionária, o nepotismo e os caprichos pessoais; não mais as preferências de amizade ou familiares, as flutuações da sorte das urnas, a glorificação da inépcia e da incompetência, o amadorismo e a sucção dos cofres públicos.

As suas esperanças raiaram, porque as normas seletivas traduzem a justa apreciação do seu mérito, inteligência e capacidade e engrandecem a Nação.

E nem houve uma barreira das esferas superiores, porque não temos facções políticas, com plataformas diferentes, mas, sim, um problema comum: — o dos supremos reclamos vitais do Brasil!

**O BRASIL É RICO MAS NÃO SABE O QUE
POSSUE. O SERVIÇO NACIONAL DE RECEN-
SEAMENTO VAI CONTAR, PARA O POVO
BRASILEIRO, A RIQUEZA DO BRASIL.**