

executivo da entidade. Como órgão deliberativo e consultivo da mesma, existia um Conselho de Administração, solidariamente responsável pelos atos que praticassem o Superintendente e o Gerente. Exercendo estes em conjunto, cumulativamente, sem distinção hierárquica, a direção da empresa, as divergências pessoais que surgissem entre ambos teriam de influir, como de fato influíram, na execução dos serviços, com prejuízo, é claro, para os interesses públicos.

Destarte, a primeira providência da reforma estrutural da organização seria, como foi, o fortalecimento do comando, atribuindo-o a um único dirigente. Excluiu-se, assim, o cargo de gerente, que constituía uma superfetação.

O antigo Conselho de Administração também foi extinto porque, conforme esclarece o D.A.S.P. (exposição de motivos n. 576, de 8-IV-1941) "diante das atribuições específicas do Departamento Nacional de Portos e Navegação, representa o mesmo papel de mero duplicador da tutela que deve ser exercida por este último. Isso, sem esquecer as vezes em que a ação do Conselho fôra tão ineficaz que importara na ratificação de faltas imputadas à Superintendência, e que motivaram a substituição desta e a destituição de todos os membros do Conselho".

Com efeito, a organização dada à A.P.R.J. coloca-a sob a jurisdição do Ministério da Viação e Obras Públicas, que a fiscalizará e controlará por intermédio do Departamento Nacional de Portos e Navegação. Assim, a liberdade de ação do Superintendente fica limitada pelo cumprimento de obrigações fundamentais, relativas à exposição dos fatos e à prestação das contas da sua gestão, que serão apreciadas sob o ponto de vista jurídico,

técnico e contábil. Para tornar efetivo esse procedimento, funcionará permanentemente, junto à A.P.R.J., uma Delegação de Contrôlo, composta de um engenheiro do Departamento Nacional de Portos e Navegação, um contador da Contadoria Geral da República e um funcionário do Corpo Instrutivo do Tribunal de Contas.

Oportunamente serão baixados os regulamentos complementares da nova lei orgânica da A.P.R.J., nos quais serão fixadas, com as indispensáveis minúcias, as instruções reguladoras das suas atividades, a forma de admissão, os direitos e deveres dos seus empregados e as condições de prestação dos serviços portuários.

Apesar de toda a convicção de que se acha possuído o Governo Nacional, quanto aos bons resultados que certamente advirão da reorganização da estrutura e do funcionamento da A.P.R.J., ora instituída, há no decreto-lei n. 1398, já referido, um dispositivo que, deixando transparecer aquela dúvida sobre a capacidade industrial do Estado, prescreve a fórmula do arrendamento como medida acauteladora dos interesses públicos. E' o art. 20, assim redigido :

"Desde que as rendas da A.P.R.J., sem causa justificada, não observem a lei de crescimento dos anos anteriores, apresentando saldo proporcional, o Ministério da Viação e Obras Públicas poderá autorizar o D.N.P.N. a promover o arrendamento dos serviços, mediante concorrência pública".

Desejamos, porém, que este dispositivo jamais venha a ser aplicado, pois confiamos na competência e no patriotismo daqueles a quem o Governo entregou o valioso patrimônio que o porto do Rio de Janeiro representa para a Nação. (A.V.)

Problemas de seleção de pessoal

A conferência do Sr. Murilo Braga no D.I.P.

Prosseguindo na série de conferências do "Curso de Serviço Público", promovida pelo Departamento de Imprensa e Propaganda, o Sr. Murilo Braga, diretor da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento do DASP, realizou no dia 1.º do mês findo, no Palácio Tiradentes, uma palestra

subordinada ao tema "Problemas de Seleção de Pessoal".

A mesa foi presidida pelo Sr. Luiz Simões Lopes e dela fizeram parte representantes dos Ministros da Fazenda, da Guerra, da Justiça e do Trabalho, bem como todos os diretores do DASP.

Passamos a transcrever a conferência do Sr. Murilo Braga.

"O desenvolvimento da ciência e a revolução industrial do século XIX impuseram a todos os povos problemas muito complexos. Entre eles, os decorrentes das transformações do capital e do trabalho. Os governos se viram forçados então a colocar a administração pública em termos de **rendimento**. Não seria mais possível conceber-se a administração como máquina emperrada. Seria preciso concebê-la como atividade produtiva.

Foi necessário primeiro que as empresas particulares demonstrassem as vantagens de uma organização em novos moldes para que os governos, à vista dos resultados por elas obtidos, se convencessem da necessidade da revisão de meios e fins. Na verdade, a empresa particular só consegue sobreviver à concorrência dos mercados si sua organização for posta em termos de produção eficiente, o que só se alcança de modo pleno, quando se dispõe, além dos demais recursos, de pessoal qualificado com índice de atividade acima da média. Todavia, pessoal desse nível só se obtém mediante rigoroso sistema de seleção, pelo qual somente os mais capazes tenham possibilidades de vencer.

Os governos, entretanto, assim não compreendiam. A administração continuava a conter, ao lado de indivíduos prestantes, grande soma dos que buscavam no emprego público situação menos trabalhosa.

As exigências crescentes do mundo moderno pouco a pouco levaram a administração a pensar de modo diverso e a situar o trabalho em termos de **rendimento**.

Era mister que se traçassem as normas de uma política de pessoal que salvasse o funcionalismo dos cargos estanques para a composição de carreiras em que o **mérito** fosse o fator de acesso; que se estabelecessem quadros fixos e um racional sistema de retribuição; que se fixassem em normas definidas os direitos e deveres; que se organizasse um plano de assistência aos funcionários e às pessoas de sua família; que se creasse, enfim, um sistema de seleção em que apenas os mais capazes fossem os vencedores.

II — O EXEMPLO DE OUTROS PAISES

Nos Estados Unidos, durante muitos anos, podemos encontrar arraigado na administração o sistema de filiotismo. Conta-se, por exemplo, que em 1832 Marcy dizia no Senado de New York que "aos vencedores pertencem os despojos". Com isso queria ele dizer que os cargos públicos pertenciam aos vencedores e que, portanto, os partidários de grupos eleitorais deveriam ser aquinhoados com os melhores e mais bem pagos empregos. A vitória de qualquer partido seguia-se o período das chamadas "derrubadas". Não havia cargo público que não estivesse sujeito ao filiotismo dominante. Lincoln, por exemplo, dizia, um mês depois de assumir a presidência, que ele muito desejava ocupar-se com a solução dos problemas do sul dos Estados Unidos, mas que os caçadores de empregos lhe tomavam todo o tempo.

Não era possível a qualquer administração resistir ao "interêsse" dos cabos eleitorais e, assim, as partilhas deveriam ser feitas depois de cada eleição.

Durante vários anos, a grande nação americana sofreu o flagelo sem que se encontrasse uma solução moral para o caso. A situação assumiu tal gravidade que um presidente, procurando resolver o problema das "derrubadas" políticas, às quais se opunha, foi assassinado em julho de 1881 por um indivíduo que se dizia revoltado contra as injustiças da administração. Diz um autor que o assassinio de Garfield influiu decisivamente para que em 1883 se tivesse uma lei, pondo cõbro aos desmandos a que eram conduzidos os governos eleitos.

Estabeleceu-se, desde então, o que se chama sistema de mérito. Sem dúvida alguma, a sua implantação feriu muito prestígio político obtido pela "capacidade de empregar", e, por isso, certamente, haveria de ser combatido, como foi. Hoje, porém, o **merit-system** nos Estados Unidos é um verdadeiro fundamento da administração.

Igualmente na Inglaterra foi violenta e duradoura a luta contra o sistema a que se deu o nome de "patronage system". Iniciada a luta em 1830, só em 1855, graças ao vigor de Gladstone, foram conquistadas as primeiras vitórias. A luta deveria continuar e, hoje em dia, vencidos todos os obstáculos, a Inglaterra pode orgulhar-se de seu Serviço Cvil.

III — OS CONCURSOS NO BRASIL

No Brasil, os concursos também têm a sua história. Possivelmente semelhante à de outros países. Sempre houve tentativas para sua implantação sistemática. Tudo, porém, sem resultados. A máquina eleitoral montada pelos políticos exigia sempre compensações depois das "campanhas memoráveis". Houve, por várias vezes, concursos bem feitos, moralmente conduzidos e a que se seguiam nomeações dentro das classificações. Isso, porém, constituia exceção, porque a regra era não haver concurso.

