Dilemas na seleção de pessoal

FRANCISCO CAMPOS*

Chega um momento da vida profissional em que alguma coisa, uma espécie de força interior, ou de demônio, incita a fazer um balanço, algo assim como um exame de consciência, em que a pergunta-chave seria: se começasse de novo, faria as coisas da mesma maneira? E a resposta, quase sempre, é: provavelmente sim, se meus conhecimentos, minha formação e as circunstâncias fossem as mesmas; ou: decididamente não, se eu soubesse então o que sei agora.

Foi esse pensamento que me levou a esta exposição. Mas se eu me limitasse a este enfoque tão pessoal, seria muito pouco e de escasso valor o que valeria a pena comunicar. Procurei, assim, colocar-me num plano mais distante e galgar um ponto de observação mais alto que me permitisse descortinar não apenas meu restrito campo de atividades, mas também outras áreas que lhe são fronteiras.

Segue-se daí que, além de minha experiência pessoal e fatual, pretendo utilizar-me de vivências conceituais provenientes de leituras, de conversas e comentários com psicólogos e leigos e até de críticas de jornais. É um material desorganizado e confuso, ao qual tentarei dar um pouco de ordem. Como disse, parte do que tirei provém de leituras, mas de leituras já sedimentadas, talvez mal assimiladas; não recorri a uma revisão bibliográfica intencional e não citarei nomes, ou citarei muito poucos. Mas a ausência de citações não significa originalidade do autor, senão simplesmente a adoção de uma postura mais cômoda.

A seleção de pessoal tem como área de atuação a indústria ou a empresa, num sentido amplo, e como objeto o fator humano. Ambos constituem seu marco referencial, que é, entretanto, comum a outras atividades psicológicas, bem como de caráter sociológico e gerencial.

Temos na indústria dois estamentos ou setores interessados no estudo do fator humano: o empregador e o empregado. Seus objetivos são diferentes, embora não

incompatíveis: o empregador pretende obter a máxima produtividade; o empregado, um mínimo de satisfação que lhe permita auto-realizar-se. Ambas aspirações podem, idealmente, ser alcançadas através de um objetivo comum: a adaptação entre homem e trabalho.

A adaptação entre homem e trabalho pode ser processada em dois sentidos complementares: do homem ao trabalho e do trabalho ao homem; pode ser empreendida em dois estágios que também se complementam: preventivo e formativo. Temos que considerar ainda um outro enfoque: a adaptação entre homem e homem. Todos esses aspectos dão lugar a pelo menos quatro técnicas bastante diferenciadas: a) a seleção de pessoal, que tem a seu cargo a adaptação preventiva do homem ao trabalho e, às vezes, ao homem; b) a formação profissional e o desenvolvimento de recursos humanos, que tornam realizável essa adaptação; c) a racionalização do trabalho e a ergonomia, que, em sentido oposto, visam adaptar o trabalho ao homem; d) e, finalmente, as relações humanas, que se preocupam em harmonizar o relacionamento entre indivíduos e equipes. Ficaram dessa forma distribuídos os principais papéis da psicologia do trabalho.

Voltemos à nossa seleção de pessoal. Seu lema tornou-se do domínio público: "O homem certo no lugar certo." Para alguns, isso fazia supor que para cada homem encontrar-se-ia o lugar adequado. Mas não demorou muito a se verificar que oportunidades e necessidades não se distribuíam em proporções idênticas. Não havia o mesmo número de pinos e furos redondos, de pinos e furos quadrados. Sobravam alguns e faltavam outros. Só em comunidades fechadas poderia ser atingido esse ideal, como por exemplo nas Forças Armadas. E aquela idéia, tão generosa e humanitária que parecia inspirada na afirmação evangélica de "há muitas moradas na casa de meu Pai", teve de ceder lugar a outra interpretação, mais dura e ameaçadora, que também encontra guarida nas páginas bíblicas: "Muitos serão os chamados e poucos os escolhidos."