Nessa passagem, não faremos a história dos concursos. Seria fastidioso. Vamos, apenas, tomar um Ministério, o da Fazenda, para verificar como evoluíram os concursos.

A primeira notícia de concurso, que ali achamos, data da Lei de 4 de outubro de 1831, que organizou o Tesouro Público Nacional. Nessa lei, o artigo 96 estabeleceu que não se admitiria, a partir de então, para o serviço da Fazenda, pessoa alguma, sinão por concurso em que se verificasse ter o pretendente conhecimentos dos princípios de gramática da lingua nacional e da escrituração por partidas dobradas e cálculo mercantil, unindo a isto boa letra, boa conduta moral e idade de vinte e um anos para cima. Os casados, em igualdade de circunstâncias, seriam preferidos aos solteiros.

Como se vê, exigia-se, sobretudo, gramática e escrituração e um pouco de cálculo mercantil. E esse fato tem a sua justificativa: não tínhamos escolas em número suficiente para dar aos homens uma preparação adequada. Qualquer exigência maior não teria exequibilidade.

Posteriormente, em 1850, a Lei 736 estabeleceu que "Ninguém seria nomeado para os Empregos das diversas estações do Tesouro e Tesourarias sem demonstrar, por meio de concurso, que sabia a gramática da lingua nacional e escrevê-la corretamente, os princípios da escrituração por partidas dobradas e a aritmética e suas aplicações, com especialidade à redução de moedas, pesos e medidas, o cálculo

de descontos e juros simples e compostos. Além disso, deveria ter boa letra, bom comportamento e idade de 18 anos completos. O concurso só poderia ter lugar entre os Praticantes e em igualdade de circunstâncias seriam preferidos os que soubessem línguas estrangeiras".

As instruções dessa lei, particularmente interessantes, foram baixadas pelo Decreto n. 744, de 18 de dezembro de 1850.

No seu artigo 2.º estabelecia que ninguém seria praticante sem mostrar, por meio de exame, possuir boa letra e que sabia ao menos os princípios da gramática nacional, as quatro espécies (**textual**), a teoria dos quebrados e frações decimais.

As instruções ainda salientavam preferências entre os candidatos que soubessem escrituração por partidas dobradas. Falava-se, então, em bancas examinadoras compostas de 3 membros, um de escrita e gramática e outro de aritmética para examinar as quatro espécies e teoria dos quebrados e frações decimais e o terceiro para examinar a prática de escrituração por partidas dobradas.

Ha minúcias muito sugestivas como esta: começará o exame pela escrita, ditando o examinador em voz alta e escrevendo o candidato alguma passagem de qualquer obra clássica. O que o candidato assim escrever será imediatamente apresentado ao Presidente, e depois ao examinador que poderá fazer as necessárias perguntas sobre as diversas partes da gramática.

O julgamento dos candidatos era também explicitamente orientado e as instruções procuravam proteger os examinadores contra as influências dos políticos do Império; "Findos os exames ficarão os examinadores sós e passarão a conferir entre si sobre a aprovação ou desaprovção de cada um dos candidatos; devendo dar por escrita o seu parecer sobre a capacidade de cada um deles, à vista das provas escritas e orais, com as razões em que fundamentarem o juízo que formam sem as notas de aprovação ou reprovação que derem". Alguma coisa, porém, se disfarçava no artigo 15, que vale a pena reproduzir: "Concorrendo diversos pretendentes a um mesmo lugar e obtendo todos ou mais de um igual aprovação, será escolhido o que por outras circunstâncias parecer preferível. Do mesmo modo se procederá, si for mais de um lugar que houver de preencher-se, e superior ao número deles o de candidatos igualmente habilitados".

Em 1859 expede-se um novo decreto, o de número 2.343, alterando o de 1850. Nele o concurso para a Fazenda ficou apenas para certos lugares. Um exemplo: "Para o lugar de Oficial Maior da Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda poderá ser nomeada qualquer pessoa, que para o exercer tenha as precisas habilitações: os lugares, porém, de 1.ºs Oficiais da mesma Secretaria serão dados por acesso aos 2.ºs Oficiais mais hábeis e zelosos pelo serviço, preferindo-se os mais antigos em igualdade de circunstâncias". O artigo 32, porém, estabeleceu o concurso e como condições de ingresso "boa letra e conhecimentos de gramática".

Já agora se fala em redação com acerto e regularidade de "qualquer peça oficial". Os bachareis do "Pedro II" ficaram isentos de concurso bem como os formados em ciências pelas faculdades e escolas do Império.

Houve em 1860 novo decreto sobre concursos. Já agora se fala em "amanuense", "escriturário", etc. As ma-

térias sobre que versaram as provas vêm mais discriminadas. Pede-se, por exemplo, em aritmética, aplicação ao comércio, redução a moedas, pesos e medidas, juros simples e compostos, câmbio e suas aplicações. A álgebra passou a existir mas somente até "equação do segundo grau". Pela primeira vez se fala em princípios gerais de geografia e história do Brasil e em tradução correta das línguas inglesa e francesa ou, pelo menos, da última.

A forma de julgamento também sofreu alterações porque esse decreto introduziu o sistema das bolas pretas e bolas brancas: "Terminados os exames, em ato sucessivo, a portas fechadas, os examinadores votarão por escrutínio secreto com esferas brancas e pretas sobre cada uma prova de cada matéria do exame. Recolhidos os votos em uma urna será esta aberta pelo Presidente do Concurso para verificar-se o seu resultado". "A totalidade de esferas brancas importará a nota de ótimo. O maior número igual de esferas brancas e pretas a de sofrível. A totalidade ou o maior número de esferas pretas a de reprovado".

Ainda em 1860, um novo decreto tratou dos concursos e pela primeira vez encontramos a "estatística" como matéria das provas. No mais, tudo igual aos regulamentos anteriores.

Em 1863, mais um decreto é baixado, mas as matérias continuam as mesmas. Apenas houve uma redistribuição de acôrdo com a natureza dos cargos.

Mas o regulamento do Império que nos parece mais bem traçado em matéria de concurso para o Ministério da Fazenda foi o expedido pelo Visconde de Ouro Preto em 1889, e esclarecido pelas admiráveis Instruções expedidas por Rui Barbosa. Este regulamento tem aspectos realmente interessantes e nele pela primeira vez aparece um programa organizado e explicitamente feito. Os programas de então recebiam o nome de "questionários" sobre os quais deveriam versar as provas. Exigem-se, por exemplo, "noções de direito público interno e externo, organização de leis políticas fundamentais, administrativas e fiscais". Exigem-se conhecimentos sobre as arrecadações das rendas públicas, distribuição, fiscalização das rendas, tarifas, organizações de alfândega, etc.

O julgamento tal como prescreviam as instruções era rigoroso. Estabelecia por exemplo: "na prova escrita o candidato tirará à sorte um dos pontos do programa, o qual será desenvolvido por todos que fizerem exame nesse dia, de modo claro e atendendo-se às disposições legais que regem a matéria. Cada citação falsa ou falta de citação será considerada como erro; o que cometer mais de 6 erros será inhabilitado; a prova que tiver de 4 a 6 erros tirará nota sofrível; a que tiver de um a 3 erros, boa". A nota ótima era reservada para os que não cometessem erro algum. Ainda mais, no julgamento deveriam "ser levados em conta a ortografia e a redação".

Hoje em dia, por exemplo, estranha-se que se fixe, para os concursos, limite máximo de idade. No entanto, nesse decreto ninguém poderia, com mais de 25 anos, ser admitido a concurso de primeira entrância. Não sabemos si essa exigência foi cumprida mas o fato é que ela estava na lei. Pelo exame dos dispositivos dessa lei tem-se a impressão de que havia muita tentativa de fraude ou anulação de concurso. Si não vejamos. Diz o artigo 17 — "A comissão exercerá a maior vigilância afim de que seja

mantida a regularidade do ato. Além das providências que, nesse intuito, entenda conveniente tomar, não permitirá:

- a) — que os concorrentes tragam consigo livros, papel ou qualquer objeto que lhes possa auxiliar nas provas escritas;
- b) — que se comuniquem com qualquer pessoa, ou saiam de seu lugar durante a prova escrita, salvo si for para dirigir-se ao examinador, precedendo permissão do presidente;
- c) — que qualquer pessoa se aproxime das mesas em que eles se acham.

IV — O CONCURSO NOS PROJETOS DE ESTATUTO

A análise dos projetos apresentados aos antigos Congressos Nacionais, para regularização das atividades de pessoal, levará, sem dúvida, à conclusão de que a solução adequada não viria, a despeito, muitas vezes, do idealismo de que se revestia a palavra dos relatores. E' que assuntos dessa ordem provocam nas assembléias reações muito complexas, difíceis de serem analisadas neste momento.

O primeiro projeto, o de **Justiniano de Serpa**, em 1907, parecia não admitir o valor da seleção como o recurso mais idôneo para a escolha dos servidores do Estado. Além de



“O candidato que, no correr do exame escrito, deixar o seu lugar para outro fim que não seja o mencionado no n. 2, do artigo antecedente, não poderá concluir a prova, e o que for encontrado cometendo fraude será retirado da sala, e perderá o direito de ser admitido em emprêgo de Fazenda”.

Como se pode verificar, o dispositivo das Instruções do D.A.S.P., que proíbe, por um ano, nova inscrição do candidato que fraudar, é extremamente benévolo à vista desta forma de punição.

Em 1910 são expedidos novos regulamentos de concurso para provimento da Fazenda. A aplicação dessas instruções é do conhecimento de todos e sobre elas não convém nos determos.

Apenas salientemos que se trata de um esforço isolado. Nunca houve esforço em conjunto, posto que reconhecida como necessário. E' que os políticos, em todos os tempos e em todas as épocas, sempre viram, no emprêgo público, a forma mais prática e cômoda de conseguir prestígio. Não era um fenômeno brasileiro: era universal.

não permitir a vitaliciedade, determinava, em seu art. 2.º, que as primeiras nomeações seriam feitas independentemente do concurso, salvo quanto às disciplinas especiais exigidas em cada repartição. Exigia, porém, que os pretendentes apresentassem “certificados de exames das matérias indicadas nos regulamentos, prestados em estabelecimentos públicos de ensino, federais ou equiparados”.

Mas essa restrição de nada valeria, porque poucos eram os estabelecimentos de ensino que então funcionavam e a política partidária, si o projeto se transformasse em lei, sempre procuraria encontrar recursos adequados para exceções.

Depois desse projeto veio o de **Graco Cardoso**, quatro anos mais tarde, admitindo, porém, o concurso.

No artigo 3.º, prescrevia ele como requisito fundamental para que alguém adquirisse a qualidade de funcionário público federal, a aprovação em concurso, em que o candidato provasse “a cultura inicial, literária ou literária e técnica, indispensável à função “que fosse exercer. Ainda mais: o projeto exigia obediência rigorosa à classificação final (art. 5.º).

O Congresso não considerou também o trabalho e o projeto n. 77 ficou esquecido nos arquivos da Comissão.

Retomando em 1913 o assunto, **Moniz Sodré** procurou traçar o esboço de um Estatuto no qual o concurso fôsse uma das pedras fundamentais. Na extensa e erudita justificativa com que apresentou o projeto, combatia êle o filhotismo político com estas veementes expressões:

"E' mister que se acabe com êste regime corruptor e deprimente do favoritismo, segundo o qual os cargos públicos não se adquirem pelo mérito pessoal, nem são o prêmio dos que dão provas de idoneidade moral, de inteligência e de atividade, mas cabem aos que conseguem a proteção do Governô, não raro, após terem feito, como dizia Steeg, "o gracioso ornamento das ante-câmaras ministeriais", onde perdem, muitas vezes, os melindres do brio, habituando-se às misérias da adulação, aos manejos da intriga ou às perfídias da calúnia, como meio de afastar competidores e conseguir o triunfo das suas pretensões".

E mais adiante:

"mas os males, entre nós, não ficam só circunscritos às nomeações e aos acessos. As demissões, o que é muito mais grave, são também feitas ao sabor das paixões políticas e interesses partidários, sem outro intuito sinão o de perseguir adversários ou abrir claros ou vagas para satisfazerem-se as exigências do filhotismo e da cobiça insaciavel dos exploradores do Governô. Daí a dispensa em globo, por vezes, de funcionários que, ainda mesmo incompetentes ao serem nomeados, já haviam, no entanto, adquirido provavelmente as necessárias habilitações com o traquejo obrigatório de individuos inteiramente inhâbeis e cegos para o serviço e que, algum tempo depois, quando afeitos às exigências do ofício, não tardarão a ter a mesma sorte, perdendo o respectivos lugares, afim de ser satisfeita e acomodada a nova chusma de protegidos ineptos que, com a sua manifesta incapacidade e completa inexperiência, vão desservir o Estado, graças simplesmente aos efeitos da influência nefasta e criminosa dos poderosos do dia".

As palavras do antigo parlamentar não foram ouvidas. O representante do povo, ao procurar defender os interesses da coletividade, não encontrou o apóio dos demais representantes do povo e o projeto, seguindo o mesmo destino comum, foi apenas um documento a mais com que se enriqueceu o arquivo do Congresso.

Um ano depois, em 1914, o deputado **Camilo de Holanda** apresenta o projeto 212 estabelecendo que "Ninguém poderia ser nomeado para qualquer cargo de funcionalismo público, desde o mais ínfimo, sem saber ler, escrever e contar".

Assim, saber a um tempo, "ler, escrever e contar" seria a condição fundamental para ingresso em qualquer cargo. . . Saber ler, escrever e contar, era, igualmente, naquela época, condição fundamental para que alguém aspirasse ao título de eleitor. E êsse título, quasi sempre constituiu o "abre-te, Sésamo" dos postos da administração.

Em 1916, o Governô expediu um decreto no qual estabeleceu o concurso como condição necessária. A cada repartição ou serviço caberia o encargo da realização, de acôrdo com o que fôsse fixado nos regulamentos. Tudo ficou sem obedecer a qualquer plano; cada Chefe de Serviço realizaria o concurso como melhor lhe aprobevesse.

A execução da medida decretada só entraria em vigor depois de aprovada pelo Congresso: "O presente decreto só entrará em vigor depois de aprovado pelo Congresso Nacional" (art. 99). O Congresso, porém, nunca se interessou em conhecer do decreto, expedido, sem dúvida, nesse momento em que o executivo julgou ter forças para moralizar o ingresso nos postos do funcionalismo.

Em 1922, a Comissão nomeada pelo Presidente **Epitácio Pessoa** repetiu a panacéia do projeto de 1914; saber ler, escrever e contar era a condição para o "desempenho de qualquer função pública".

Em 1929, uma outra Comissão organizou o projeto n. 425, no qual o concurso seria sempre indispensavel. Mas o projeto não conseguiu atrair a atenção dos representantes dos interesses da coletividade. Tudo em vão.

Todavia, êsses projetos tinham um erro original: cada serviço ou repartição realizaria os concursos dentro das normas variáveis que fixasse. Não haveria, portanto, unidade de planejamento e execução, tão necessária a serviços dessa natureza.

E' certo que muitos concursos, ainda nesse regime, foram realizados dentro dos mais sãos princípios de moralidade e de justiça. Essas exceções, porém, não invalidam a tese.

As tentativas de moralização não tiveram resultados práticos gerais. Ante-projetos, projetos, comissões, pareceres, pedidos de vista, emendas, substitutivos, tudo, enfim, foi trabalho em pura perda.

Os critérios gerais, única forma possivel para uma sadia política de pessoal, só poderiam vir com uma remodelação de quadros e carreiras do funcionalismo. Foi o que ocorreu com a Lei n. 284, marco inicial do movimento de reorganização administrativa que não devia mais deter-se.

A criação do D.A.S.P., quasi dois anos depois, viria dar corpo ao órgão que pudesse centralizar todo o movimento, em continuação à obra iniciada pelo C.F.S.P.C., ao qual coube realizar os primeiros concursos, nessas novas bases.

De então para cá, longo foi o caminho percorrido. Longo em execução e no próprio estudo técnico dos processos de seleção, que iremos agora considerar, de maioria resumida.

V — SELEÇÃO E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Concurso significa seleção. Seleção pressupõe diferenciação de hierarquia de individuos, pela verificação das capacidades que cada um possa apresentar.

Foi, sem dúvida, o desenvolvimento das pesquisas no campo da biologia e da psicologia, de um lado e, de outro, a sistematização dos estudos de estatística, que possibilitaram a determinação do grau das diferenças individuais.

E' importante salientar êste fato, porque a sua compreensão redime de muitas culpas administradores e políticos de outrora.