Tal interpretação recebeu reforços consideráveis e foi sustentada com afinco por muitos técnicos de seleção. Com efeito, as pesquisas de validação estatística demonstraram insofismavelmente que o êxito da seleção se dava em função direta do número de pretendentes por vaga. O recrutamento foi estimulado a atrair 5, 10, 20 candidatos para cada cargo, o que deixava 4, 9, 19 indivíduos frustrados e descontentes, potenciais detratores da seleção. Era um germe de revolta que iria, mais tarde, junto com outros fatores, provocar problemas mais sérios. Levou também outros psicólogos a retomar uma posição mais humana, dando maior ênfase à classificação do que à fria seleção de pessoal. Temos aí um dos problemas da seleção: a *filosofia de seus objetivos.*

Não foi essa, porém, a primeira crise. Esta se deu já na infância da seleção. Poderíamos talvez dizer que a seleção nasceu sob o signo, não direi da discórdia, mas do dilema.

Münsterberg e Lahy disputam entre si a paternidade da chamada por este seleção profissional. Não é este o dilema a que me refiro; é um *dilema de enfoque*, de escola. O primeiro defendia um sistema sintético de seleção; foi sob esse prisma

que construiu seu famoso bonde experimental, instalado num galpão, onde se reproduzia para os motorneiros a máquina que, como profissionais, iriam manipular (esqueceu, porém, os pedestres, as carroças, e a incipiente frota de automóveis). Já Lahy preferiu decompor a atividade profissional em tarefas das que deduziria as aptidões necessárias a seu desempenho. O radiotelegrafista precisaria, por exemplo, de habilidade digital, discriminação de sons, memória auditiva, atenção sustentada, etc. O enfoque analítico de Lahy se sobrepôs à visão sintética de Münsterberg, vitória que se fortaleceu após a descoberta da análise fatorial de Spearman e o isolamento subseqüente de diversos fatores aptitudinais. Mesmo assim, não se conseguiu a tão desejada perfeição. O todo que resultava ao se recompor os fatores isolados não reconstituía integralmente a aptidão global, seja porque ficavam brechas ou espaços vazios, seja porque os fatores se contaminam quando atuam na realidade. Insinua-se, em conseqüência, uma reviravolta: dia a dia, sobretudo para atividades complexas, aparecem técnicas globais de seleção e testes situacionais, como o chamado exercício de Caixa de Entrada.

Paralelamente, surgiam dúvidas sobre os fatores de adaptação, criando um *problema* que poderíamos chamar *de conteúdos*.

Nas suas origens, os esforços dos selecionadores se concentravam, como vimos, no exame das *aptidões*, num leque que ia das físicas às intelectuais. Conseguiam-se resultados razoáveis, mas também se registravam fracassos inexplicáveis. Por aquele, então, a psicologia foi intensificando sua penetração na área industrial; os psicólogos encontraram que havia uma série de fatores independentes dos de aptidão que interferiam no desempenho: eram os traços de personalidade. (Aliás, não só os psicólogos: pesquisas entre empregadores chegaram a atribuir 80% das falhas de seus empregados a deficiências de *caráter*.) Foi assim que em muitos casos passaram os testes de *personalidade* a formar parte das baterias de seleção.

Houve um relativo progresso, especialmente em alguns grupos profissionais, mas ainda insuficiente. Psicólogos e administradores sentiram que os fatores de aptidão e de personalidade respondiam apenas a alguns dos aspectos da eficiência do desempenho; eram, junto com a experiência profissional, a capacidade, o *poder;* mas saber e poder, sem a intenção, como ouvimos em palestra anterior, não bastavam. Era necessário algo mais: *querer*. Aos poucos, testes e questionários de *interesses* e preferências foram sendo inseridos no processo seletivo. Candidatos inteligentes, porém, perceberam certas questões como armadilhas (isso também acontecia com alguns questionários de personalidade) e davam um jeito de driblar a pergunta e dar a resposta *certa*.

Esse problema poderia tecnicamente ser contornado. Mas aparece um questionamento mais sério. Eram os tempos da *sociedade nua* e dos pródromos de Watergate. De todos os pontos era assediada a intimidade das pessoas. E alguns questionários de seleção se intrometiam demais na vida privada dos candidatos.