Será curioso, também, dizer que o interesse mais acentado pelo estudo das diferenças individuais começou depois que os astrônomos verificaram erros em suas observações. O problema nasceu do jôgo de estrelas. . . De um para outro observador havia sempre diferença de tempo no registro da

passagem de uma estrela pelo **fio de cabelo**, posto em uma das lentes do telescópio.

Foi, na Inglaterra, em 1795, que Maskelyne (1732-1811), astrônomo do Observatório Real de Greenwich, verificou, pela primeira vez, inexatidões nos registos feitos por si e seu assistente. Julgando-o incapaz, despediu-o, e o relato do incidente foi feito pelo próprio Maskelyne no "Greenwich Astronomical Observations".

Lindenaid relatando, mais tarde, o fato na Alemanha, despertou a atenção de Bessel (1784-1846), astrônomo alemão, que procurou estudar as causas dos "erros". Conhecedor da fórmula de Gauss para determinar "erros individuais", levou a efeito várias investigações sobre as "diferenças de registos" de um grande número de observadores. Formulou a hipótese de haver em toda observação um **erro pessoal**, e, em 1822, publicando os primeiros resultados de suas pesquisas, concluiu pela existência de uma **diferença individual** ou pessoal em qualquer observação. A esse "erro" de observação, variável de indivíduo para indivíduo, deu o nome de **equação pessoal**.

No entanto, esses trabalhos, que buscaram conhecer o "erro", bem como outros feitos até 1856, não conseguiram determinar sinão o "erro relativo". Era um observador, com a sua equação pessoal, verificando a equação pessoal de um outro. Haveria sempre presente um erro experimental. Somente nos meados do século XIX, é que se chegou ao sistema cronográfico de registrar eletricamente essa diferença. Por essa mesma época floresciam os trabalhos e pesquisas em outros ramos do conhecimento. Mudava-se, por exemplo, a orientação do terreno da psicologia; de estudo racional passou a experimental. Não relataremos aqui como se deu essa transformação; apenas lembraremos os trabalhos de Wundt e de seus discípulos e continuadores. Leipzig tornara-se a Meca da psicologia; os grandes psicólogos dos Estados Unidos, da Inglaterra e da França foram buscar com o mestre alemão os ensinamentos para a continuação de seus trabalhos. Dentre eles assinalaremos Cattell que desde o início se rebelou e afirmou ser irreal qualquer psicologia que não buscasse no estudo das "diferenças individuais" a razão de sua existência. É impossível igualmente deixar de assinalar Galton cujos trabalhos representam a primeira grande contribuição para a análise científica das variações individuais.

Ao lado disso, nas fábricas, para cada tipo de trabalho, havia necessidade cada vez mais de homens que apresentassem certas características. A verificação científica dessas características, dessas **diferenças** era tarefa que se apresentava aos psicologistas. Desde logo, pequenas provas foram organizadas; experimentações de todo o gênero apareceram e a tarefa apresentada ha pouco mais de quarenta anos estava em parte resolvida.

É pacífico que não se pode fazer seleção profissional sem os subsídios da psicologia e da estatística. Em 1905, por exemplo, Lahy fez um estudo sobre a seleção das datilógrafas. Em 1910, novamente repete a experiência. O mais direto estudo, porém, para o desenvolvimento da pesquisa sistemática neste terreno, é devido a Münsterberg, então diretor do Laboratório de Psicologia da Universidade de Harvard. Foi esse psicólogo quem primeiro formulou os problemas e o programa da psicologia profissional e sugeriu experimentações para aplicação do novo conhecimento. No

programa de Münsterberg encontramos sugestões para medida da adaptação humana às tarefas profissionais. Organizou ele uma série de testes afim de verificar entre vários indivíduos aqueles que pudessem mais facilmente se adaptar ao trabalho. Por sugestão da "American Labor Legislation Association" empreendeu uma investigação sobre as causas psicológicas dos acidentes de bondes e, no laboratório, organizou um grupo de testes com os quais procurava medir as capacidades especiais necessárias aos motorneiros. Em 1912, Agostino Gemelli inicia na Itália a seleção de aviadores. Em 1913, nos Estados Unidos, Pintner e Thorndike, fizeram várias experimentações sobre a seleção para empregos.

De 1916 a 1918, os Estados Unidos empreenderam a maior seleção de pessoal de que temos notícia na história. Formou-se, então, uma comissão de psicólogos, médicos, chefes de serviço, enfim, toda uma equipe para fazer a seleção do pessoal para o exército norte americano. Um milhão, cento e noventa mil homens foram submetidos a provas.

Depois da guerra, sobretudo, por uma questão de produção e de conquista de mercados, houve grande esforço e ainda mais se desenvolveram os estudos e pesquisas relativas à seleção.

Em 1927, na Europa, já existiam cerca de 300 institutos exclusivamente destinados à orientação e seleção profissional.

No Brasil só agora há uma consciência de que não é possível retardar mais a solução desses problemas. É bem verdade que não podemos silenciar as tentativas a respeito, como sejam as do Centro de Seleção de São Paulo na Estrada de Ferro Sorocabana, a de seleção dos aviadores militares, iniciada no Laboratório do Engenho de Dentro, a seleção do pessoal do Instituto dos Industriários e do Instituto de Resseguros do Brasil.

VI — SELEÇÃO E ANÁLISE DA PROFISSÃO

Sem a análise da profissão considerada, a seleção de pessoal não se fará dentro do rigor técnico necessário. Não quer isso dizer, todavia, que sejamos obrigados a retomar a análise sempre que desejarmos fazer um concurso. O que se quer salientar é que o conhecimento da profissão nos seus diferentes aspectos é condição fundamental. Deixamos de fazer o estudo das várias técnicas de análise porque não só fugiríamos ao assunto principal, como também a escassez do tempo não nos permite. Digamos, porém, que o conhecimento da profissão inclui:

- a) — o estudo das operações do trabalho, movimentos necessários, posições, máquinas, ferramentas, enfim, tudo que com o trabalhador participe do trabalho;
- b) — as condições econômicas, isto é, melhorar o desenvolvimento ou decadência da profissão, possibilidades de colocações, duração da aprendizagem, possibilidades de promoções, enfim, a vida econômica da profissão ou seja, o **mercado de trabalho**;
- c) — análise psicológica do trabalho; inteligência, aptidões e conhecimentos indispensáveis ao exercício da profissão;
- d) — contra-indicações do ponto de vista médico.

Por outro lado, devemos ter sempre presente uma classificação das profissões, por seus diferentes níveis ou ao menos um esquema de trabalho que nos facilite situar as atividades da profissão.

Várias classificações têm sido tentadas, todas elas, porém, refletem a orientação pessoal de seu autor. São exemplos as de Lippman, Mira, Baumgarten, Piorkowski.

A d'este último psicólogo concebe as profissões divididas em dois grandes grupos. No primeiro grupo estão as não qualificadas, e para as quais bastará um mínimo de inteligência geral. Essas profissões não exigem qualquer aptidão especial, aprendizagem ou formação propriamente dita.

No segundo grupo, denominado de profissões qualificadas, esse autor encontra três variedades:

- a) — **profissões especializadas**, que exigem, apenas, um limitado número de capacidades psico-físicas, resistência à fadiga e um nível baixo de inteligência geral;
- b) — **profissões intermediárias**, que exigem, certo nível de inteligência geral e capacidades especializadas combinadas com reações mecânicas. Nesse grupo incluem-se os datilógrafos, empregados de secretaria, etc. Julgamos que aí se possa encontrar um sub-grupo de **profissões de passagem**, isto é, profissões que conduzem a outras profissões;
- c) — **profissões superiores**, que exigem alto nível de desenvolvimento mental e qualificação profissional.

Uma outra classificação a que não podemos deixar de aludir é a proposta por Spielman e Burt, em virtude de procurar situar as profissões segundo os diferentes níveis de inteligência. Segundo esses psicólogos ingleses, as profissões podem ser grupadas em oito classes, admitindo cada uma delas níveis de formação. Baseia-se o trabalho nas pesquisas americanas e nos trabalhos do Instituto de Psicologia Industrial de Londres. O interesse dessa classificação para nós está em que as profissões do Serviço Civil inglês aí são encontradas.

Segundo os estudos que vem realizando o I.N.E.P. em colaboração com o D.A.S.P., temos elementos para declarar que em breve ser-nos-á possível estabelecer uma classificação considerando as profissões e funções de nosso Serviço Civil. Estudos dessa natureza não podem ser improvisados. Exigem investigações pacientes e cuidadosas, que não podem ser realizadas em prazos curtos. A experiência brasileira em seleção é de data muito recente. Quer-nos parecer, porém, que já se vai encontrando nela o esforço para atender a uma orientação baseada nos melhores elementos.

VII — SELEÇÃO E ANÁLISE DO INDIVÍDUO

Chegamos, agora, ao ponto mais delicado — as técnicas para conhecimento do indivíduo. Da idoneidade do emprego dessas diversas técnicas e do valor de cada uma resultará, sem dúvida, a boa seleção.

Começemos, por exemplo, pela **entrevista** com o candidato ao emprego. Na entrevista podemos distinguir dois tipos. No primeiro, o entrevistador, depois da conversa, fará o julgamento. No segundo, ha um interrogatório dirigido.

Qualquer dos dois tipos tem graves defeitos e ambos não são aconselháveis sinão em determinados casos de seleção e assim mesmo como recursos supletivos.

Sobre a entrevista, ha uma experiência clássica. Harry Hollingworth procurando verificar o valer da entrevista, pediu que um grupo de chefes entrevistasse 60 candidatos ao mesmo posto. Cada chefe deveria fazer a sua lista na ordem de classificação. O resultado foi o seguinte: um candidato obteve nas várias listas o 1.º, o 2.º, o 53.º e o 57.º lugares. O candidato que obteve melhores classificações recebeu colocações que iam do 2.º ao 36.º. Os piores classificados obtiveram colocações do 6.º ao 57.º.

Como se verifica, os resultados foram os mesmos que seriam conseguidos si tivessem sido colocados os nomes numa urna e retirados à sorte.

Técnicas que conduzem a resultados semelhantes existem muitas. Ha autores que admitem a seleção, pela "fotografia", pela "escrita", enfim, pela consideração de um sem número de elementos que não podem ser aceitos como científicos. Exemplo típico é o da técnica de Miss Blackford. Segundo essa autora, o tipo louro se desenvolveu nos áspersos climas frios, e o tipo moreno, nos climas tórridos onde a vida é facil.

Logo, para ela, o tipo louro terá sempre qualidades positivas, dinâmicas; terá iniciativa, será ativo, amante da variedade, enfim, como na canção do carnaval — "o tipo louro vale um tesouro". Enquanto isso, o tipo moreno tem sempre qualidades negativas. Acontece, porém, que algum moreno procurou verificar a experiência da loura Miss Blackford, e o resultado foi para a sua teoria o mais desastroso: 64% dos morenos examinados tinham traços louros em grau igual aos dos próprios louros e vice-versa.

Deixemos de parte esses recursos de análises e vejamos os que são mais empregados à vista dos resultados probantes que têm apresentado.

Sanidade e capacidade física

Recomenda a boa técnica os exames de sanidade e de capacidade física como ponto fundamental na seleção.

Por essas provas, verificam-se condições de duas ordens: as de **sanidade geral** ou boa saúde, e as de **aptidão física**, para a profissão ou carreira desejada. As primeiras são gerais para todos os concursos. O ingresso no serviço público exige ausência de afecções graves ou de predisposições para certas moléstias. Si o candidato é portador de moléstia grave, mesmo em estado inicial (tuberculose, lepra, neoplasia maligna, cancer, sífilis nervosa, etc) é desde logo eliminado. E neste ponto, o Serviço de Biometria Médica do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, vem prestando relevantes serviços, efetuando, por cuidadosos exames, **diagnósticos precoces**, isto é, esclarecendo a muitos candidatos, que se julgam em saúde perfeita, o seu estado real.

Para cada concurso, em especial, exigem-se depois, condições também especiais, relativamente à ausência de **contra-indicações** para o exercício da profissão ou carreira pretendida. Assim, um candidato a **Desenhista** pode ter excelente saúde. Mas, si acaso, apresenta grande deficiência de **visão**, é excluído por esta razão especial. Está claro que esse mesmo candidato poderá pretender ser funcionário público, em

outra carreira, para a qual a deficiência de visão não se apresenta como contra-indicação.

As **contra-indicações** são sempre diversas, segundo cada carreira, o que quer dizer que um candidato pode apresentar contra-indicação para uma e não para outra. É mesmo do desejo da administração encaminhar e aproveitar, em certos serviços, pessoas que, em virtude de defeitos físicos ou deficiência de certas funções, apresentando, no entanto, cultura e aptidão para determinados trabalhos, não possam encontrar facilmente colocação no comércio ou na indústria. Já algumas provas de habilitação foram abertas, pelo D.A.S.P., para candidatos cegos, por exemplo. Estudos para certas carreiras estão sendo feitos, neste particular, bem como o das **contra-indicações gerais** para cada uma das carreiras, os quais serão oportunamente dados a público, para orientação dos candidatos.

Provas psicológicas

As pessoas menos familiarizadas com estes assuntos parecerá inútil o emprêgo de provas de inteligência e de aptidão na seleção de pessoal. Bastariam provas de conhecimentos, dizem. O problema é que os resultados de pesquisas no terreno científico nem sempre estão ao alcance dos leigos.

Na verdade, o emprego de provas deste tipo é da maior importância e os resultados que apresentam, tanto aqui como no estrangeiro, sobre milhares de candidatos, convencem a qualquer.

O que se torna imprescindível é que a organização dessas provas seja cercada de todos os cuidados exigidos pela boa técnica. Como bem observou Laird, muita gente admite que provas psicológicas sejam perguntas como estas:

"Anatole France é uma cidade de veraneio, um país ou um homem?"

"Mozart foi violinista ou cavalo de corridas?"

Isso, porém, não é teste psicológico. Justamente dessa falsa noção de teste psicológico partiram as críticas de origem popular.

Na verdade, o teste psicológico tem técnica de construção assentada. Ele surge depois de vários estudos e observações. O julgamento para habilitação ou inhabilitação não é igualmente arbitrário. Depende do conjunto de qualidades que o próprio grupo examinado possa revelar. Nas provas de inteligência, por exemplo, a exclusão se verifica em relação a um nível mínimo de capacidade, isto é, abaixo do qual é lícito supor que os candidatos à profissão não a possam exercer com eficiência. A proporção dos inhabilitados, nessas provas, não se afasta de 16 a 18% do número total de candidatos. As provas referidas não apresentam "charadas" ou "adivinhas"; apresentam apenas questões graduadas e psicologicamente feitas.

Também o mesmo se aplica às provas de aptidão com auxílio das quais procuramos afastar os indivíduos que apresentam **contra-indicações** para o exercício da função.

Sobre a eficiência das provas, muito se pode dizer. Diria, por exemplo, que os melhores trabalhadores apresentam os melhores resultados. Vejamos, dentre centenas que podemos citar, este caso expressivo, relatado por Wadsworth:

"Os gerentes de uma grande empresa, que nada sabiam dos resultados dos testes, classificaram o seu pessoal pela ordem da eficiência no serviço. A classificação de acordo com os testes foi então comparada com a classificação dos gerentes em 733 casos. Em 63 por cento dos casos, a ordem de classificação foi idêntica. Em 20 por cento mais, as classificações divergiam apenas de um lugar. Por exemplo, "o terceiro lugar nos resultados dos testes" em vez de ser "terceiro lugar" na lista de eficiência era o "quarto". Embora o acôrdo não fôsse completo, houve duas indicações expressivas. Uma delas foi que os gerentes, que nada sabiam dos resultados dos testes, reconheceram quasi sempre as mesmas diferenças de habilidade dos trabalhadores indicados pelos resultados dos seus testes de inteligência. A outra foi uma "orientação de eficiência" baseada nos resultados dos testes. Dentro de limites aceitáveis, os melhores trabalhadores foram em geral aqueles que tinham resultados mais altos em testes. As exceções se situaram quasi invariavelmente em casos de resultados excepcionalmente altos ou baixos, além dos limites ótimos para a profissão".

O emprêgo de provas psicológicas excessivamente analíticas não é aconselhável. Modernamente, já se restringe o seu uso. Giese, aliás, nos adverte de que é necessário não apelar em demasia para os métodos analíticos:

"Têm fracassado, quasi sempre, os métodos que dão mais valor, dentro da orientação teórica da psicologia primitiva, aos **exames** elementares dos **sentidos**; **primeiro**, porque a sensibilidade por si mesma tem uma importância secundária; só raramente, em problemas especiais, chega a ter algum valor; **segundo**, porque precisamente na esfera dos sentidos (golpe de vista, senso cromático) é onde, sem dúvida, influe consideravelmente o exercício, a prática; **terceiro**, porque se perdem os conjuntos de estrutura psicologicamente fundamentais do examinando".