Os ataques à seleção se intensificam, ameaçando-a com uma *crise existencial* de tipo hamletiano: ser ou não ser. Mas é necessário preencher seu vazio. A sombra de Skinner se projeta com força; ressurge a teoria filosófica da *tabula rasa*. A

inspiração não vem mais dos Evangelhos. Voltam-se os olhos à mitologia pagã, à lenda de Pigmalião: "dai-me um candidato e eu vos entregarei um escriturário, um gerente de *marketing* ou um técnico de rádio", parecem dizer parodiando Watson. A seleção deve ser substituída por processos de treinamento e desenvolvimento. Mas algumas *tábulas* eram mais *rasas* do que outras.

Não, Pigmalião não daria conta do recado. Era necessário recorrer a algo mais poderoso. E aqui nos aparece Golem, o deus moderno da técnica e da cibernética: a solução consiste não mais em adaptar o homem ao trabalho, mas somente o trabalho ao homem: máquinas, espaços e processos devem ser adaptados à capacidade de cada um. Mas tão fantástica visão é, por enquanto, um sonho de ficção científica. E as coisas voltam a seus eixos: os quatro principais pilares da adaptação homem-trabalho têm cada um importante papel e podem colaborar em harmonia.

A seleção, depurada, sobreviveu, mas continua com problemas e dilemas, novos e velhos.

Tentarei agora sumariar alguns dos problemas com que se pode enfrentar o selecionador, especialmente aquele que está começando. Não será um índice completo, nem receberão um exame exaustivo. Se alguma vez emitir uma opinião pessoal, tomem-na como uma sugestão, e não como uma posição dogmática. Trata-se em resumo, mais do que nada, de um convite à reflexão.

– Há problemas *processuais.*

1. O mais velho desses problemas ou dilemas diz respeito ao *recrutamento.* Deve este ser interno ou externo? A opinião geral é que primeiro se deve tentar o recrutamento interno quando não se trate de admissões ao escalão mais baixo. Uma boa política de promoção e desenvolvimento dentro da empresa será um bom substituto da seleção para cargos de nível médio e superior.
2. A expansão da seleção mediante testes tem dado origem a algumas interrogações. Antigamente se procurava deixar o candidato na mais completa ignorância sobre o sistema de testes. Mas como resultado da universalização de seu emprego, há candidatos que conhecem o sistema, outros para os quais este é novidade. Para reduzir o favorecimento dos que já conhecem o sistema e os *efeitos da prática* disso resultantes, muitas instituições, sobretudo norte-americanas e européias, facilitam a seus candidatos uma *testagem de treinamento* que permita aos calouros familiarizar-se com o sistema.
3. O modelo único ou sistema *unificado*, seja para a seleção de universitários ou de motoristas, merece também sérios reparos. Seria justo se esse sistema único fosse perfeito e infalível. Desde que não o é, resulta dele uma discriminação sistemática e permanente contra certos indivíduos, espécie de dissidentes intelectuais, com uma configuração mental diferente e original, mas dotados de

aptidão e muitas vezes mais criativos do que os que se adaptam ao sistema. Afortunadamente, as empresas particulares são mais flexíveis e empregam sistemas de seleção diferentes entre si; um homem poderá perder uma oportunidade, mas se é capaz, embora de forma peculiar, acabará encontrando a porta que lhe serve.

– Há problemas *instrumentais*.