Sobre as provas analíticas em seleção outra também não é a opinião de um dos maiores especialistas em seleção, o padre Agostino Gemelli. De fato, mostra ele que as provas analíticas são mais apropriadas para a orientação profissional e que para a seleção devem ser usadas "provas análogas" nas quais as operações fundamentais são reproduzidas.

Emprega-se também frequentes vezes a aparelhagem de laboratório para exame psicológico dos indivíduos com resultados probantes. É preciso, porém, que o uso de aparelhos seja feito por psicólogos, porque do contrário poder-se à chegar a uma visão deformada do fenômeno. Os aparelhos apenas registram; a interpretação é do psicólogo. Porque do contrário, seguindo-se o raciocínio muitas vezes simplista de que na aparelhagem está a verdadeira seleção, concluiríamos serem os fabricantes de aparelhos os melhores selecionadores... Na verdade, os melhores médicos não são os manipuladores de remédios.

A verificação dos conhecimentos

A seleção visa pôr "o homem devido no lugar devido". As provas de saúde, de inteligência ou de aptidão, excluem de um modo geral, tendo em vista as **contra-indicações**. Dizem: "estes não servem". Dos restantes, porém, quais os que melhor servirão... Ora, é claro, dentre os que possuem os requisitos de saúde, inteligência e aptidão, servirão

melhor os que possuem mais conhecimentos e melhor qualificação profissional.

Na verdade, todas as profissões ou ofícios, por mais elementares que sejam, exigem, para satisfatório desempenho, uma certa aprendizagem. Isto é, durante um período mais ou menos longo, o indivíduo deve exercitar-se em atividades inerentes ao exercício da profissão, ou procurará adquirir certa soma de conhecimentos imprescindíveis ao desempenho da atividade. Exemplifiquemos. Si alguém de-sejar seguir a profissão de motorista, além de apresentar condições de ordem psico-fisiológica indispensáveis, necessitará adquirir o "manejo da direção" e conhecimentos sobre motores, máquinas, e, ainda, assenhorar-se das regras e normas de trânsito.

As condições de ordem psico-fisiológica não são adquiridas pelo exercício. Existem no indivíduo e poderão, mediante certas provas típicas, ser reveladas. A verificação dos conhecimentos é feita com o emprego de outras provas, organizadas segundo técnica assentada e quasi que universalmente aceita.

Como tem sido tentada a verificação dos conhecimentos e de que meios se tem lançado mão para avaliá-los?

O primeiro tipo de exame parece ter sido empregado pela primeira vez por Bentley, provavelmente em 1702, no Trinity College, em Cambridge. Os exames práticos foram empregados nas Universidades medievais, principalmente nos assuntos de medicina. Os Jesuítas, por exemplo, empregavam, no século XVI, exames práticos e orais cuidadosamente preparados.

Todavia, o exame, em sua forma moderna, é um desenvolvimento do século 18. O primeiro de que temos notícia foi o "Mathematical Tripos", instituído em 1747. Antes dele, o que dava qualificação individual para o grau era a residência por 4 anos na Universidade. O primeiro Tripos modificou essa ordem das cousas.

Em 1772, o Reitor do St. John College, em Cambridge, estabeleceu exames.

Antes dos fins do século XVIII os exames foram introduzidos na "Christ Church" por Cyril Jackson e, em 1795, o College Oriel começou a eleger candidatos para a sua sociedade somente pelos resultados dos exames.

Em 1824, em Cambridge, estabeleceu-se o "Classical Tripos" e a esse exame só poderiam concorrer os que houvessem logrado passar pelo "Mathematical Tripos". O Tripos de Educação Moral e o das Ciências só vieram depois de 1851.

Oxford reorganizou por essa época os seus exames e estabeleceu o tipo denominado "Moderations", espécie de provas parciais de suficiência, no meio do curso. A partir de então, tanto em Oxford como em Cambridge, os exames tornaram-se obrigatórios.

Na Inglaterra, no século passado, por exemplo, vigorou um pernicioso processo de exames para verificação do rendimento escolar. Uma autoridade do Estado comparecia e verificava por meio de provas a qualidade do progresso dos alunos. Isso fornecia dados para pagamento de "subvenções às escolas elementares".

Nos Estados Unidos há, desde 1871, uma tendência para substituir os exames pelo sistema de créditos introduzido pela

pela primeira vez na Universidade de Michigan. A despeito de largamente aplicado, tem sido muito combatido esse processo.

Um pioneiro esquecido da verificação objetiva dos resultados é o rev. George Fisher (1864) — O trabalho desse educador não tem sido suficientemente considerado. Alguns autores americanos, como Thorndike, julgam que a sua experiência nenhuma influência exerceu nas tentativas dos fins do século passado.

O trabalho de Fisher, porém, representa um grande passo: substituiu-se o arbitrio subjetivo pela gradação objetiva. Realmente, procurando julgar melhor os trabalhos de seus alunos, organizou o seu "scale-book" no qual se encontravam vários espécimens de trabalhos dos alunos, aos quais eram atribuídos valores indicadores dos vários graus de eficiência. Essas amostras foram usadas como padrões e com auxílio dos quais se podia graduar o trabalho apresentado.

Segundo Trabue, a tentativa do mestre escola inglês está rigorosamente de acordo com o que se faz modernamente em medidas educacionais.

Rice é, porém, sem dúvida, a principal figura na reação contra os métodos clássicos e excessivamente subjetivos de avaliar o rendimento do trabalho. E o que muito contribuiu para esse fato, foi realmente a influência recebida em Leipzig quando trabalhou em companhia de outros psicólogos e educadores sobre a direção de Wundt, então o grande animador do movimento de renovação da psicologia nos fins do século passado. De fato, ao regressar dos estudos que empreendera, Rice admitiu que os métodos objetivos empregados pelos cientistas em outros ramos da atividade humana poderiam ser perfeitamente aplicados aos estudos e pesquisas educacionais.

Como Superintendente das Escolas de Maryland, no Estado de Baltimore, procurou aplicar recursos objetivos afim de comparar os resultados do ensino nas escolas que empregavam diferentes processos de trabalho. A experimentação que tentou na época, não foi resultado de simples capricho, mas nasceu da profunda influência que sobre ela exerciam os trabalhos científicos em outros setores.

Thorndike é, igualmente, um outro renovador. Inicia os seus trabalhos grandemente influenciado por Cattell, e, em 1910, publica a primeira escala de caligrafia, cientificamente organizada.

Outros autores poderiam ser citados, como Stone, Courtis, Mc Call. Seria fastidioso porque não são os nomes que estabelecem a confiança; são os resultados dos trabalhos que empreendem.

Hoje, em quasi todos os países, é ponto pacífico que a verificação dos conhecimentos deve ser feita com o emprego de recursos objetivos.

O exame, entre nós, é uma instituição que necessita passar por ampla reforma, para que possa servir realmente como instrumento de diferenciação dos indivíduos. Salvo algumas exceções, o que temos feito nessa questão é perpetuar a forma clássica da dissertação e das três questões nas provas escritas, quando não nos limitamos a aceitar os resultados de provas orais, realizadas e julgadas numa base exclusivamente de opiniões subjetivas.

É tempo, porém, de dirigirem os administradores a atenção para esse problema, fonte de numerosas e irreparáveis injustiças para não falarmos das proteções que a forma clássica de exames pode permitir.

O defeito não está apenas na forma de conduzir os trabalhos de exame. Há problemas de ordem psicológica a serem apreciados. A nota ou grau não depende apenas do valor intrínseco ou extrínseco da prova. Varia, quase sempre, com as condições momentâneas do julgador.

Reconhecendo os defeitos da prova escrita tradicional, os autores vêm desde os fins do século passado procurando não só aperfeiçoar os critérios de julgamento, por meio de esquemas preparados de antemão, como organizando provas em que a matéria é dividida em seus pontos fundamentais e acessórios depois do que são formuladas numerosas questões e cujas respostas não serão passíveis de discussão. Infelizmente, para verificação da capacidade dos indivíduos em certas disciplinas ainda não foi possível encontrar um substitutivo vantajoso da prova que denominamos do tipo clássico. No concurso para o Instituto dos Industriários, tivemos ocasião de empregar provas objetivas para a seleção do pessoal, graças à confiança de João Carlos Vital, a quem tanto deve a instituição do sistema do mérito no Brasil.