1. Já aludimos ao velho dilema entre os enfoques *analítico e sintético*, que renasce em nossos dias. Não voltaremos a ele.
2. Outro dilema, também antigo e que às vezes assume tons de disputa acirrada, gira ao redor da objetividade dos instrumentos: *objetivos ou clínicos*? Testes psicométricos ou técnicas projetivas e entrevistas? Medidas derivadas de uma padronização estatística ou apreciações fundamentadas na experiência pessoal do psicólogo?
3. Um outro debate, que já alcança determinadas camadas populares e que se superpõe parcialmente ao dilema anterior, é a questão dos testes de *múltipla escolha frente aos de resposta aberta*. A mentalidade computadorizada de nossa época, aliada à precisão dos resultados e a critérios de economia de tempo, favorecem a primeira alternativa, mas é grande a resistência de psicólogos, pedagogos, administradores e leigos.
4. Independentemente da influência dos psicólogos, os empregadores continuam a aplicar as tradicionais provas de conhecimentos. Contrapõem-se aqui dois sistemas: *provas profissionais* versus *testes psicológicos*, capacidade adquirida ou capacidade potencial.
5. Outro dilema que se apresenta, e ao qual já nos referimos anteriormente, confronta as vantagens e desvantagens dos *testes comerciais e das provas à medida* (*taylor made tests*). A difusão dos testes comerciais enfraquece, com sua repetição, a sua eficácia. O preparo de testes privativos, de aplicação controlada, anularia essa desvantagem. Mas sua criação é difícil e são lentos e laboriosos os processos de padronização e validação.
6. Até muito recentemente, os testes aplicados em seleção, mesmo os administrados coletivamente, exigiam respostas individuais. Raramente, porém, na atividade profissional, o empregado é uma ilha, se me permitem aproveitar a conhecida frase de Donne. Mais ainda, há muitos cargos que se caracterizam exatamente por desenvolverem sua atividade através de contatos pessoais. Temos uma nova antítese: *provas individuais ou de grupo*?

Mas se trata realmente de antíteses? Na realidade, na maioria dos casos não há dilemas antagônicos, mas opções alternativas ou instrumentos complementares. É, quase sempre, uma falsa problemática.

Em muitos casos não se trata de escolher uma *ou* outra alternativa, mas de aplicar uma *e* outra, no contexto e na seqüência adequadas e com a prevalência mais indicada pela situação. Nada deve impedir que se apliquem, para a seleção de muitos cargos (e assim se faz com freqüência), provas objetivas e clínicas, profis-

sionais e de aptidão, individuais e de grupo, analíticas e sintéticas, e testes de múltipla escolha e de resposta aberta. Haverá uma minoria de ocasiões em que será conveniente escolher uma entre duas alternativas. Se quisermos, por exemplo, escolher um indivíduo para treiná-lo na direção de veículos, a escolha correta será a de provas psicológicas de aptidão e personalidade; se se tratar, porém, de selecionar um profissional, não deverá faltar a prova real de direção. Aliás, neste último caso, talvez o melhor seria realizar uma observação psicológica *durante* a prova profissional.

– Outro núcleo de problemas se relaciona com os *critérios*, seja referenciais, seja de decisão.

1. No sistema educacional, é tradicional a avaliação do aproveitamento, quantitativa ou conceitual, em função da *proficiência*; igual acontece com os laudos médicos. Em ambos os casos, os critérios são absolutos. Os psicômetras, por seu lado, baseiam sua classificação em critérios relativos, derivados da *padronização*, critérios que se têm ampliado, por influência daqueles, à avaliação do rendimento escolar. O tempo concedido não permite estender-me na discussão deste dilema *proficiência-padronização*, que poderia ser muito interessante. Farei apenas algumas observações sobre a padronização.

Os manuais de instruções dos testes costumam incluir tabelas de normas ou padrões. A experiência diz que, sobretudo quando as normas são estrangeiras, esses padrões pretensamente "universais" não correspondem à realidade em que se movimenta o psicólogo; em menor escala, a mesma coisa acontece com padronizações nacionais e regionais. Em minha opinião, essas normas devem servir apenas como marcos de referência provisórios; eu proporia que, dentro do possível, cada empresa levantasse suas próprias normas-padrão.

2. E aqui surge outro problema: *padronização única ou diferencial*? Usar-se-ão os mesmos critérios para jovens e velhos, letrados e iletrados? É tão justo, imparcial e neutro como aparenta medir pelo mesmo padrão indivíduos pertencentes a diferentes camadas sociais? Pesquisadores norte-americanos demonstraram que essa pretensa neutralidade do padrão único era um fator de discriminação social sistemática, concluindo pela necessidade de se elaborar normas diferentes, e mesmo testes diferentes, para populações diferentes. Outra solução, apontada pelos especialistas em estatística, é a introdução dos que chamam moderadores para uma apuração mais genuína dos fatores de aptidão.