O Presidente da Comissão Organizadora assim se expressa em seu relatório sobre o resultado dos trabalhos: "Autoridades de renome no ensino, no Rio de Janeiro e em São Paulo, foram unânimes em reconhecer que, na verdade, nenhum outro processo permitiria a justa medida do avultado número de concorrentes distribuídos no território nacional. Nunca se poderia obter padrão exatamente igual, e um critério de julgamento rigorosamente idêntico, se não houvesse unidade absoluta na elaboração das questões e se essas não fossem redigidas de modo a apresentar uma única resposta ou solução, transformando o julgamento em uma simples contagem de pontos". A experiência foi realizada entre nós. O Instituto dos Industriários exalta a excelência do pessoal selecionado por essa forma. Moços selecionados por meio de provas aparentemente muito simples, estão hoje ocupando, graças à capacidade demonstrada nelas e confirmada no trabalho, os postos mais altos da administração daquele organismo paraestatal.

São hoje inumeráveis os trabalhos que demonstram à sociedade a excelência das provas objetivas e as deficiências das provas do tipo clássico.

As primeiras pesquisas que procuraram demonstrar que as notas atribuídas às mesmas provas escritas, feitas em estido clássico, variavam conforme o julgador, são devidas a Starch e Elliot, ao submeterem a diferentes professores as mesmas provas escritas para que as julgassem. Uma prova escrita de inglês foi submetida a 142 professores de inglês, e observou-se uma variação de notas de 50 a 98 pontos. Ainda mais, 79 dos professores, ou sejam mais de 50% deles, deram nota acima de oitenta, ao passo que os restantes, de 50 a 79. Variação mais probante da falta de objetividade no julgamento se verificou com uma prova de Geometria julgada por 115 professores de matemática. De acordo com o que se diz as provas de matemática são geralmente mais fáceis de julgar do que outras provas, pois se trata nelas de valor numérico e de marcha de cálculo mais uniforme. O que se verificou, porém, com o julgamento da mesma prova por

esses 115 professores foi que a graduação variou de maneira inesperada. Realmente as notas para a mesma prova se distribuíram de 28 a 92 pontos.

A experiência não parou nessas duas disciplinas. Também uma prova de História foi submetida ao julgamento de 70 professores de História e a variação de notas foi de 43 a 90 pontos.

Ora, essas experiências nos mostram que o julgamento de prova de Matemática, aparentemente fácil de graduar, é tão falho quanto o de História. O mal, portanto, não está na disciplina mas na falta de padrões objetivos.

Pesquisas semelhantes foram realizadas, na França, por Laugier, Piéron, Weinberg e outros; na Bélgica, por Decroly e Buyse. Não será preciso trazer outros nomes e outras pesquisas, porque os resultados de experiências dessa natureza podem ser verificados a qualquer momento, sem necessidade de aparelhagem ou material custoso.

Na França, há pouco mais de dez anos, chegou-se a criar um novo termo para designar a técnica de examinar. A expressão é "docimologia", e o "Bulletin" do I.N.O.P. dispõe de uma secção especializada, sob o título de "Cronica docimológica".

Infelizmente, em nosso meio, as novas técnicas de exames vêm encontrando natural resistência criada pelo comodismo ou falta de informação adequada.

Ha, porém, críticas fundadas; restrições que têm merecido o exame atento dos que se propõem a esse movimento de renovação. Essas críticas e essas restrições não são as que dominam a crença popular. São de ordem científica e, portanto, só nesse terreno podem merecer exame.

As críticas que frequentemente temos ocasião de ouvir, no maior número de vezes, partem de pessoas que jamais se abalçaram a pensar no problema ou desejaram empregar alguns instantes na leitura de livro que ao menos vulgarize o assunto. Certa vez, um respeitável personagem combatia os novos processos de exame. Perguntei-lhe, a certa altura, se já havia visto uma prova organizada por essa forma. Respondeu-me que não. E diante da resposta não seria possível convencer o meu opositor. Assim é, na maioria dos casos.

A prova realizada em condições objetivas, pode ter defeitos ainda de todo irremovíveis. É obra humana, e, portanto, em aperfeiçoamento constante. O facho de luz do homem das cavernas, igualmente, tinha defeitos. Não poderia, porém, ser abandonado, porque era um instrumento de ação. Sua intensidade não poderia igualar-se à da luz do sol. Mas auxiliava o homem a agir. A tocha evoluiu, aperfeiçoada pelo homem.

Assim, também, as provas subjetivas não mediam rigorosamente mas auxiliavam o homem a avaliar grosseiramente. Elas evoluíram, embora ainda não possam traduzir a realidade. Em sua feição moderna, representam nova etapa na evolução dos processos de medir as capacidades humanas. A prova objetiva, portanto, é um instrumento de trabalho: apresenta defeitos. As suas qualidades, todavia, superam esses defeitos e restrições. Sua evolução e aperfeiçoamento constantes mostram que esse instrumento não pode nem deve ser abandonado, pelo menos enquanto os seus críticos não derem, como esperamos, um substitutivo mais idôneo.

Todavia, é mister que se não confundam testes, provas realizadas em condições objetivas, com "charadas", "adivi-

nhas" ou "quebra-cabeças" que frequentemente aparecem em muitas publicações. Porque, si essas "charadas", "adivinhas" ou "quebra-cabeças" chegam a espantar pessoas que não têm o trato diário com problemas de medidas educacionais, porque, repetimos, não haveriam de horrorizar com mais forte razão os examinadores responsáveis por essas provas?

Essas "charadas", "adivinhas" e "quebra-cabeças" devem ser combatidas porque absolutamente elas não verificam o que se pretende verificar. Nós próprios as combatemos, e, então, todos estamos com a razão: os que supõem, por falta de informação, serem elas técnica de exame, e os examinadores, que vêem, com pesar, em todo esforço e estudo empregados na organização das questões, um tema sugestivo para críticas.

Como bem salienta o professor Piéron, as novas técnicas de exames por testes, em face dos processos clássicos, só apresentam uma diferença fundamental: o controle objetivo da precisão das provas e de seu valor, pela determinação dos coeficientes de fidedignidade, de valor prognóstico, etc. Mas, continua aquele psicólogo, esta técnica é aplicável, em certa medida, às provas clássicas de seleção; e assim, ela permitirá avaliar a confiança que essas provas merecem e verificar si esta confiança poderá ser aumentada por modificações certamente necessárias.

Ao lado das diversas provas já enumeradas, sempre que necessário e possível, deve colocar-se uma prova de trabalho. Com essa prova verificamos não só o grau de adaptação do indivíduo ao trabalho como também poderíamos diagnosticar certas contra-indicações, o que só é possível na execução real da atividade em causa.

Assim, longe de ficarmos apenas verificando conhecimentos, dirigimos a nossa análise também para o trabalho real a ser executado. As provas desse tipo são muito aconselhadas sobretudo em profissões como datilógrafo, contador, etc. Nos concursos do D.A.S.P. elas vem sendo empregadas com resultados altamente probantes.

Si o nosso sistema de educação já estivesse ampliado de tal modo que qualificasse homens para os diferentes setores, quasi que a seleção se deveria orientar apenas para a apuração da capacidade física e da capacidade profissional.

VIII — SELEÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Realmente, a formação profissional está diretamente relacionada com o problema da seleção. A boa seleção só caberia, a rigor, dentro dos quadros profissionais existentes. E todos os sistemas educacionais visam preparar trabalhadores técnicos e intelectuais.

A experiência de outros países vem demonstrando de modo irretorquível que não é possível uma seleção bem feita si o sistema de educação não lhe puder fornecer elementos qualificados.

Infelizmente, a carência de bons profissionais em todos os setores é um fato indiscutível; e, no início da vida política do país, já era igualmente sentida a falta de profissionais. O Conde da Barca, homem de larga visão, creou uma escola, por decreto de 12 de agosto de 1816, pela qual se deveria promover e difundir "a instrução e conhecimentos indispensáveis aos homens destinados, não

só aos empregos públicos da administração do Estado, mas também, ao progresso da agricultura, indústria e comércio".