Há outro aspecto da padronização em que todos tocam, mas ninguém insiste. É a padronização da aplicação e de suas circunstâncias. Não se trata exatamente de repetir ao pé da letra as instruções do manual, mas de algo mais do que isso. Há muitos anos tive a curiosidade de fazer um levantamento sobre o assunto: material, seis testes de aparelhos; outros tantos aplicadores aplicavam os seis testes; número de casos, 100; o mesmo local, os mesmos aparelhos, o mesmo horário. O levantamento revelou em todos os testes diferenças entre os aplicadores significati-

vas ao nível de 1%. Passar ou não passar, ser mais ou menos bem classificado, era questão de sorte.

3. Antes de passar aos critérios de decisão, devemos definir o objetivo ou destino de nossa decisão. Obviamente, é a adaptação ao cargo, mas *o cargo* é não só o *conjunto de atividades* físicas ou mentais, como *também* o *contexto humano*.

Essa harmonia interpessoal é considerada fundamental por muitos empregadores, que procuram assim colaboradores que se entrosem, do ponto de vista de relacionamento, com a equipe ou chefes com que irão trabalhar. Têm toda a razão, pois o espírito de equipe é fundamental para a produtividade. Mas é necessário certa cautela. A preocupação de escolher o homem certo para uma determinada equipe ou chefe pode ter efeitos negativos, tais como na criação de quistos, a resistência a mudanças e inovações e, até, a um estado de simbiose entre dois ou mais funcionários que parecem xifópagos incapazes de uma atuação autônoma.

4. A integração do psicólogo e do administrador levanta outro problema: a quem compete a *decisão, ao psicólogo ou ao administrador*? Há psicólogos que pregam uma maior participação deste último, ao menos para cargos de alto nível e na última instância da decisão; em alguns casos, a decisão é tomada em reuniões entre eles, às quais assistem às vezes os candidatos que obtiveram as melhores colocações no processo seletivo. É também freqüente que se conceda ao chefe imediato do candidato selecionado a palavra final, de veto ou consentimento.

5. Seja ou não o psicólogo quem decida, ou melhor, quando lhe cabe a decisão, esta obedece comumente a critérios preestabelecidos.

O psicólogo dispõe de diversas informações, geralmente heterogêneas. É o momento de se conjugarem todas.

Tomando como base apenas os dados mensuráveis, os psicólogos ainda não chegaram a um consenso sobre o melhor procedimento; dois sistemas principais são usados: *soma de pontos ou perfil de aptidões*.

A soma de pontos, habitualmente ponderados, é a única que permite, por sua objetividade total, ordenar e classificar os candidatos. É a usual em concursos, haja ou não triagens sucessivas. O perfil se baseia em pontos de corte crítico; exige um rendimento mínimo em cada fator ou teste; é também objetivo, mas não permite a ordenação das classificações. Além do mais, não leva em conta as possibilidades de compensação de requisitos deficitários por outras qualidades. Este inconveniente poderia ser melhorado traçando perfis diferentes, num reconhecimento de que não há uma única maneira de se fazer bem uma coisa.

6. Em ambos os casos, aceita-se a hipótese de que os que obtêm os resultados mais altos serão os mais eficientes e os mais adaptados. A hipótese é razoável quando se trata de cargos de alto nível. Mas em cargos menos exigentes, advêm duas conseqüências, negativas, desses pressupostos: a) *candidatos com excesso de aptidão*, não podendo desenvolver-se plenamente, desajustam-se a longo prazo, a não ser que a empresa lhes ofereça melhores oportunidades; b) *candidatos com a aptidão ideal*, rejeitados, sofrem um trauma que os levará, se repetido, a adquirir sentimentos de inadequação e inferioridade.

Dir-se-á que seria um disparate não aceitar alguém pelo fato de ser muito bom. Acredito que, pelo contrário, quando não intervêm circunstâncias de premente necessidade, tais candidatos seriam beneficiados, desde que devidamente informados de seu potencial para aspirar a situações melhores.

7. Falamos dos *melhores* segundo critérios objetivos, metrológicos. Falemos agora dos *piores segundo critérios clínicos*. Dos rotulados neuróticos, dos deficientes físicos, dos idosos, dos culturalmente depauperados que são, peremptória e automaticamente, desclassificados. No entanto, há comportamentos neuróticos que podem ser canalizados ou mitigados pelo trabalho, menosvalias que não impedem o desempenho de muitas funções, a experiência dos anos que supre a agilidade mental perdida e as possibilidades de reeducar os que não tiveram oportunidades.

– Na fase final do processo seletivo, antes ou depois da decisão, os resultados são objeto de uma síntese e de uma *comunicação*.

1. O *enfoque* desta comunicação poderá ser *descritivo*, que reúne e ordena os dados e informações coletadas; ou normativo, ou *prescritivo*, que dá ao empregador alguns conselhos ou recomendações sobre a melhor maneira de tratar o candidato para facilitar sua adaptação.
2. O *conteúdo* admite também várias formas, desde o parecer sintético (apto – desaconselhável – . . .) até uma análise mais ou menos detalhada. Durante muito tempo tem-se increpado os psicólogos de enfatizarem os *aspectos negativos* de seus clientes; mais raramente, têm alguns selecionadores sido acusados de indiscrição na revelação de dados que prejudicavam os candidatos. Não é preciso dizer que isso último deve ser evitado a todo custo. E que também se deve procurar dar mais ênfase aos *aspectos positivos* da personalidade.
3. O *alcance* visado pela comunicação poderá agravar ou atenuar os prejuízos de informações extemporâneas. O *destinatário* e o *sigilo* são os fatores principais desse alcance e não podem ser esquecidos quando se redige um laudo.
4. Muitas vezes, este sigilo se aplica, paradoxalmente, *ao próprio candidato*. Comunicamos os resultados, discreta ou indiscretamente, em síntese ou por análise, ao empregador. Informamos também ao candidato admitido. E aos rejeitados? Às vezes também; outras, nos falta coragem e os remetemos à administração que poderá informá-los ou dizer-lhes que "telefonem daqui a uma semana", prorrogável *ad infinitum*. Esquecemos que o candidato pôs sua alma a nu perante nós. Será que não merece uma restituição, um conselho, uma orientação que o ajude em suas procuras e andanças a procura de emprego?

– Há uma série de problemas *técnicos*, cujo lugar deveria ser mais acima. São talvez os mais importantes para os que têm uma mentalidade científica. Alguns deles são os relativos às técnicas de validação e aos modelos matemáticos de decisão. Merecem ser tratados por alguém com melhor preparo do que eu.

Parece-nos, contudo, útil uma observação: podemos melhorar o valor prognóstico da seleção, mas a perfeição é inatingível. Pois, na adaptação, não são apenas as qualidades do sujeito que influem; há inúmeros fatores externos imprevisíveis, na empresa, na sociedade, na família, no próprio indivíduo.

Encerrarei minha exposição com outros problemas ou dilemas.

– São problemas ou dilemas de fundo *ético.*

Fazendo um retrospecto desta exposição, pode-se observar que a maioria dos problemas ou dilemas enunciados se situa dentro de um contexto ético. Alguns exemplos:

- a licitude na intromissão da vida privada;
- a pretensa neutralidade de um sistema único de seleção ou da validação e da padronização que não consideram as diferenças sociais;
- a eliminação sistemática dos *normalmente aptos* em benefício dos que não se adaptarão por possuírem aptidão além da requerida;
- a tendência a acentuar os pontos negativos;
- a divulgação de informações humilhantes;
- a pouca consideração pelas necessidades psicológicas dos candidatos que não foram aceitos.

Acrescentaria mais uma que, embora de ocorrência excepcional, fere todos os princípios éticos: a seleção para a demissão de empregados. Tenham cuidado os selecionadores nóveis: alguns empregadores propõem este tipo de anti-seleção sob o disfarce de exames para promoção ou reclassificação. Às vezes são sinceros, mas não sempre.

Para concluir, eu diria que há um grande dilema que se sobrepõe a todos os outros: a quem serve a seleção, à empresa ou ao indivíduo? Quais os valores que devem nortear a seleção, os econômicos ou os humanos? Em suma: a seleção é tecnologia ou psicologia? E a última pergunta, já formulada anteriormente: esse grande dilema é uma antítese inconciliável? Esperamos que não o seja.