O professor Lourenço Filho, mostrando esse grave problema, escreve, em trabalho recente: "Não será preciso salientar a carência sentida, no país, de técnicos para o comércio, para a indústria, para a agricultura, para a administração. O que caracteriza o nosso cenário profissional é a existência de uma escola de diplomados em nível superior, sobrepondo-se a uma grande massa de trabalhadores qualificados, ou semi-qualificados, sem que haja a guiá-los ou a lhes coordenar os esforços, para mais eficiente produção, técnicos médios, agora reclamados na organização de todos os serviços, públicos e particulares. A rápida industrialização do país, as suas necessidades de desenvolvimento econômico e, mesmo, de segurança, impõe, como problema premente, a consideração destes aspectos de organização do ensino, para a produção, em larga escala, dos quadros técnicos necessários".

Como facilmente se depreende dessas palavras, o nosso ensino está a exigir uma ampla transformação não só para melhor atender às necessidades de nossa vida econômica, como também para se ajustar aos objetivos realistas que lhe traçou a nossa Carta de 1937.

"Segundo o que expressamente determina a Constituição, são funções capitais dos poderes públicos, o ensino primário e o ensino pre-vocacional e profissional — aquele, por "obrigatório e gratuito" (art. 130), estes últimos por constituírem "o primeiro dever do Estado, em matéria de educação" (art. 129). A organização que se traçar, deverá considerar estes dois pontos, correspondentes, aliás, às duas grandes funções da educação, que são as de **homogeneizar e diferenciar**. Homogeneizar, na base dos instrumentos mínimos de cultura; diferenciar, segundo as aptidões e tendências, para as atividades produtivas, ou seja, para o trabalho" (Lourenço Filho).

Ora, todos sabem que a educação no Brasil sempre sofreu a influência estreita e decisiva dos velhos regimes. Dêsse modo, a sociedade escravocrata organizou e dirigiu a sua educação, em torno do ideal da formação de uma elite reduzida de aristocratas, a cuja guarda eram confiados não só o governo como a formação e a direção da cultura. Enquanto o povo livre e o elemento servil amainavam à terra e davam início ao artesanato, enriqueciam o tesouro e sustentavam a nobreza, esta ficava divorciada das realidades, preferindo transmitir de geração a geração um tipo de cultura para uso individual.

Mas as profundas transformações sociais deste século exigem, agora, não mais elites fechadas, mas a formação de uma mentalidade de trabalho necessária ao progresso e à segurança das instituições e da própria vida.

O Senhor Presidente Getúlio Vargas, sentindo, realmente, a necessidade de transformação nos objetivos da educação nos mostra que "No período em que nos encontramos, a cultura intelectual sem objetivo claro e definido, deve ser considerada luxo acessível a poucos indivíduos e de escasso proveito para a coletividade".

Temos, assim, claramente definido o objetivo da educação nacional: "educação para o trabalho". A Constituição taxativamente prescreve que o "ensino pré-vocacional e profissional é, em matéria de educação, o primeiro dever do Estado".

Quebram-se, dêsse modo, as comportas de um intelectualismo que pejava o nosso desenvolvimento e procurava manter em nossa evolução a idéia tantas vezes combatida, mas, infelizmente, seguida, de que as profissões que impulsionam a indústria e o comércio são menos compatíveis com a dignidade humana.

Em outro discurso do Senhor Presidente da República, pronunciado em Salvador, ainda mais se robustece o pensamento de que a educação que não conduzir para o trabalho é inidônea, porque de nada nos valerá prosseguir em uma educação que não forme o contingente de técnicos que o Brasil está a exigir.

Exemplo frisante de que necessitamos dar maior amplitude à formação técnica dos indivíduos é a entrevista concedida pelo Presidente da União Geral dos Empregados do Comércio do Rio de Janeiro ao Globo, êstes últimos dias. Diz S.S.: "A idéia da criação de uma escola de prática comercial ha muito nos vem preocupando, como um meio de habilitar o candidato a emprego com maiores conhecimentos para que possa êle começar a trabalhar com ordenado mais compensador.

"Temos, como sabe, as escolas comerciais onde se ministram desde os cursos propedêuticos, que são preparatórios, até o de administração e finanças, que é o mais elevado, nessas escolas, mas a verdade é que os alunos que se formam, com êsses cursos, em geral não adquirem conhecimentos práticos que se conjuguem com o saber teórico adquirido, de modo que, não raro, um jovem com um custoso e longo curso de contador, portador de um diploma científico, é obrigado a aceitar emprêgo de praticante, com ordenado pouco acima do mínimo, forçando-o a um padrão de vida inferior à cultura que possui. Êste o objetivo da escola de prática comercial. Completar o ensino teórico ministrado nas escolas".

A carência, porém, de profissionais qualificados para certos ramos, ao menos, não é apenas um problema de nosso país. Transmite-nos, por exemplo, um telegrama de New York um fato realmente digno de maior atenção.

Quando os Estados Unidos se decidiram para o rearmamento massiço, a escassez de verbas tornou-se patente e os créditos foram concedidos para sanar êste grave problema das máquinas e ferramentas para a fabricação de armas, aviões e tanques. Apresentou-se, atualmente, sob carater agudo, um gravíssimo problema: a falta de operários especializados para fazer funcionar as máquinas.

Segundo os últimos recenseamentos, havia ainda ha pouco tempo, nos Estados Unidos, mais de sete milhões de desempregados. E' verdade que êsse número inclui, na sua maioria, gente que não tem profissão, não tem relação alguma com a indústria. "Não é qualquer trabalhador que pode calibrar canhões: é preciso primeiro aprender a fazê-lo", dizia um industrial. Por isso, os Estados Unidos decidiram reequipar os homens, fazendo-os passar por escolas

especiais, onde adquiram as técnicas indispensáveis de trabalho.

Minhas Senhoras,
Meus Senhores:

No longo periodo do serviço público brasileiro anterior à Lei 284, a seleção inicial, por concurso, dos servidores do Estado, foi apenas uma bela aspiração, cuja aplicação foi sempre marcada de alguns êxitos e de numerosos insucessos. Tão numerosos foram êstes que chegaram a gerar a suspeita da falta de idoneidade do sistema. Em geral, o concurso era uma formalidade acadêmica, simples demonstração de respeito a um ideal impraticavel, vazia fórmula de decôro externo.

Com a vigência da Lei 284, a reorganização do serviço civil, logo iniciada, fez dos concursos uma das bases essenciais do seu programa de renovação.

Do que foi conseguido neste setor, falam os números na sua irretorquível eloquência. Da timidez dos primeiros resultados, quando o total de inscrições de um ano mal chegava a uma centena, atingimos a animadora situação atual, em que o exercício de 1940 foi encerrado com um ativo de 17.345 inscrições.

Discriminemos: em 1937, houve 140 inscrições; em 1938, 5.748; em 1939, 3.450, e em 1940, 17.345.

E' preciso, porém, notar que o aumento das inscrições, a aceleração realmente notavel do sistema de concursos, se fez em proporções surpreendentes. Basta observar que o movimento em 1940 foi mais de cinco vezes superior ao de 1939.

Contudo, os números apurados não denunciam apenas êsse êxito quantitativo salientado. Permitem, também, conclusões que devem ser levadas ao conhecimento do público, afim de que melhor se esclareçam os objetivos da política do Governo Nacional, que tem procurado proporcionar a todos os brasileiros oportunidades iguais no Serviço Civil.

Observemos que, pela primeira vez desde a adoção dos novos rumos administrativos, fazem-se concursos extensivos a vários pontos do território nacional. Êsse alargamento da rede dos concursos, em obediência aos imperativos da Constituição que declara os cargos públicos accessíveis a todos os brasileiros, teve o objetivo técnico de elevar o nível de rendimento dos concursos. A realização de concursos em centros tradicionais da cultura brasileira visou a seleção de valores, cujo aproveitamento seria difícil e mesmo impossivel, em outro regime que não fôsse o do concurso.

Meus Senhores: Entre as amplas reformas sociais e administrativas postas em marcha pelo Senhor Presidente Getúlio Vargas, pode citar-se a da implantação do sistema do mérito. Os mais capazes terão os seus postos quando o desejarem; o regime do filhotismo foi afastado. Realiza-se o ideal de Fichte de que "todo talento pertence à Nação e a ninguém cabe o direito de aliená-lo".

SEJA BREVE AO TELEFONE: OS TELEFONES ESTÃO
NA SECÇÃO PARA OBJETO DE SERVIÇO